



COMPANHIA DE TECNOLOGIA E DESENVOLVIMENTO
S.A.

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO
EMPRESARIAL
2026-2030

Londrina
2025



“A administração é um processo operacional composto por funções como planejamento, organização, direção e controle. O planejamento não diz respeito às decisões futuras, mas às implicações futuras de decisões presentes.” (Peter Drucker)



Sumário

1. MENSAGEM DO PRESIDENTE	5
2. INTRODUÇÃO	7
3. DA EMPRESA	8
4. DA ESTRUTURA DE GOVERNANÇA.....	10
4.1 COMPOSIÇÃO ATUAL	11
4.2 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL.....	11
5. IDENTIDADE ORGANIZACIONAL	12
6. ANÁLISE DO CENÁRIO EXTERNO E INTERNO	12
6.1. ANÁLISE DE CENÁRIO EXTERNO	12
6.3. DIAGNÓSTICO: MACROTENDÊNCIAS MERCADOLÓGICAS	16
6.3.1.1. Tamanho e Projeções de Crescimento do Mercado Global.....	16
6.3.1.3. Principais Tendências do Setor GovTech para 2026	18
a) Inteligência Artificial e Automação	18
b) Cibersegurança como Prioridade Máxima	18
c) Foco na Experiência do Usuário (UX/CX) e Simplificação	19
6.1.4.1. Análise no Território do Paraná	20
6.1.4.2. Análise na Região Sul e Sudeste do Brasil	21
6.2. ANÁLISE DE CENÁRIO INTERNO	25
6.2.2.1. Forças (Strengths)	25
6.2.2.2. Fraquezas (Weaknesses)	26
6.2.2.3. Oportunidades (Opportunities):	27
6.2.2.4. Ameaças (Threats).....	28
7. DIAGNÓSTICO FINANCEIRO.....	28
7.1. RETROSPECTO DE RESULTADOS.....	28
8. AÇÕES ESTRATÉGICAS.....	41
As ações estratégicas estão pautadas sobre 6 eixos de atuação, conforme abaixo:.....	41
a) Eixo 1. Sustentabilidade	41
b) Eixo 2. Pessoas	41



c) Eixo 3. Expansão.....	41
d) Eixo 4. Inovação.....	41
e) Eixo 5. Marca CTD	42
f) Eixo 6. Excelência Operacional.....	42
9. OBJETIVOS EMPRESARIAIS	42
9.1. DRE PROJETADA QUINQUÊNIO 2026/2030	43
10. APROVAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	46



1. MENSAGEM DO PRESIDENTE

É com grande satisfação que compartilho a visão que estamos construindo para o futuro da nossa Companhia, uma integradora de soluções tecnológicas em GovTech e Smart Cities.

Nossa missão não se limita ao fortalecimento da atuação no setor, buscamos promover uma transformação real e duradoura nas comunidades que impactamos, utilizando a tecnologia como um meio para desenvolver soluções escaláveis, capaz de responder aos desafios presentes e antecipar demandas futuras. Acreditamos que inovação, sustentabilidade e impacto social devem caminhar juntas, gerando resultados consistentes.

Nossa estratégia apoia-se em dois eixos principais: sustentabilidade e impacto positivo. Trabalhamos no desenvolvimento de iniciativas que possam unir tecnologias avançadas visando aprimorar a eficiência dos serviços públicos, aumentar a transparência e promovendo uma gestão mais colaborativa e conectada com a sociedade. A integração entre soluções GovTech, setor privado, instituições de ensino e demais parcerias estratégicas são essenciais para elevar a qualidade dos serviços prestados à população.

No universo das Smart Cities, direcionamos nosso foco para a modernização dos ambientes urbanos, buscando torná-los mais inteligentes, integrados e funcionais. Nosso compromisso é transformar desafios cotidianos em oportunidades de melhoria, utilizando a tecnologia como instrumento para fomentar o desenvolvimento sustentável.

Nosso planejamento estratégico é um direcionamento claro e pragmático para a execução, estamos dedicados à implementação prática das nossas estratégias, e também o fortalecimento de parcerias com o ecossistema de inovação e



a capacitação contínua de nossa equipe para garantir a entrega de resultados concretos.

Agradecemos a dedicação de todos e reforço a confiança na trajetória transformadora que continuaremos construindo juntos.

Roberto Moreira de Oliveria
Diretor Presidente



2. INTRODUÇÃO

O Planejamento Estratégico tornou-se uma ferramenta essencial na gestão organizacional de empresas que buscam aprimorar seus recursos e desempenho de suas atividades. Sua aplicação ocorre por meio de técnicas estruturadas, que envolvem análises internas e externas, utilizando ferramentas apropriadas para orientar a organização.

Com as transformações resultantes da globalização, o Estado passou a adotar novas metodologias e ferramentas de gestão para garantir a eficácia das suas operações, especialmente nas empresas estatais. Nesse contexto, a conscientização sobre o papel das entidades públicas, como a Companhia de Tecnologia e Desenvolvimento S.A. (CTD), tem se intensificado.

Para atender às demandas sociais contemporâneas, as estatais têm adotado técnicas gerenciais visando aumentar a produtividade e eficiência. O planejamento estratégico, portanto, tem se consolidado como uma ferramenta-chave na gestão pública, especialmente nas empresas públicas e sociedades de economia mista, que buscam aprimorar suas práticas diante das crescentes necessidades do Estado.

A Lei das Estatais (Lei nº 13.303/2016) impõe à diretoria das empresas públicas a obrigação de apresentar, até a última reunião ordinária do Conselho de Administração de cada ano, o plano de negócios para o exercício seguinte e a estratégia de longo prazo, atualizada com análise de riscos e oportunidades para os próximos cinco anos, conforme estabelecido no art. 23, §1º, incisos I e II.

O plano de negócios, com foco no curto prazo, orienta as ações da Companhia e possui um conteúdo mais específico e concreto, enquanto a estratégia de longo prazo, com um horizonte de pelo menos cinco anos, define diretrizes e objetivos mais abrangentes, com previsões mais amplas.



Dessa forma, o Planejamento Estratégico emerge como uma ferramenta crucial para a gestão eficaz, possibilitando à organização alinhar suas ações e alcançar os resultados esperados. A seguir, apresentamos o presente plano.

3. DA EMPRESA

Nome: Companhia de Tecnologia e Desenvolvimento S.A.

Data de Fundação: Julho de 1999.

Fundador: Sercomtel S.A. - Telecomunicações.

Tipo de Sociedade: Sociedade Anônima.

Ente da Administração Indireta: Sociedade de Economia Mista.

Segmento de Negócio: Atuar como integrador de soluções tecnológicas Govtech e *Smart city* para administração pública direta e indireta conforme objeto social da Companhia que está descrito no art. 4º do Estatuto Social, *in verbis*:

CAPÍTULO II-DO OBJETO SOCIAL-Art. 4º - A SERCOMTEL CONTACT CENTER S.A. tem como objeto: I.projeção, implantação, operação e manutenção de centrais de atendimento no Brasil e no exterior, bem como a comercialização de tais serviços e correlatos; II.estabelecimento de parcerias para o fornecimento de serviços de valor agregado e participação em associações ou empreendimentos relacionados ao seu objeto social; III.desenvolvimento e implantação de projetos de CRM – *Customer Relation Management*, voltados para o gerenciamento de relacionamento com clientes; IV.prestação de serviços de atendimento e relacionamento com clientes e correlatos; V.prestação de serviços de prospecção de clientes e intermediação da comercialização de produtos/serviços; VI.serviços de operação e gerenciamento de serviços técnico, administrativos, financeiros e comerciais e correlatos; VII.prestar serviços administrativos, financeiros e outros que sejam necessários ao regular desenvolvimento empresarial de suas controladoras, subsidiárias, controladas e/ou coligadas, que direta ou indiretamente possuam ligações societárias ou participação social da Sercomtel Iluminação S.A., Sercomtel Participações – S.A. e/ou Sercomtel S.A. – Telecomunicações, podendo para tanto firmar contratos de gestão com os mesmos; VIII.serviços de cobrança e análise, coleta, compilação e fornecimento de dados e informações; IX.implantar e executar o canal de comunicação entre a população e a Prefeitura de Londrina e seus órgãos, por meio de solução integrada de atendimento e demais atividades correlatas e afins; X.implantar e operacionalizar o Centro Integrado de



Comando e Controle – CICC em Londrina e Região e demais atividades correlatas e afins; XI. implantar infraestrutura de tecnologia da informação e gerir redes de computadores e demais atividades correlatas e afins; XII. implantar e gerenciar o projeto de Cidade Inteligente no município de Londrina, interligando questões de mobilidade urbana, atendimento ao cidadão, saúde pública, educação, tecnologia da informação e comunicação, uso sustentável dos recursos naturais, logística reversa, coleta seletiva, governança, iluminação pública, segurança, economia, empreendedorismo e demais atividades correlatas e afins e; XIII. desenvolver toda e qualquer atividade econômica, inclusive adquirir e alienar, por compra e venda, bem como realizar financiamentos e outras operações de crédito e celebrar convênios com entidades públicas ou particulares.

Fundado em 1999, a companhia de *Call Center*, também denominada *Ask!*, foi criada com o objetivo de prestar serviços especializados de teleatendimento e comunicação.

Em 2016, com a denominação alterada para Sercomtel Contact Center S.A., sua missão era buscar a sustentabilidade organizacional com base na qualidade do serviço prestado e implementação de inovações. A visão fixada era ser reconhecida por seus clientes pelos serviços qualificados prestados. Seus valores eram: Qualidade; Comprometimento; Inovação; Transparência; Excelência Profissional; Pró-atividade; Velocidade.

No ano de 2019, ocorreu mais uma alteração de denominação, tornando-se Companhia de Tecnologia e Desenvolvimento S.A. - CTD, uma sociedade de economia mista londrinense, originada da Sercomtel Contact Center S.A., que por sua vez deixou de ser subsidiária da Sercomtel S.A. - Telecomunicações.

E recebeu a atribuição de implementar e prestar os serviços delegados por meio da Lei Municipal nº 12.912/2019, entre as delegações mencionadas na referida lei destacam-se os objetivos de tornar Londrina uma *Smart City* e implementar o Centro Integrado de Comando e Controle.

A Companhia busca estabelecer e fortalecer as conexões com a administração pública direta e indireta disponibilizando mais opções de soluções e serviços em tecnologia da informação e comunicação.



