

CONVITE A APRESENTAÇÃO DE MANIFESTAÇÃO DE INTERESSE Nº 001/2026**SELEÇÃO BASEADA NA QUALIDADE E CUSTO – SBQC**

PAÍS: Brasil

PROJETO: Projeto de Modernização da Gestão Fiscal do Estado Do Paraná – PROFISCO II PR

CONTRATO DE EMPRÉSTIMO: Nº 4951/OC-BR (BR L1527)

RESUMO: Contratação de serviços de consultoria para o desenvolvimento de um Modelo de Gestão da Recuperação de Créditos Tributários

DATA DE ENTREGA: Até **18:00** de **11 de março de 2026**

O **Estado do Paraná**, por meio da **Secretaria de Estado da Fazenda – SEFA/PR**, dispõe de financiamento do **Banco Interamericano de Desenvolvimento – BID** e pretende utilizar parte desses recursos para custear despesas elegíveis no âmbito do **Projeto de Modernização da Gestão Fiscal do Estado do Paraná – PROFISCO II PR**, para a **contratação de serviços especializados de consultoria**, conforme as políticas de seleção e contratação de consultores financiadas pelo BID (GN-2350-15).

O objeto deste convite consiste na **contratação de consultoria especializada para o desenvolvimento de um novo Modelo de Gestão da Recuperação de Créditos Tributários**, de natureza predominantemente intelectual, com foco em diagnóstico, análise, modelagem, proposição de metodologias, definição de estratégias, requisitos e diretrizes, bem como transferência de conhecimento.

Os serviços de consultoria, com **prazo estimado de execução de 12 (doze) meses**, abrangerão, entre outras atividades:

- A análise crítica da situação atual da cobrança administrativa de créditos tributários;
- O redesenho e a proposição de melhorias nos processos relacionados à recuperação de créditos;
- A definição de modelos conceituais de governança, segmentação de débitos e devedores, régua de cobrança e indicadores de desempenho;
- A elaboração de recomendações técnicas e requisitos para futura evolução institucional e tecnológica, sem contemplar o desenvolvimento ou a implementação de sistemas ou soluções tecnológicas.

Poderão manifestar interesse **empresas de consultoria** com experiência comprovada no desenvolvimento de modelos, metodologias, processos e estratégias relacionados à **gestão da recuperação de créditos**, preferencialmente no setor público ou em contextos institucionais similares.

As empresas interessadas deverão encaminhar **Manifestação de Interesse**, contendo, no mínimo:

- Informações cadastrais da empresa (razão social, nome fantasia, endereço completo, telefone, e-mail, entre outras);
- Portfólio institucional;
- Descrição de experiências e trabalhos similares, especialmente em condições análogas às do objeto;
- Informações gerais sobre a qualificação e a disponibilidade de pessoal técnico com experiência compatível com os serviços a serem prestados.

A apresentação da Manifestação de Interesse não implica qualquer compromisso de contratação por parte da SEFA/PR, tampouco confere direito à participação nas etapas subsequentes do processo de seleção. A empresa de consultoria a ser contratada será selecionada de acordo com as Políticas para Seleção e Contratação de Consultores financiadas pelo BID (GN-2350-15), mediante o método de Seleção Baseada na Qualidade e no Custo – SBQC, conforme previsto no Plano de Aquisições do Projeto.

As empresas interessadas poderão obter informações adicionais por meio dos contatos indicados abaixo, em dias úteis, no horário das 08h30 às 18h00. As manifestações de interesse e a documentação correspondente deverão ser encaminhadas por via postal ou por correio eletrônico, ao endereço abaixo indicado até às **18h00** do dia **11 de março de 2026**.

A SEFA/PR poderá, a seu exclusivo critério e a qualquer tempo, solicitar esclarecimentos, informações ou documentação complementar às empresas interessadas.

Secretaria de Estado da Fazenda do Paraná – SEFA/PR

Comissão Especial de Licitação do PROFISCO II PR

Av. Vicente Machado, nº 445, 6º andar – Centro

Curitiba – PR – Brasil – CEP 80420-902

Telefone: (41) 3235-8612

E-mail: licitacoes-sefa@sefa.pr.gov.br

Curitiba, 19 de fevereiro de 2026.

(Assinado digitalmente)

GUSTAVO MALAFAIA DO CARMO

Assessor de Aquisições do PROFISCO II PR

De Acordo.

(Assinado digitalmente)

SANDRO CELSO FERRARI

Coordenador Geral do PROFISCO II PR

Documento: **CONVITE_MANIFESTACAO_INTERESSE_SBQC_001_2026_SEFA_ASSINADO.pdf**.

Assinatura Qualificada realizada por: **Gustavo Malafaia do Carmo** em 19/02/2026 09:51.

Assinatura Avançada realizada por: **Sandro Celso Ferrari (XXX.297.679-XX)** em 19/02/2026 13:35 Local: SEFA/AMF/UCP.

Inserido ao protocolo **25.294.726-4** por: **Gustavo Malafaia do Carmo** em: 19/02/2026 09:50.



Documento assinado nos termos do Art. 38 do Decreto Estadual nº 7304/2021.