Além disso, a exemplo das demais organizações do setor, a Companhia tem preocupação em manter sua estrutura organizacional e de gestão alinhada e adequada em relação ao que há de mais atual em termos de modelo mercadológico e tecnológico.

4. DA ESTRUTURA DE GOVERNANÇA

Na Companhia a governança corporativa tem três grandes funções:

1ª. Avaliar o ambiente, os cenários, o desempenho e os resultados atuais e futuros;

2ª. Direcionar e orientar a preparação, a articulação e a coordenação de políticas e planos, alinhando as funções organizacionais às necessidades das partes interessadas (usuários dos serviços, cidadão e sociedade em geral) assegurando o alcance dos objetivos estabelecidos; e

3ª. Monitorar os resultados, o desempenho e o cumprimento de políticas e planos, confrontando-os com as metas estabelecidas e as expectativas das partes interessadas.

Essas funções estão distribuídas para alcançar o processo de comunicação; análise e avaliação; liderança, tomada de decisão e direção; de controle, monitoramento e prestação de contas, de modo a: definir o direcionamento estratégico; supervisionar a gestão; envolver as partes interessadas; gerenciar riscos estratégicos; gerenciar os conflitos internos; auditar e avaliar o sistema de gestão e controle; e promover a *accountability* (prestação de contas e responsabilidades) e a transparência.

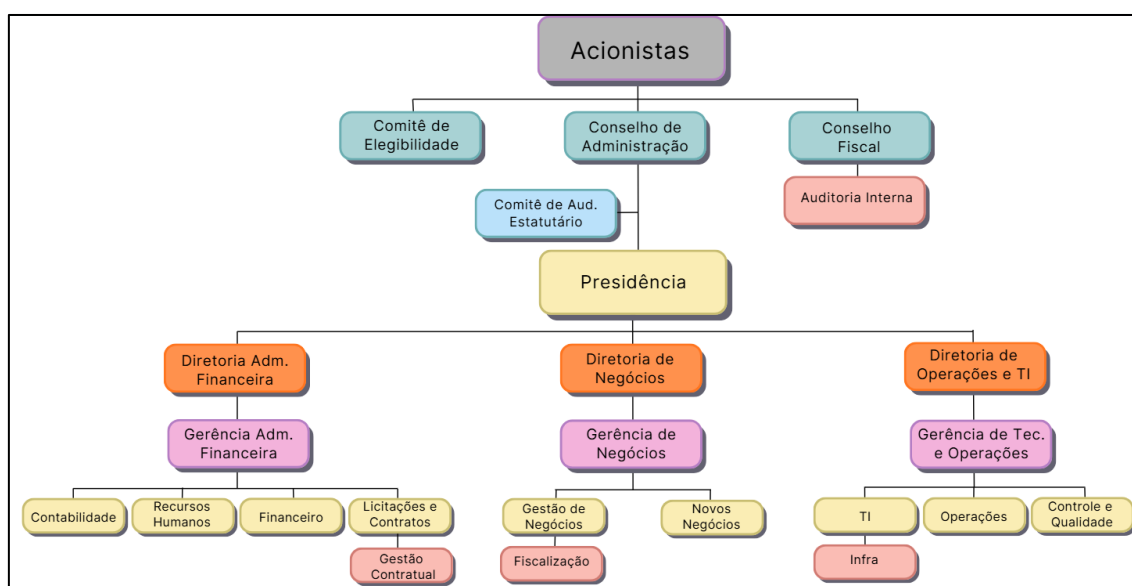
A Companhia prima por atender ao modelo de governança disposto no art. 9º da Lei das Estatais.



4.1 COMPOSIÇÃO ATUAL

Conselho de Administração	Conselho Fiscal	Comitê de Auditoria Estatutário	Diretoria
<p>Presidente: Ronaldo Couza</p> <p>Membros: Ana Paula Murakawa José de Souza Junior Marlon de Carvalho Paschoal Roberto Yukio Nishimura</p>	<p>Membros Efetivos: Danilo Aparecido Landegrafi Barbosa; Rosimara Isabel dos Santos Rodrigues Fabrício Pires Bianchi</p>	<p>Membros: Lucas Ferreira de Oliveira</p>	<p>Diretor Presidente: Roberto Moreira de Oliveira</p> <p>Diretora Administrativa Financeira: Stephanie Rossi Pasello</p>

4.2 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL





5. IDENTIDADE ORGANIZACIONAL

- **Missão:** Tornar a Administração Pública mais eficiente por meio de soluções tecnológicas.
- **Visão:** Ser referência no provimento de soluções tecnológicas para o setor público.
- **Propósito:** Garantir a transformação digital do município de Londrina.

6. ANÁLISE DO CENÁRIO EXTERNO E INTERNO

6.1. ANÁLISE DE CENÁRIO EXTERNO

6.1.1. Análise a Partir da Ferramenta PESTEL

A análise PESTEL é uma ferramenta estratégica utilizada para avaliar o ambiente externo de uma organização, considerando fatores que podem impactar seu desempenho. O acrônimo PESTEL representa seis categorias de fatores:

- **Políticos:** Refere-se a como as políticas governamentais, regulamentações e estabilidade política de um país influenciam os negócios. Exemplos incluem leis fiscais, legislação trabalhista e políticas comerciais;
- **Econômicos:** Engloba fatores econômicos que afetam a economia de um país ou região, como taxa de crescimento econômico, inflação, taxas de juros e taxa de câmbio;
- **Sociais:** Considera aspectos socioculturais, como demografia, estilos de vida, educação e atitudes da sociedade, que podem afetar a demanda por produtos e serviços;
- **Tecnológicos:** Refere-se a inovações tecnológicas e ao impacto da tecnologia nos processos de produção, distribuição e comunicação, bem como na concorrência;



- **Ecológicos (Ambientais):** Envolve fatores relacionados ao meio ambiente, como mudanças climáticas, sustentabilidade e regulamentações ambientais, que podem influenciar as operações e a reputação das empresas;
- **Legais:** Diz respeito ao ambiente legal que afeta os negócios, incluindo leis de proteção ao consumidor, propriedade intelectual e regulamentações comerciais.

Objetivos:

- Identificação de Oportunidades e Ameaças;
- Tomada de Decisões Informadas;
- Monitoramento de Mudanças;
- Planejamento Estratégico;
- Compreensão do Contexto de Mercado.

A análise PESTEL realizada para a Companhia revela uma série de fatores externos que podem impactar diretamente suas operações, riscos e oportunidades. A seguir, são apresentados os principais insights relacionados a cada um dos fatores (Políticos, Econômicos, Sociais, Tecnológicos, Ambientais e Legais) que influenciam a empresa:

I. Fatores Políticos (P)

A dependência da Gestão Municipal é um fator de atenção para o desempenho da empresa, especialmente em um cenário de mudança de gestão e alterações nas políticas municipais. A política pode afetar diretamente a missão, visão e valores da empresa, impactando também as decisões estratégicas e os incentivos disponíveis. Além disso, as eleições criam períodos de insegurança política, onde a empresa pode enfrentar incertezas nas negociações e projetos de longo prazo.

A influência política interna dentro da própria empresa também precisa ser observada, pois ela pode afetar o clima organizacional e as decisões em



nível gerencial. No entanto, as tendências políticas e as políticas de negociação também podem abrir portas para novas oportunidades em mercados que necessitam de parcerias público-privadas ou acordos com a administração municipal.

II. Fatores Econômicos (E)

A empresa enfrenta um ambiente econômico desafiador devido a fatores como inflação, juros altos (como a Selic) e a saturação do setor. A inflação impacta o poder de compra dos consumidores e pode elevar os custos operacionais, tornando os preços mais voláteis. Os juros elevados afetam a capacidade de financiamento e o custo do capital, além de impactar contratos de longo prazo e as despesas parceladas.

III. Fatores Sociais (S)

As tendências dos consumidores apontam uma crescente demanda por serviços tecnológicos mais intuitivos, que priorizem facilidade de uso, visibilidade e acessibilidade. Isso exige que a empresa esteja constantemente inovando e adaptando suas ofertas para atender essas novas expectativas.

Além disso, o feedback contínuo dos consumidores é essencial para a construção do branding e para a validação da imagem da empresa no mercado. O engajamento com os consumidores, baseado em avaliações e comentários, pode ajudar a fortalecer a marca e garantir sua credibilidade.

IV. Fatores Tecnológicos (T)

A maturidade tecnológica da empresa é um aspecto essencial para garantir sua competitividade no mercado. A pesquisa e inovação são fundamentais para que a empresa se mantenha relevante, principalmente no contexto da adaptação tecnológica e do crescente mercado de soluções baseadas em inteligência artificial, big data e automação. Para continuar crescendo e conquistando novos mercados, a empresa poderia investir em P&D (Pesquisa e Desenvolvimento).



Legislações que consideraram novos fatores tecnológicos passaram a ser pauta do Congresso nacional na última década, como a LGPD (Lei Geral de Proteção de Dados), impacta diretamente na forma como a empresa lida com os dados de seus clientes, exigindo que todas as suas soluções estejam em conformidade com as normas de segurança da informação. A maturidade na adoção de novas tecnologias é um diferencial competitivo, que precisa ser utilizado para explorar as oportunidades oferecidas pela transformação digital.

V. Fatores Ambientais (E)

A sustentabilidade é um tema crescente dentro do setor, com o mercado sendo desafiado a reduzir seu impacto ambiental, a gestão de resíduos por meio de práticas mais sustentáveis é uma questão importante. As exigências ambientais podem influenciar tanto os processos internos da empresa quanto a percepção do mercado sobre sua responsabilidade social e ambiental.

Não obstante, a sustentabilidade também é um ponto importante nas negociações externas, já que a demanda por soluções ecológicas e tecnologias verdes crescem cada vez mais. Empresas cada vez mais vêm utilizando-se dessas estratégias como um ponto de diferenciação no mercado, garantindo a fidelização de consumidores que priorizam práticas empresariais sustentáveis.

VI. Fatores Legais (L)

A legislação vigente tem impacto direto nas operações da empresa, com leis específicas que regulam aspectos como licitações, contratação pública e proteção de dados. As normas de licitação previstas na Lei 13.303/16 e na Lei 14.133/2021, regulamentadas pelo nosso Regulamento Interno de Licitações, impõem desafios no cumprimento de prazos e processos de contratação com o setor público, podendo restringir a flexibilidade da empresa nas negociações e execução de projetos. Contudo, podendo ser aproveitada como diferencial estratégico na negociação com entes públicos.



Além disso, a legislação de segurança da informação e as diretrizes da LGPD são fundamentais para garantir a confiança do cliente na empresa, especialmente em um ambiente de crescente digitalização e coleta de dados pessoais. Mudanças na legislação futura também devem ser monitoradas, uma vez que alterações nas leis podem afetar diretamente a forma como a empresa opera, se relaciona com os clientes e concorre no mercado.

Neste contexto, a reforma tributária merece atenção especial. A forma tributária também é fator que influenciará as margens para os próximos anos. Com a implantação do IVA e do split payment as margens e o fluxo de caixa serão fortemente afetados. Embora a transição seja gradual ao longo de 6 anos, os reflexos significativos serão observáveis a partir de 2027. A estimativa é que, quando plenamente instaurada o custo adicional de tributos majorada em 60% em relação ao atualmente recolhido.

6.3. DIAGNÓSTICO: MACROTENDÊNCIAS MERCADOLÓGICAS

6.3.1 Soluções GovTech

O mercado de GovTech (Government Technology) emergiu como um dos setores de maior dinamismo na economia global, representando a intersecção entre inovação tecnológica e o setor público. Este segmento é impulsionado pela crescente demanda por serviços governamentais mais eficientes, transparentes e centrados no cidadão, refletindo uma transformação digital que transcende o setor privado. A análise mercadológica atual revela um setor em franca expansão, com projeções que o posicionam como um dos mais promissores para a próxima década.

6.3.1.1. Tamanho e Projeções de Crescimento do Mercado Global

O mercado GovTech global já alcançou um valuation significativo, estimado em US\$ 606 bilhões. No entanto, as projeções de crescimento indicam uma



aceleração notável. A consultoria Public projeta que o setor atingirá a marca de US\$ 1 trilhão até 2025, sublinhando a rápida adoção de soluções tecnológicas por governos em todos os níveis.

A perspectiva de longo prazo é ainda mais ambiciosa. O Fórum Econômico Mundial estima que o GovTech tem o potencial de desbloquear US\$ 9,8 trilhões em valor público global até 2034. Este valor não se refere apenas ao volume de negócios, mas ao impacto social e econômico gerado pela melhoria da eficiência e da qualidade dos serviços públicos. A taxa de crescimento anual composta (CAGR) do segmento é projetada em 12,5% ao ano entre 2025 e 2033, confirmando a sustentabilidade dessa expansão.

A tabela a seguir resume os principais indicadores de mercado:

Indicador	Valor/Projeção	Fonte
Valuation Atual (Global)	US\$ 606 bilhões	Fórum Econômico Mundial
Projeção de Curto Prazo	US\$ 1 trilhão (até 2025)	Consultoria Public
Projeção de Valor Público Desbloqueado	US\$ 9,8 trilhões (até 2034)	Fórum Econômico Mundial
CAGR (2025-2033)	12,5% ao ano	DataHorizzon Research

6.3.1.2. O Cenário GovTech no Brasil

O Brasil se destaca como um mercado GovTech vibrante e em rápido amadurecimento. O crescimento do ecossistema de startups focadas no setor público é um indicador claro dessa efervescência. O número de GovTechs no país experimentou um crescimento exponencial de 493%, saltando de 80 empresas em 2020 para 475 em 2024.

As áreas de atuação dessas empresas são diversificadas, abrangendo soluções cruciais para a gestão pública, como educação, saúde, mobilidade urbana e segurança. Esse crescimento é acompanhado por um aumento no interesse de investidores. Fundos de investimento especializados, como o Fundo GovTech gerido



pela KPTL e Cedro, têm dobrado de tamanho, com a meta de alcançar R\$ 150 milhões em 2026, sinalizando a confiança do capital privado no potencial de retorno e impacto social do setor.

A consolidação de plataformas de integração, como a Rede GOV.BR, também impulsiona o mercado ao promover a padronização e a interoperabilidade de serviços em nível municipal e estadual, facilitando a adoção de soluções GovTech por entes federativos menores.

6.3.1.3. Principais Tendências do Setor GovTech para 2026

As tendências para o setor GovTech em 2026 e nos anos subsequentes são marcadas pela busca por eficiência operacional, segurança de dados e uma experiência de usuário aprimorada.

a) Inteligência Artificial e Automação

A Inteligência Artificial (IA) e a automação de processos (RPA) são tendências centrais. A IA está sendo cada vez mais empregada para otimizar o atendimento ao cidadão, por meio de chatbots e assistentes virtuais, e para aprimorar a tomada de decisão governamental através da análise preditiva de grandes volumes de dados. A automação, por sua vez, visa eliminar tarefas burocráticas e repetitivas, liberando servidores públicos para atividades de maior valor estratégico.

b) Cibersegurança como Prioridade Máxima

Com a digitalização massiva de dados sensíveis, a cibersegurança se estabelece como uma prioridade inegociável. O aumento dos ataques cibernéticos e a necessidade de conformidade com legislações como a Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD) impulsionam o investimento em soluções GovTech focadas em proteção de infraestrutura, gestão de identidade e acesso, e resiliência cibernética.



c) Foco na Experiência do Usuário (UX/CX) e Simplificação

Há uma mudança de paradigma do governo centrado no processo para o governo centrado no cidadão. As tendências apontam para um foco intenso na simplificação de serviços e na experiência do usuário (UX/CX) 8. Isso se manifesta na unificação de canais digitais, na criação de portais de serviços intuitivos e na desburocratização de processos, atendendo às crescentes expectativas dos cidadãos por serviços públicos tão ágeis quanto os oferecidos pelo setor privado 9.

d) Equidade, Inclusão e Interoperabilidade

O uso da tecnologia como habilitadora da inclusão digital e da equidade é uma tendência crescente, visando diminuir as desigualdades no acesso a serviços públicos 9. Paralelamente, a interoperabilidade de sistemas é fundamental para garantir que diferentes órgãos e esferas de governo possam trocar dados de forma segura e eficiente, evitando a duplicação de informações e otimizando a prestação de serviço.

O mercado GovTech está em um ponto de inflexão, passando de um nicho promissor para um motor essencial da modernização estatal. Os dados de crescimento global e o dinamismo do ecossistema brasileiro, com um aumento de quase 500% no número de startups, confirmam a solidez do setor. As tendências de adoção de IA, o foco em cibersegurança e a centralidade na experiência do cidadão delineiam um futuro onde a tecnologia não apenas otimiza a gestão, mas redefine a relação entre governo e sociedade, gerando um valor público que se aproxima da marca de US\$ 10 trilhões.

6.1.4. DIAGNÓSTICO: ANÁLISE MERCADOLÓGICA

A análise mercadológica é um processo que envolve a coleta e interpretação de dados sobre um mercado específico, com o objetivo de entender seu



comportamento, tendências e dinâmicas. Essa análise é fundamental para a tomada de decisões estratégicas em negócios. A análise mercadológica ajudará a Companhia a se adaptarem às mudanças do mercado e a se posicionarem de maneira competitiva, aumentando suas chances de sucesso.

6.1.4.1. Análise no Território do Paraná

Preliminarmente, delimitamos um primeiro recorte sobre 53 municípios na região do Paraná. O objetivo foi entender as dinâmicas locais e as necessidades específicas de cada cidade, fornecendo insights valiosos para orientar nossas estratégias e decisões futuras.

Nossa análise concentrou-se em municípios de baixo e médio porte em termos populacionais, que estão próximos à nossa sede por razões logísticas, apresentam uma renda per capita compatível e ainda não utilizam a tecnologia que oferecemos. Cidades maiores costumam ter contratos estabelecidos há muito tempo, o que torna desafiador o início de novas parcerias. Abaixo, listamos os municípios com maior probabilidade de demonstrar interesse em um dos produtos do nosso portfólio atualizado:

Cidade ou Município	Distância de Londrina (km)	População	PIB 2023
Alvorada do Sul	68,2	10.326	R\$ 100.435.694,04
Arapongas	37,77	119.138	R\$ 673.729.889,87
Bandeirantes	99,44	31,273	R\$ 159.561.521,94
Cambé	14,06	107.208	R\$ 521.656.680,79
Ibiporã	14,68	51.603	R\$ 406.930.706,07
Jaguapitã	57,7	15.122	R\$ 110.034.292,52
Jataizinho	25,25	11.813	R\$ 62.525.248,19
Primeiro de Maio	65,49	10.082	R\$ 73.782.113,53
Rolândia	24,65	71.670	R\$ 395.729.397,94
Tamarana	54,38	10.707	R\$ 82.177.887,40



Identificamos que, entre os 10 municípios selecionados, todos apresentam características comuns significativas: estão situados a menos de 100 km de nossa sede, o que facilitaria a logística para manutenção e prestação de serviços presenciais. Essa proximidade também nos possibilita negociações de serviços de *outsourcing*, permitindo a redução dos custos de locomoção.

Em termos populacionais, nossa análise concentrou-se em municípios de pequeno e médio porte que manifestem interesse em investir em tecnologia e desenvolvimento regional. Cidades de maior porte frequentemente apresentam barreiras à entrada de novos fornecedores, enquanto nosso foco recai sobre municípios com potencial de crescimento acima da média na região.

Adicionalmente, priorizamos a identificação de cidades com capacidade financeira para estabelecer parcerias e que demonstrem disposição para a adoção de inovações. Essas localidades não apenas manifestam interesse em investir em tecnologia, mas também se alinham com nosso perfil ideal de clientes.

6.1.4.2. Análise na Região Sul e Sudeste do Brasil

O crescimento demográfico tem um impacto significativo na análise mercadológica de várias maneiras, dentre elas podemos citar:

I. Mudança na Demanda: Um aumento na população geralmente leva a um aumento na demanda por produtos e serviços. Isso pode afetar tanto o volume de vendas quanto a variedade de produtos que as empresas precisam oferecer.

II. Segmentação de Mercado: O crescimento demográfico pode alterar a composição demográfica de uma região, como idade, gênero, etnia e renda. Isso permite que as empresas ajustem suas estratégias de marketing e produtos para atender melhor a diferentes segmentos.



III. Urbanização: Com o crescimento da população, especialmente em áreas urbanas, há um aumento na demanda por habitação, transporte, serviços e infraestrutura. Isso pode abrir novas oportunidades de negócios e nichos de mercado.