A autenticidade deste documento pode ser validada no endereço:
<https://www.eprotocolo.pr.gov.br/spiweb/validarDocumento> com o código:

TERMO DE REFERÊNCIA

Gestão da Recuperação de Créditos

Contratação de Consultoria para o Desenvolvimento de um
Modelo de Gestão da Recuperação de Créditos Tributários
(Elaborado nos termos da Lei Federal nº 14.133/2021 e Decreto Estadual nº
10.086/2022)

TERMO DE REFERÊNCIA

1 OBJETO

1.1 DESCRIÇÃO

- 1.1.1 A presente licitação tem por objeto a **contratação de empresa especializada para a prestação de serviços de consultoria**, de natureza predominantemente intelectual, voltados ao **diagnóstico, redesenho e proposição de melhorias** para o desenvolvimento de um novo **Modelo de Gestão da Recuperação de Créditos Tributários** no âmbito da **Secretaria de Estado da Fazenda do Paraná – SEFA/PR**.
- 1.1.2 A consultoria deverá apoiar a Administração na análise crítica da situação atual, na definição de metodologias, diretrizes, modelos conceituais e estratégias de atuação, não contemplando a implementação ou o desenvolvimento de soluções tecnológicas, os quais, se necessários, poderão ser objeto de contratações futuras específicas.
- 1.1.3 No escopo dos serviços, deverão ser contempladas, entre outras, as seguintes atividades:
- a) Elaboração de planejamento detalhado das atividades, produtos e etapas de execução da consultoria;
 - b) Mapeamento, diagnóstico e avaliação dos processos atualmente adotados na recuperação de créditos tributários;
 - c) Avaliação do parque tecnológico existente, com vistas à identificação de capacidades institucionais e subsídios para proposição de requisitos e diretrizes para futura evolução tecnológica, sem implementação;
 - d) Análise de dados e proposição de modelos de classificação dos créditos tributários e dos devedores, com base em critérios de risco e recuperabilidade;
 - e) e) definição de metodologias, sistemáticas e modelos operacionais e conceituais, inclusive tecnológicos em nível de requisitos e diretrizes;
 - f) Redesenho dos processos relacionados à recuperação de créditos tributários, com proposição de melhorias, racionalização de fluxos e integração entre áreas;
 - g) Elaboração de propostas de estruturação da lógica de cobrança, incluindo segmentação de fluxos por perfil de devedor, definição de estratégias diferenciadas e organização das áreas envolvidas;
 - h) Transferência de conhecimento, incluindo treinamentos e capacitações das equipes envolvidas, bem como elaboração da documentação técnica, metodológica e operacional necessária à sustentação do modelo proposto.
- 1.1.4 Todos os serviços deverão ser executados em conformidade com os requisitos, critérios, especificações técnicas, necessidades operacionais e demais diretrizes estabelecidas neste Termo de Referência e em seus respectivos apêndices.

1.2 DO NÃO PARCELAMENTO DO OBJETO

- 1.2.1 A Lei Federal nº 14.133/2021 (art. 47, inciso II) e o Decreto Estadual nº 10.086/2022 (art. 342) orientam a adoção do parcelamento do objeto licitado sempre que técnica e economicamente viável, com vistas à ampliação da competitividade.
- 1.2.2 Contudo, a análise técnica e econômica realizada concluiu pela inviabilidade do parcelamento do objeto, tendo em vista a necessidade de execução integrada, contínua e metodologicamente coerente das atividades previstas, as quais demandam elevado grau de sinergia entre as equipes, compartilhamento progressivo de conhecimento e unidade conceitual ao longo de todas as etapas da consultoria.
- 1.2.3 A segmentação do objeto em contratações distintas comprometeria a continuidade das análises, a consistência técnica das proposições, o alinhamento entre os produtos entregues e a eficiência da gestão contratual, podendo resultar em retrabalhos, sobreposição de esforços e aumento de riscos para a Administração.
- 1.2.4 A contratação unificada favorece a governança do projeto, o controle da qualidade das entregas e a adequada responsabilização da contratada pelos resultados intelectuais produzidos, além de contribuir para a otimização dos recursos administrativos envolvidos na fiscalização e acompanhamento do contrato.
- 1.2.5 Ademais, em reuniões de prospecção realizadas com potenciais fornecedores, verificou-se entendimento convergente quanto à maior efetividade técnica e operacional da contratação centralizada, tanto sob a ótica da Administração Pública quanto do mercado de consultoria especializada.

1.3 QUANTITATIVOS ESTIMADOS

- 1.3.1 O objeto da contratação abrange as entregas descritas na Tabela 1 – Produtos e entregas previstas, cujas estimativas de tempo e prazos encontram-se indicadas ao longo deste Termo de Referência, com detalhamento específico no **APÊNDICE I**.