IV. Concorrência: Um aumento na população pode atrair mais empresas para um determinado mercado, aumentando a concorrência. As empresas devem estar preparadas para se diferenciar e atender às necessidades dos consumidores de maneira eficaz.

V. Comportamento do Consumidor: O crescimento demográfico pode influenciar comportamentos de compra e preferências. Por exemplo, um aumento na população jovem pode resultar em maior demanda por produtos tecnológicos ou de entretenimento.

VI. Necessidades de Serviços: O crescimento populacional pode gerar maior demanda por serviços essenciais, como saúde, educação e tecnologia. Isso pode levar a oportunidades de investimento em setores menos saturados.

Com base nos pontos apresentados e na análise da planilha do Censo 2022 do IBGE, identificamos as 10 municípios (Tabela 1 – Região Sul; Tabela 2 – Região Sudeste) que apresentam os maiores PIB per capita X taxas de crescimento populacional, entre 100.000 e 500.000 habitantes.

Cidade - REGIÃO SUL	População residente (Pessoas)	Taxa de crescimento geométrico (%)	PIB nominal	PIB per capita
Araucária	151.666	2,03	R\$ 8.993.871,71	R\$ 75.447,51
São José dos Pinhais	329.222	1,85	R\$ 17.238.007,81	R\$ 65.422,36
Itajaí	264.054	3,09	R\$ 10.060.380,68	R\$ 54.858,45
Canoas	347.657	0,59	R\$ 12.718.014,01	R\$ 39.250,10
Jaraguá do Sul	182.660	2,05	R\$ 5.515.805,92	R\$ 38.516,58
Caxias do Sul	463.338	0,52	R\$ 6.471.201,25	R\$ 37.822,92
Cachoeirinha	136.258	1,19	R\$ 4.248.239,30	R\$ 35.912,55



Joinville	616.323	1,5	R\$ 18.252.540,31	R\$ 35.424,63
Santa Cruz do Sul	133.230	0,99	R\$ 4.176.628,39	R\$ 35.309,28
Pinhais	127.019	0,67	R\$ 3.834.700,61	R\$ 32.728,78

Cidade	População residente (Pessoas)	Taxa de crescimento geométrico (%)	PIB nominal	PIB per capita
Paulínia	110.537	2,5	R\$ 14.141.349,27	R\$ 172.140,59
Barueri	316.473	2,31	R\$ 30.018.704,50	R\$ 124.736,99
Rio das Ostras	156.491	3,33	R\$ 8.957.877,41	R\$ 84.702,45
Campos dos Goytacazes	483.551	0,34	R\$ 38.684.388,87	R\$ 83.453,36
São Caetano do Sul	165.655	0,87	R\$ 12.205.133,81	R\$ 81.600,94
Cubatão	112.471	-0,45	R\$ 9.466.000,50	R\$ 79.682,15
Nova Lima	111.697	2,71	R\$ 5.382.563,80	R\$ 66.318,77
Macaé	246.391	1,47	R\$ 13.613.373,24	R\$ 65.845,25
Vitória	322.869	0,08	R\$ 21.183.940,21	R\$ 65.090,63
Jundiaí	443.116	1,51	R\$ 23.155.495,48	R\$ 62.539,99

Essa seleção é fundamentada na presunção de que essas áreas emergentes oferecem um significativo potencial de mercado, tornando-se potenciais fontes de novos clientes.

O crescimento populacional não apenas indica uma expansão demográfica, mas também sugere um aumento na demanda por produtos e serviços, o que pode representar oportunidades valiosas para a nossa empresa. Assim, direcionar nossas estratégias para essas localidades pode ser um passo estratégico em nosso planejamento de expansão.

6.1.5. DIAGNÓSTICO: INFLUÊNCIA POLÍTICA

Aprofundando nossa análise no cenário político estadual, é possível observar uma predominância significativa do PSD, com o partido presente em 164 dos

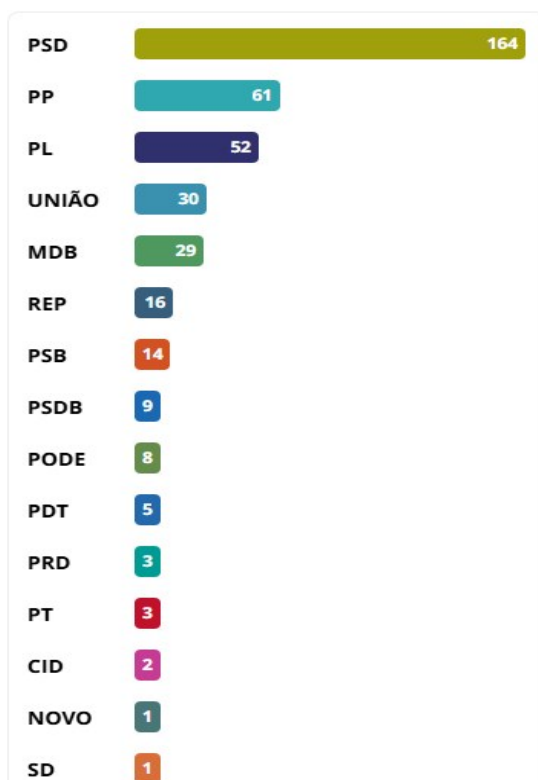


398 municípios do estado. Esse dado evidencia a popularidade do partido em diversas regiões, o que, por sua vez, pode criar um ambiente favorável para o novo prefeito de Londrina. A representatividade do partido a nível estadual pode abrir portas para novas alianças e possibilitar o desenvolvimento de parcerias estratégicas com outros municípios, ampliando a base de apoio e o poder de influência da gestão municipal.

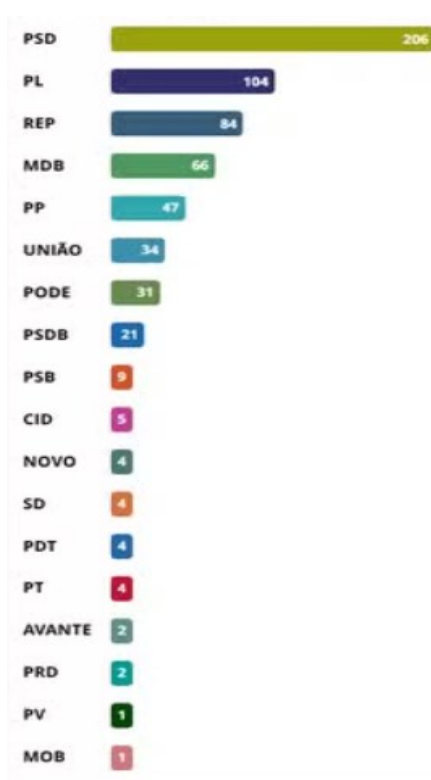
Esse ponto se torna ainda mais relevante ao observamos o cenário político de Londrina, onde o partido do futuro prefeito, o PSD, obteve um número expressivo de candidatos eleitos no Estado do Paraná e no Estado de São Paulo. Isso reflete uma forte presença política na região, o que pode resultar em influências positivas para o futuro governo municipal, tanto no contexto administrativo, quanto no fortalecimento de parcerias estratégicas.



ESTADO DO PARANÁ



ESTADO DE SÃO PAULO



É fundamental destacar que, em nossa análise, não foram levados em consideração fatores externos como acordos estratégicos ou vínculos políticos, os quais poderiam impactar significativamente os resultados. Esta abordagem assegura que nosso foco esteja exclusivamente nas características objetivas dos municípios, permitindo uma avaliação mais precisa e eficaz, além de maximizar nossas oportunidades de sucesso.

6.2. ANÁLISE DE CENÁRIO INTERNO

6.2.2. Matriz SWOT

6.2.2.1. Forças (Strengths)

a) Vantagem Competitiva Institucional e Legal



A empresa possui barreiras de entrada para concorrentes, devido a contratos exclusivos, patentes ou uma natureza jurídica específica por ser uma estatal ou concessionária. É um alicerce de estabilidade.

b) Conhecimento de Domínio (Domain Expertise)

A equipe não apenas conhece a tecnologia, mas domina o negócio do cliente. Isso permite atuar como consultoria de alto nível, e não apenas como executores de tarefas, justificando margens maiores.

c) Alinhamento Estratégico com a Gestão

A Companhia possui boa comunicação entre a operação e o C-Level/Diretoria. Isso é crucial para agilidade na tomada de decisão e garante que os projetos executados contribuam para a visão de longo prazo.

d) Experiência Consolidada em Atendimento

A Companhia possui histórico comprovado (track record) gera confiança. Em mercados B2B ou governamentais, a reputação e a "capacidade técnica" são moedas valiosas para novos contratos.

6.2.2.2. Fraquezas (Weaknesses)

a) Dependência Financeira e Dificuldade de Liquidez

O ponto mais crítico. Indica fluxo de caixa apertado. A empresa pode ser rentável no papel, mas não ter dinheiro em caixa (cash crunch), o que trava investimentos e aumenta o risco de insolvência.

b) Ambiguidade e Diluição do Foco no Portfólio



Ao tentar "abraçar o mundo" gera ineficiência. É necessário revisar o catálogo de produtos/serviços e eliminar aqueles que consomem muitos recursos mas trazem pouco retorno.

c) Cultura Organizacional e Gestão de Pessoal

Se a cultura é fraca ou tóxica, a produtividade cai. Isso se conecta diretamente com a ameaça de "perda de talentos", criando um ciclo vicioso difícil de quebrar sem intervenção do RH.

e) Lentidão em Processos Internos (Burocracia)

Processos travados impedem que a empresa aproveite sua "Domain Expertise" e "Alinhamento Estratégico". A agilidade operacional precisa ser prioridade.

6.2.2.3. Oportunidades (Opportunities):

a) Alta Demanda por Soluções de Maturidade Avançada

O mercado amadureceu e busca sofisticação. Como a CTD tem "Conhecimento de Domínio" (Força), ela está bem posicionada para atender essa demanda premium.

b) Expansão Horizontal e Regional

Há espaço para replicar o modelo de negócio em novas geografias ou setores adjacentes, diluindo o risco da concentração de mercado atual.

c) Parcerias com o Ecossistema de Inovação

Estratégia de Open Innovation. Conectar-se a startups pode ajudar a resolver a "Lentidão em Processos" (Fraqueza) trazendo soluções externas mais ágeis.



6.2.2.4. Ameaças (Threats)

a) Risco Político e Governamental

Mudanças de gestão pública ou instabilidade política podem afetar contratos e repasses. Exige um forte trabalho de Relações Institucionais e diversificação da carteira para não depender apenas de um ente.

b) Escassez e Alto Custo de Talentos de TI

O mercado de tecnologia é inflacionado. Como a Companhia passa por fraquezas na "Gestão de Pessoal", ela está altamente vulnerável a perder seus melhores técnicos, bem como não estar munida de reposição de técnicos de alto nível.

c) Risco Regulatório e de Conformidade

Mudanças nas leis (tributárias, trabalhistas ou de proteção de dados) podem gerar multas ou inviabilizar operações se a empresa não tiver um *compliance* ativo. Dado o contexto do serviço público, o qual exposição é fator inerente à qualquer atividade prestada por entes da Administração Pública, o cuidado com conformidades é crucial.

7. DIAGNÓSTICO FINANCEIRO

7.1. RETROSPECTO DE RESULTADOS

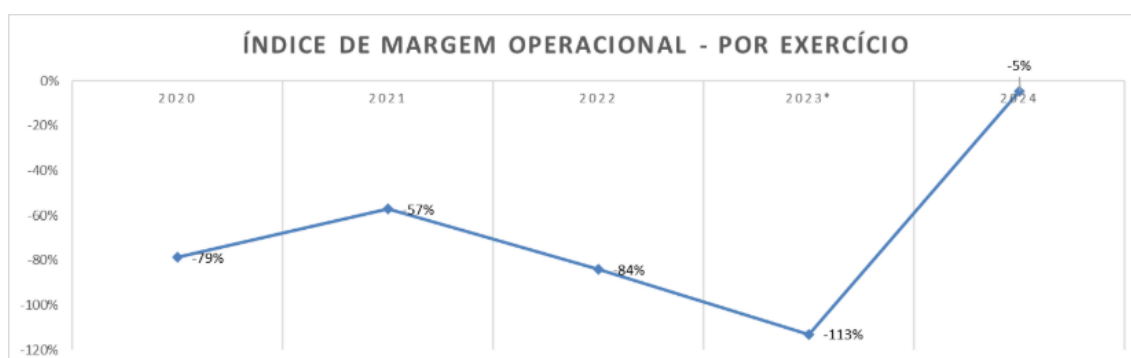
A Companhia de Tecnologia e Desenvolvimento S.A., nos últimos anos, não vêm apresentando resultados positivos. Após a transformação da antiga empresa de call center em estatal prestadora de serviços de tecnologia, advento da já citada Lei Municipal nº 12.912/2019, as finanças da Companhia refletem situação financeira de alerta, caracterizada por uma dependência de aportes externos para



manter o mínimo de equilíbrio de suas contas. O gráfico abaixo representa a evolução do resultado fiscal ao longo dos últimos cinco exercícios:



Abaixo, segue a evolução da margem operacional dos últimos cinco exercícios:



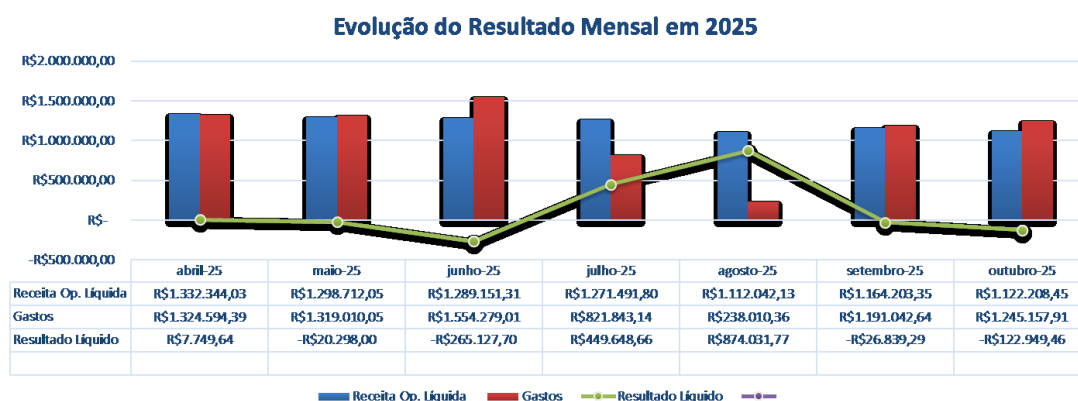
Em 2023, o resultado positivo está calcado na receita gerada pela doação do imóvel onde se encontra a atual sede da CTD, antes pertencente ao Instituto de Desenvolvimento de Londrina (CODEL). O valor de receita gerada pela referida doação foi no montante aproximado de 15 milhões de reais. Sem a receita gerada pela doação do imóvel, o prejuízo líquido estimado seria em torno de 9 milhões



de reais. Relatório sobre a referida operação consta no processo SEI 47.000266/2024-00.

Em que pese a Companhia encontrar-se em tendência de diminuição de seu prejuízo, e incremento de receitas correntes, o diagnóstico financeiro da CTD revela que a entidade está em estado de vulnerabilidade. A operação corrente não é autossustentável, dependendo de subvenções para adimplir com despesas obrigatórias.

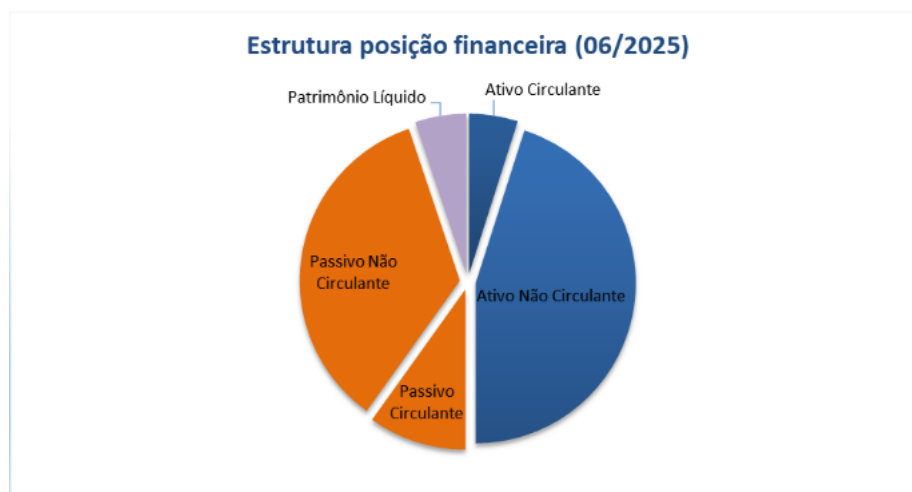
O gráfico a seguir representa a evolução do resultado contábil de abril a outubro de 2025:



O déficit mensal médio encontra-se em aproximadamente R\$ 120.000,00 (cento em vinte mil reais). O resultado negativo vem acompanhado de estagnação de receitas operacionais e oscilação das despesas operacionais, sobretudo, advindas de despesas relacionadas à gestão de pagamento com fornecedores e adimplemento de passivos judiciais e extrajudiciais.

As projeções para os próximos meses indicam um colapso financeiro iminente, somado a um cenário de incertezas contratuais que podem impactar negativamente a geração de receitas futuras.

A posição financeira da Companhia encontra-se da seguinte forma (em junho de 2025):



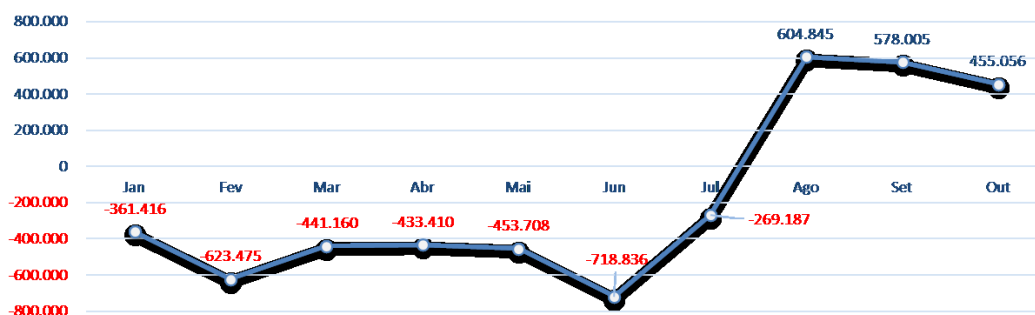
Observa-se grande concentração em passivo não circulante e ativo não circulante. A baixa participação do ativo circulante reforça o estado de alerta. A diminuição da base de ativos de curto prazo é sintoma de geração de caixa insuficiente e pouco giro na conta de clientes. Esses fatores são reforçados ao observar os indicadores financeiros da Companhia.

Com base no diagnóstico na ocasião da elaboração do planejamento estratégico 2025–2029, realizada em outubro de 2024, constatou-se à época:

1. Resultado operacional negativo recorrente;
2. Cobertura insuficiente de despesas obrigatórias com receitas próprias (<70%);
3. Capacidade operacional limitada;
4. Recorrentes repasses do Tesouro Municipal.

Atualmente, o cenário é de melhora gradativa nos resultados, e tendência positiva de resultados, exemplificados a partir dos seguintes indicadores do exercício de 2025:

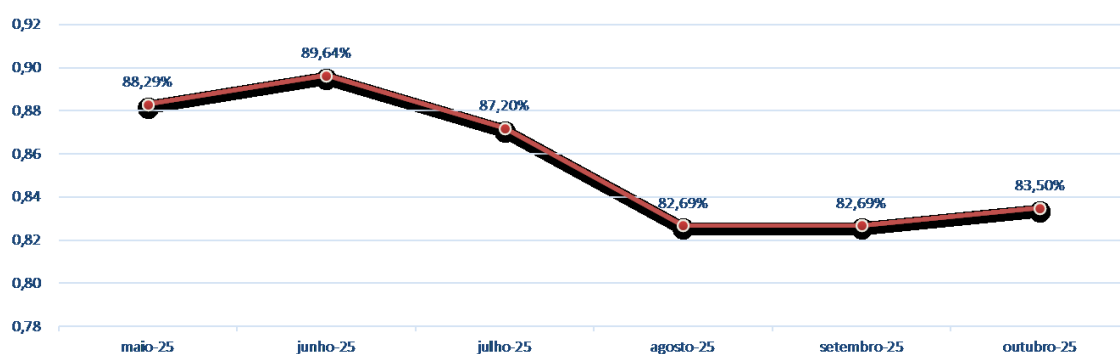
Resultado Líquido Acumulado 2025 Realizado



EBITDA Ajustado Acumulado 2025 Realizado



Endividamento Geral



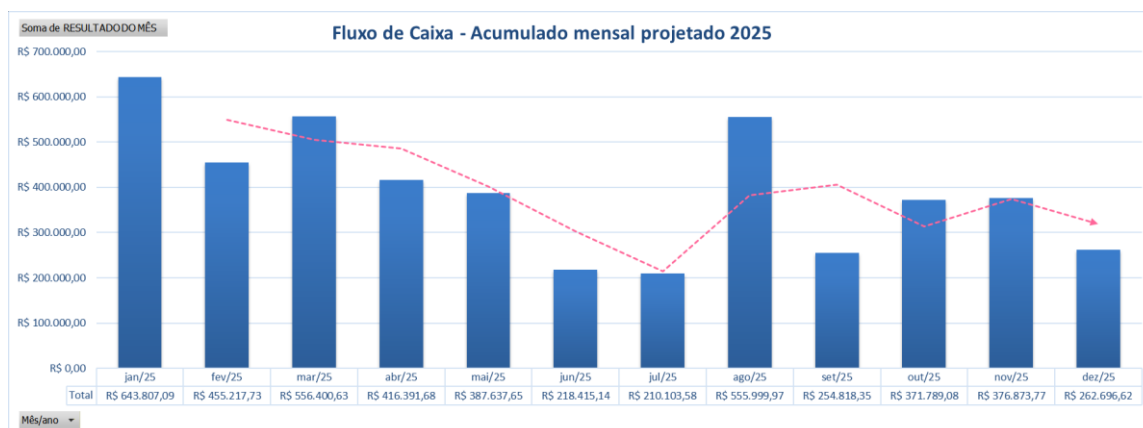
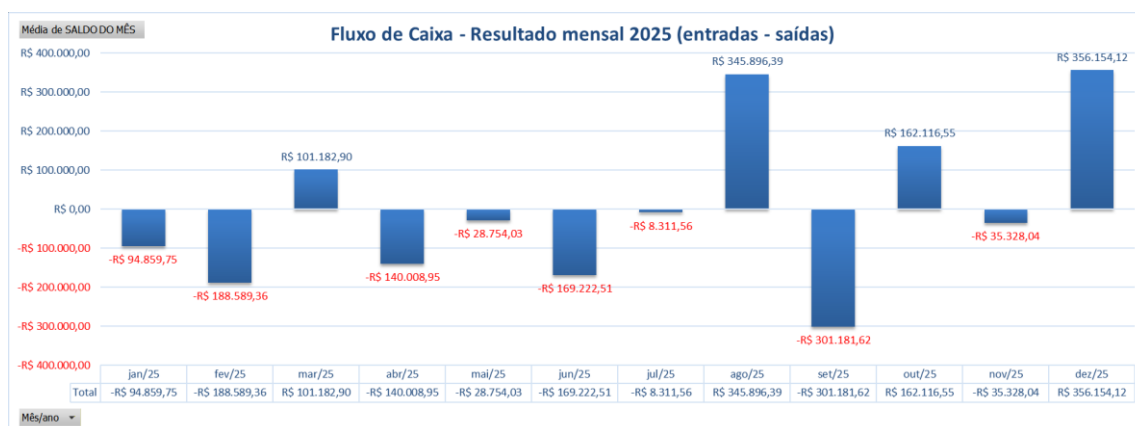
Ainda que a Companhia seja financeiramente deficitária, observa-se perspectiva de obtenção de resultado positivo nos próximos exercícios.



7.1.1. Gestão de Caixa

O ponto mais crítico da Companhia, em que pese a melhora significativa neste exercício fiscal, é a gestão de caixa. Observa-se pelos relatórios de fluxo de caixa a seguir, a inconsistência de resultados positivos, os quais foram mitigados através de medidas contingenciais e por repasse do tesouro municipal.

A seguir demonstra-se o fluxo de caixa realizado até novembro de 2025, e projetado dezembro de 2025:



* Dezembro de 2025 projetado.

Os fatos mais preponderantes que afetaram o caixa da Companhia no exercício corrente foram os seguintes:



1. Em março, entrada de receita de aproximadamente R\$ 180 mil oriundo de processo judicial em fase de execução, movida contra uma antiga fornecedora de solução de telecomunicação.
2. Recebimento de subvenção econômica de R\$ 600 mil do acionista controlador em agosto.
3. Acordo extrajudicial firmado com antiga fornecedora da plataforma de atendimento multicanal, que verteu um passivo de 1.2 milhão de reais em R\$ 421 mil, negociados em 10 parcelas de 42 mil reais, impactando momentaneamente o saldo financeiro. A primeira parcela foi paga em agosto, com quitação fixada em maio de 2026.
4. Início de novo projeto em outubro de 2025. O Londrina ON, plataforma *omnichannel* de atendimento ao cidadão, além de ser uma solução com repercussão reputacional positiva, é altamente rentável. A primeira parcela de implantação está prevista para ocorrer em dezembro de 2025. O projeto impacta positivamente o caixa em aproximadamente 200 mil reais nos dois primeiros meses, e partir do terceiro mês a margem de contribuição estimada é na ordem de R\$ 100 mil.

O grande obstáculo financeiro que a Companhia enfrenta é o déficit financeiro mensal, que compromete a capacidade financeira do curtíssimo prazo. Em que pese a perspectiva de atingimento do ponto de equilíbrio no próximo exercício, a necessidade de capital de giro é imperativa e indispensável até a estabilização de superávit financeiro consistente.



7.1.2. Subvenção Econômica e Dependência Estatal.

Sob o contexto acima exposto, foi promulgada a Lei Municipal nº 13.956, de 07 de julho de 2025, a qual autorizou o Poder Executivo a conceder subvenções econômicas à CTD no exercício de 2025. A Lei que altera a rubrica orçamentária da Secretaria Municipal de Fazenda, limitou R\$ 2 milhões para esse fim.

O montante requerido, foi estimado considerando as despesas vencidas até aquele momento, somando-se aos déficits projetados para os meses subsequentes.

Em agosto de 2025 foi recebido o montante de R\$ 600 mil reais, destinados ao pagamento de fornecedores atrasados, em situação iminente de prejudicar fortemente a principal operação da Companhia.

Após essa transferência, não houveram mais repasses apesar de novos requerimentos. Os pedidos, que somados, perfazem o montante de R\$ 450 mil. Sob o argumento de “insuficiência de recursos” o acionista controlador não efetivou os repasses previstos, o que, invariavelmente, aumenta a pressão sobre o caixa da Companhia.

Adicionalmente, vale ressaltar que a autorização legal para repasse financeiro à Companhia está dentro de um contexto amplo sobre sua dependência financeira perante o ente controlador.

À época das tratativas para edição da lei que autorizou a subvenção econômica, foi editado o Decreto Municipal nº 579, de 16 de maio de 2025, o qual dá diretrizes e cria um grupo de trabalho específico, cuja finalidade é analisar aspectos financeiros da Companhia e observar sua condição de dependência junto ao ente Controlador.

A condição de dependência estatal está expressa na Lei de Responsabilidade Fiscal, cuja definição sintética é a empresa estatal que recebeu em



seu último exercício fiscal recursos para pagamento de despesas de custeio, de pessoal e de investimento, sendo este último excluído em caso de aumento de capital.

A empresa estatal dependente deve ser incluída no orçamento fiscal do ente controlador, passando a ser tratada como um órgão vinculado aos limites de pessoal, endividamento e demais condicionantes fiscais do Município.

Diante de toda a conjuntura, é muito provável que a CTD passe a ser reclassificada como empresa estatal dependente a partir do próximo exercício fiscal. Os valores de repasse previstos para a Companhia, no caso de declaração de dependência, são na ordem de 1.5 milhão de reais. Montante que deve ser aplicado para cobertura de déficit financeiro e criação de fundo para acautelamento de gastos emergenciais e imprevisíveis.

7.1.4. Risco Operacionais

O presente exercício foi marcado por entraves operacionais que acrescentaram insegurança operacional e jurídica sobre os contratos vigentes.

O principal deles diz respeito à operação mais expressiva atualmente. O outsourcing de tablets e impressoras térmicas ao Município de Londrina é o projeto mais superavitário em operação.

Essa condição está ameaçada sob a necessidade de corte gastos do orçamento municipal. A Secretaria Municipal de Educação instruiu o processo de aditamento de contrato visando a supressão de mais de três mil tablets. O impacto negativo dessa supressão seria de 170 mil reais mensais, o que mergulharia a Companhia em condição de colapso financeiro imediato, caso não houver contrapartida do ente controlador.

A alternativa proposta para evitar a aplicação de tal medida, foi a propositura de reequilíbrio econômico à menor de 40% sobre o valor unitário, pari passu ao pedido de desconto de 25% sobre o valor de custo dos tablets, já acordado



com a empresa parceira. Com essa medida o margem reduziria no patamar de R\$ 100 reais.

Outro impasse sobre o mesmo projeto reside sobre a não concessão de reajuste contratual. Desde março deste ano, tramita processo de aditivo contratual, cujo pleito, garantido por força legal, não foi acatado pela contratante. O reajuste ao contrato na alíquota de 5,47%, que corrigiria o valor unitário de todos os itens do contrato, foi admitido pela área técnica, porém, não houve formalização plena do ato, que foi interrompido por medida unilateral do Comitê Gestor do Município de Londrina.

Caso, fosse formalizado o reajuste contratual, o valor a receber, somente a título de retroativo, seria de aproximadamente R\$ 400 mil e majoraria o faturamento mensal em R\$ 45 mil.

7.1.5. Medidas Contingenciais

A partir de março do presente exercício, foram adotadas medidas contingenciais. Segregadas em três escalas, as medidas foram sendo aplicadas de forma gradual e pontual.

As primeiras medidas resultaram em revisões contratuais com fornecedores e licitação de novas soluções de apoio administrativo, bem como, não concessão de reajuste sobre honorários de dirigentes. Tais ações reduziram os gastos correntes em 24 mil reais mensais.

Não obstante, devido a necessidade capital de giro para os meses de outubro, novembro e dezembro, foram necessárias adoção de medidas contingenciais adicionais, com efeitos que afetam a operação e o financeiro da Companhia:

1. **Parcelamento de tributos federais** referente a DARF e o PIS COFINS com vencimento em novembro/2025. O montante na ordem de R\$ 184.340,83 será parcelado em 60 meses. Além de



gerar moratória de 20% sobre o valor parcelado, a estimativa é de que esse parcelamento impactará, negativamente, em R\$ 3.000,00 reais/mês.

2. Parcelamento de faturas atrasadas do parceiro SIMPRESS. A dívida acumulada ao longo de 3 meses supera os um milhão de reais. O montante foi negociado para pagamento em 4 parcelas iguais de R\$ R\$ 268 mil, com aplicação de mora e juros no valor somado de R\$ 55 mil. A medida visa diminuir o déficit financeiro mensal pelo maior tempo possível, até que receitas decorrentes do Londrina On passem a compor a receita mensal.

7.1.6. Reforma Tributária

A Reforma Tributária, que foi viabilizada pela Emenda Constitucional nº 132/2023, altera radicalmente o sistema brasileiro ao unificar cinco tributos antigos (PIS, COFINS, IPI, ICMS e ISS) em um modelo de IVA Dual (Imposto sobre Valor Agregado), composto por:

CBS (Federal): Contribuição sobre Bens e Serviços.

IBS (Estadual/Municipal): Imposto sobre Bens e Serviços.

IS (Imposto Seletivo): O "imposto do pecado", para bens nocivos à saúde/ambiente (não deve afetar TI diretamente).

Para empresas de tecnologia, a reforma traz desafios significativos, pois o setor de serviços possui poucos insumos para abater impostos.

O setor de serviços de tecnologia, que hoje paga alíquotas médias entre 10% e 15% (somando ISS e PIS/COFINS no Lucro Presumido), deve migrar para a alíquota padrão estimada em 26,5%.



O novo sistema permite descontar créditos dos impostos pagos nos insumos (energia, aluguel, licenças), isso porque o principal custo de TI é mão de obra (folha de salários), que não gera crédito. Isso significa que a alíquota cheia incidirá sobre quase todo o faturamento, encarecendo a operação comparado à indústria.

A reforma introduz o Split Payment (pagamento dividido). Ao receber de um cliente, o banco separará automaticamente a parte do imposto e a enviará ao governo. Na prática, o dinheiro do imposto nem transitará pela conta da empresa. Isso acaba com a estratégia de usar o valor do imposto como capital de giro até a data do vencimento da guia.

Cronograma de implantação da Reforma Tributária:

- **2026:** Ano de testes (alíquota de 0,9% de CBS e 0,1% de IBS) — apenas para calibrar sistemas.
- **2027 e 2028:** Extinção do PIS/COFINS. A nova CBS entra com força total. Este é o ano da virada de chave para o custo federal.
- **2029 a 2033:** Transição gradual do ISS (municipal) e ICMS para o novo IBS.

7.1.7. Mapa de Risco

A partir das informações acima, apresenta-se o mapa de risco a seguir, o qual classifica os riscos identificados no diagnóstico, ponderando a probabilidade de ocorrência e o impacto na continuidade operacional da Companhia:

Categoria	Evento de Risco	Probabilidade	Impacto Financeiro/Operacional
Operacional (Crítico)	Supressão do Contrato de Tablets: Corte de 3 mil itens pela Sec. de Educação.	Muito Alta (Processo já instruído)	Catastrófico: Perda de receita de R\$ 170 mil/mês. Levaria ao colapso financeiro imediato, pois supera o déficit atual.
Financeiro (Liquidez)	Insuficiência de Caixa (Giro): Déficit mensal	Certa (Fato atual)	Crítico: Incapacidade de pagar despesas correntes sem o aporte



	médio de R\$ 120 mil e esgotamento de ativos de curto prazo.		(que foi negado parcialmente).
Regulatório (Estrutural)	Reclassificação para Estatal Dependente: Enquadramento na LRF por receber custeio.	Muito Alta (Provável em 2026)	Alto: Perda de autonomia de gestão; inclusão no orçamento fiscal do Município. Garante repasse de R\$ 1,5mi, mas engessa a operação.
Jurídico / Econômico	Travamento de Reajuste Contratual: Não aplicação dos 5,47% e perda do retroativo.	Alta (Suspensão pelo Comitê Gestor)	Médio/Alto: Perda de R\$ 400 mil (retroativo) e deixar de faturar R\$ 45 mil/mês adicionais.
Tributário (Futuro)	Reforma Tributária (IVA Dual): Aumento de carga para 26,5% e fim do "float" de caixa (Split Payment).	Certa (A partir de 2026/27)	Alto: Encarecimento da operação (serviços têm poucos créditos) e perda da capacidade de usar o imposto como capital de giro.
Financeiro (Dívida)	Custo do Passivo Parcelado: Juros e multas de parcelamentos (Fisco e Simpress).	Certa (Já negociado)	Médio: Comprometimento do fluxo futuro com juros (R\$ 55k de mora Simpress + 20% mora federal).

Ante o exposto, diante dessa conjuntura, é possível concluir que:

1. O resultado pregresso demonstra tendência de melhora nos indicadores e fatores risco;
2. O exercício atual ratifica a tendência de melhora, com perceptível evolução na capacidade de geração de resultado operacional (EBITDA).
3. A Companhia encontra-se financeiramente deficitária, necessitando de capital de giro suplementar, para fazer frente a despesas correntes, no valor aproximado de R\$ 120.000,00 (cento e vinte mil reais);
4. A reforma tributária impacta de forma significativa a operação a partir do ano de 2027;
5. Existe grande probabilidade de declaração de dependência a partir do próximo exercício fiscal.



8. AÇÕES ESTRATÉGICAS

As ações estratégicas estão pautadas sobre 6 eixos de atuação, conforme abaixo:

a) Eixo 1. Sustentabilidade

- **Objetivo Estratégico:** Assegurar a sustentabilidade econômico-financeira da Companhia.
- **Indicadores (KPIs):**
 - Margem EBITDA.
 - Índice de Liquidez.
 - Diminuição do prejuízo.
 - Crescimento de Receita.

b) Eixo 2. Pessoas

- **Objetivo Estratégico:** Valorizar o capital humano.
- **Indicadores (KPIs):**
 - Índice de capacitação de funcionários.
 - Índice de produtividade.
 - Conclusão PCCS (Plano de Cargos, Carreiras e Salários) / Modelo concurso.

c) Eixo 3. Expansão

- **Objetivo Estratégico:** Prover novas soluções e captar novos clientes.
- **Indicadores (KPIs):**
 - Quantidade de novos clientes.
 - Quantidade de novos contratos.

d) Eixo 4. Inovação

- **Objetivo Estratégico:** Promover a cultura da inovação e transformação digital do município.
- **Indicadores (KPIs):**
 - Quantidade de empresas credenciadas.
 - Quantidade de novas soluções inovadoras implementadas.



e) Eixo 5. Marca CTD

- **Objetivo Estratégico:** Fortalecimento reputacional e institucional.
- **Indicadores (KPIs):**
 - Quantidade de eventos.
 - Quantidade de campanhas institucionais.
 - Índice de satisfação do cliente.

f) Eixo 6. Excelência Operacional

- **Objetivo Estratégico:** Operacionalizar nossas soluções com excelência.
- **Indicadores (KPIs):**
 - Indicador de disponibilidade

Cada ação estratégica será desdobrada em ações sob premissas do método 5W2H.

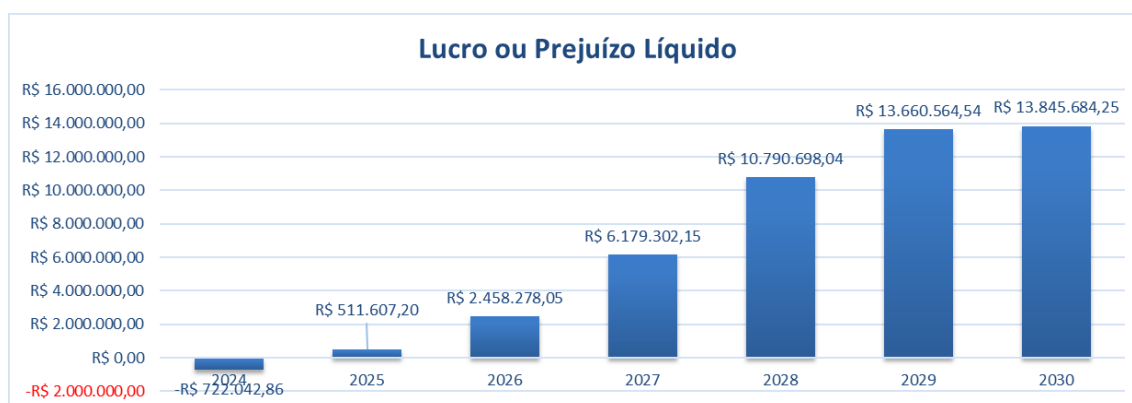
9. OBJETIVOS EMPRESARIAIS

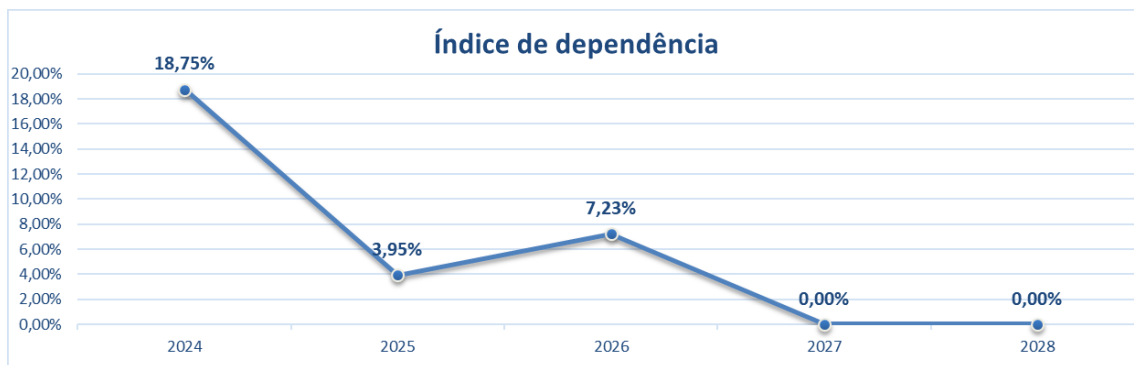
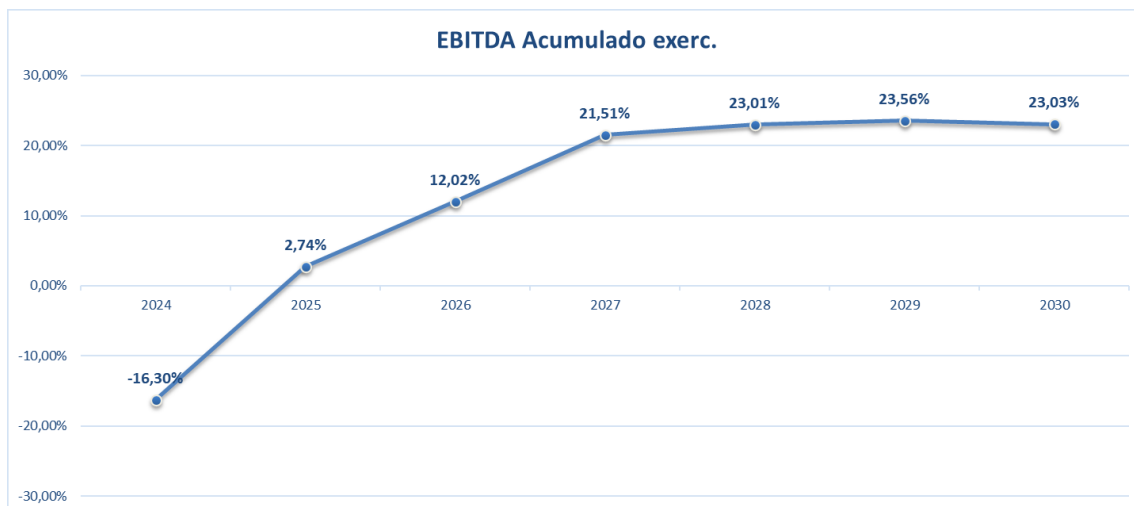


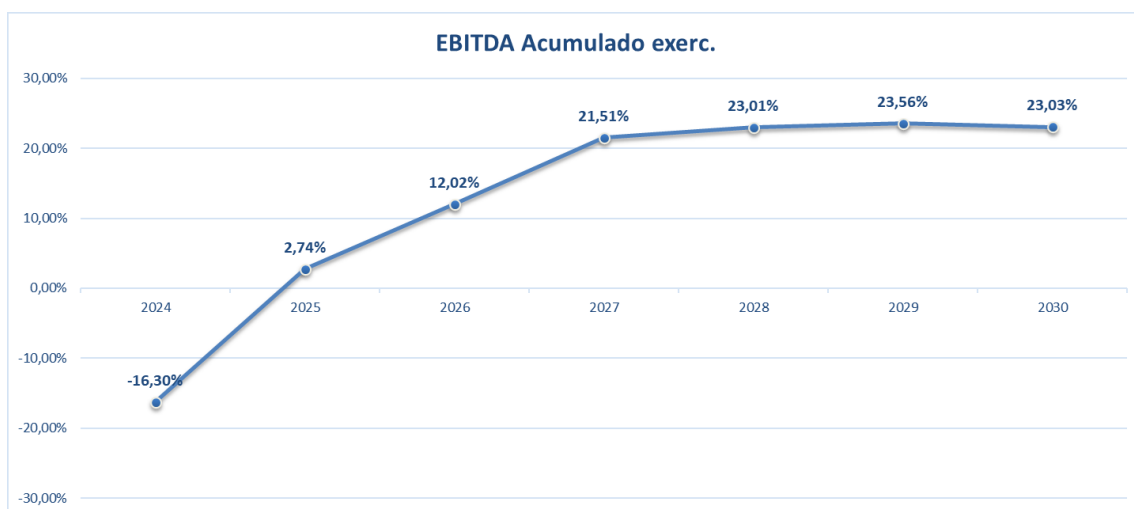
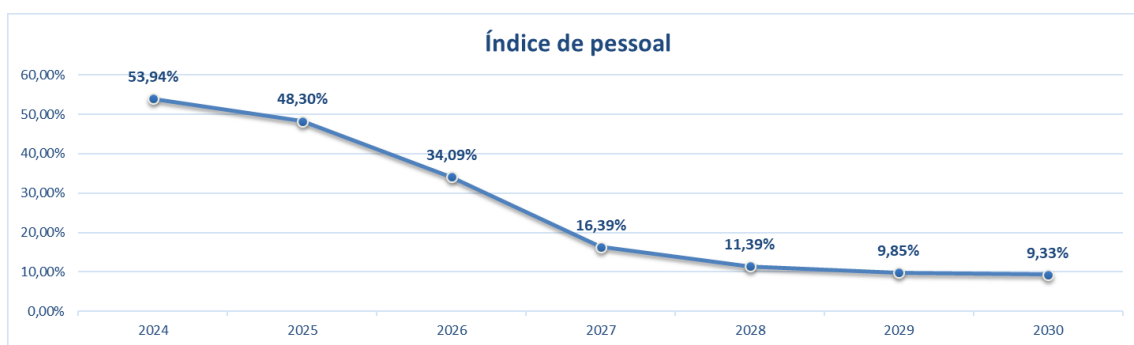
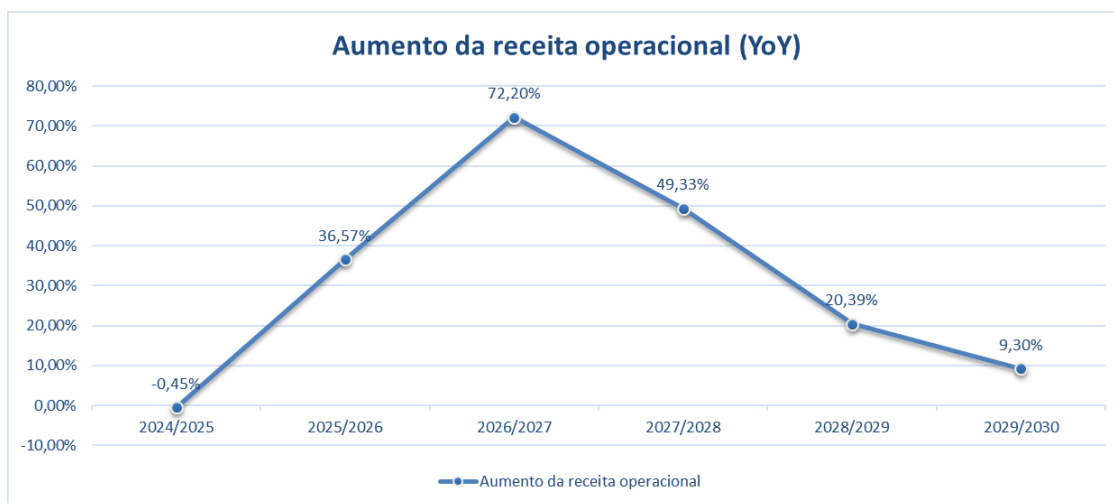
9.1. DRE PROJETADA QUINQUÊNIO 2026/2030

Descrição	2026	2027	2028	2029	2030
Faturamento	R\$ 21.823.311,70	R\$ 37.193.034,00	R\$ 55.295.100,00	R\$ 66.916.400,00	R\$ 70.207.000,00
Deduções Sobre Vendas	R\$ 1.074.121,80	R\$ 1.462.994,93	R\$ 1.939.436,20	R\$ 2.681.124,70	R\$ 3.251.166,76
Receita líquida	R\$ 20.749.189,90	R\$ 35.730.039,07	R\$ 53.355.663,80	R\$ 64.235.275,30	R\$ 66.955.833,24
Pessoal	R\$ 7.073.740,00	R\$ 5.857.540,00	R\$ 6.078.300,00	R\$ 6.325.000,00	R\$ 6.553.200,00
Prestação Serviço	R\$ 10.942.411,21	R\$ 21.942.511,16	R\$ 34.749.300,00	R\$ 42.524.225,00	R\$ 44.724.865,00
Materiais	R\$ 159.600,00	R\$ 163.200,00	R\$ 168.000,00	R\$ 172.800,00	R\$ 173.200,00
Despesas com Imobilizado	R\$ 400.568,64	R\$ 400.085,76	R\$ 406.085,76	R\$ 406.085,76	R\$ 406.085,76
Despesas Gerais	R\$ 78.600,00	R\$ 81.000,00	R\$ 81.000,00	R\$ 82.200,00	R\$ 82.200,00
Outras Receitas/Despesas	-R\$ 364.008,00	R\$ 1.106.400,00	R\$ 1.082.280,00	R\$ 1.064.400,00	R\$ 1.064.400,00
Lucro ou prejuízo	2.458.278,05	6.179.302,15	10.790.698,04	13.660.564,54	13.951.882,48
% Lucro sobre a receita líquida	11,85%	17,29%	20,22%	21,27%	20,84%
EBITDA acumulado por exercício	R\$ 2.494.838,69	R\$ 7.685.787,91	R\$ 12.279.063,80	R\$ 15.131.050,30	R\$ 15.131.050,30
% EBITDA acumulado por exercício	12,02%	21,51%	23,01%	23,56%	23,03%
Subvenção	R\$ 1.500.000,00	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Custo variável	R\$ 12.073.423,13	R\$ 22.404.633,00	R\$ 35.207.695,00	R\$ 43.015.075,00	R\$ 45.289.545,00
Despesas administrativas	R\$ 4.381.909,00	R\$ 4.013.783,00	R\$ 4.189.005,00	R\$ 4.349.750,00	R\$ 4.450.220,00
% Despesas administrativas	21,12%	11,23%	7,85%	6,77%	6,65%
Margem de Contribuição	R\$ 8.675.766,77	R\$ 13.325.406,07	R\$ 18.147.968,80	R\$ 21.220.200,30	R\$ 21.666.288,24
% Margem de Contribuição	41,81%	37,29%	34,01%	33,04%	32,36%

9.2. INDICADORES









10. APROVAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Roberto Moreira
Diretor Presidente

Stephanie Pasello
Diretora Administrativa Financeira



Planejamento Estratégico aprovado pelo Conselho de Administração, conforme Reunião realizada em 22/12/2025, conforme Ata nº 289ª.

Ronaldo Couza

Presidente do Conselho de Administração

Ana Paula Murakawa

Membro

José de Souza Júnior

Membro

Marlon de Carvalho Paschoal

Membro

Roberto Yukio Nishimura

Membro