Produto	Atividades Principais	Entregas/Resultados	Categoria/Natureza do Serviço
1. Planejamento e Alinhamento Inicial	Alinhamento preliminar; workshops; elaboração do plano do projeto (escopo, EAP, riscos, comunicação, cronograma, qualidade).	Termo de abertura; plano de gerenciamento do projeto; workshops de alinhamento e comunicação.	Estratégico/Normativo
2. Mapeamento e Avaliação dos Processos	Diagnóstico de processos e práticas; análise do estoque de créditos; benchmarking; workshops de ideação.	Relatório de diagnóstico dos processos e práticas; estoque de créditos	Analítico/Diagnóstico
3. Diagnóstico Tecnológico	Inventário de sistemas e infraestrutura; análise de limitações; mapeamento de integrações e oportunidades tecnológicas.	Relatório com o inventário tecnológico de sistemas e infraestrutura; mapa preliminar de integrações.	Analítico/Diagnóstico
4. Análise de Dados e Classificação	Estudo de regras e dimensões de classificação; definição de critérios de priorização.	Relatório de classificação da carteira; proposta metodológica de rating; relatório executivo consolidado; propostas de testes em base real.	Analítico/Diagnóstico
5. Modelo de Gestão da Cobrança	Benchmarking; análise de processos (handoffs, regras, controles); recomendações normativas e operacionais; governança da cobrança.	Relatório analítico; roadmap de melhorias; manualização do modelo; proposta de novo modelo de negócio; proposta com os planos de implementação, comunicação e mudança; materiais de apoio.	Estratégico/Normativo
6. Estruturação da Lógica de Cobrança e Segmentação	Construção da lógica da régua; fluxos segmentados por perfil de devedor; definição de processos futuros (BPMN); dimensionamento da força de trabalho.	Mapas de processo; régua estruturada; scripts e formulários; relatório técnico de dimensionamento.	Operacional/Processual
7. Estratégias de Cobrança (Réguas de Cobrança)	Definição das réguas por perfil de dívida; modelagem de estratégias baseadas em análise preditiva; definição de indicadores.	Documento consolidado de réguas; painel de indicadores; relatório de governança e atualização; relatório com os requisitos para o sistema.	Operacional/Processual
8. Capacitação e Transferência de Conhecimento	Plano de transferência de conhecimento; treinamentos presenciais/EAD; coaching e mentoring; oficinas práticas.	Plano de treinamento; manuais e materiais didáticos; relatórios de execução; conteúdos em EAD.	Aplicação/Capacitação

Tabela 1 – Produtos e entregas previstas

- 1.3.2 A mensuração dos serviços será realizada com base nos produtos finais efetivamente entregues e aceitos pela CONTRATANTE, não sendo consideradas etapas intermediárias para fins de pagamento ou aceite.
- 1.3.3 Os produtos deverão apresentar aplicabilidade prática, consistência técnica e resultados objetivos, em conformidade com o escopo da consultoria e com as diretrizes estabelecidas neste Termo de Referência e em seus anexos.
- 1.3.4 Os prazos de entrega e de execução das atividades estão definidos ao longo deste Termo de Referência, com destaque para o APÊNDICE I, que consolida o cronograma estimativo e as respectivas entregas.
- 1.3.5 As atividades deverão ser executadas preferencialmente no município de Curitiba/PR, podendo, contudo, ocorrer de forma presencial ou remota, em outros locais, conforme a natureza da atividade e a conveniência da SEFA/PR.

1.4 PRAZO DA CONTRATAÇÃO

- 1.4.1 O contrato a ser celebrado terá vigência de **12 (doze) meses**, contados a partir da publicação do extrato resumido no Diário Oficial do Estado do Paraná, admitida a prorrogação, desde que haja interesse das partes e observada a legislação aplicável.
- 1.4.2 Os serviços contratados serão prestados sob demanda, de acordo com as necessidades da SEFA/PR, respeitado o prazo máximo de vigência contratual.
- 1.4.3 O cronograma estimativo para a execução das atividades encontra-se apresentado a seguir.

FASE	PRODUTO	ESTIMATIVA DE MESES PARA ENTREGA											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
FASE 1 - Planejamento e Mobilização	1. Planejamento e Alinhamento Inicial	x	x										
FASE 2 – Diagnóstico e Análise da Situação Atual	2. Mapeamento e Avaliação dos Processos		x	x	x								
	3. Diagnóstico Tecnológico		x	x	x								
	4. Análise de Dados e Classificação			x	x	x							
FASE 3 – Modelagem e Propostas de Melhoria	5. Modelo de Gestão da Cobrança					x	x	x					
	6. Estruturação da Lógica de Cobrança e Segmentação						x	x	x				
	7. Estratégias de Cobrança (Régua de Cobrança)							x	x	x	x		
FASE 4 – Treinamento e Transferência de Conhecimento	8. Treinamento e Transferência de Conhecimento									x	x	x	x

Figura 1 – Cronograma estimativo

- 1.4.4 As entregas serão realizadas por etapas, sendo a conclusão de cada fase suficiente para fins de validação e aceite pela CONTRATANTE, não sendo exigida a finalização integral de todo o ciclo de consultoria para o aceite parcial.
- 1.4.5 Os prazos previstos poderão ser ajustados mediante acordo entre as partes, desde que respeitado o prazo final de vigência do contrato.

1.5 CLASSIFICAÇÃO DA SOLUÇÃO

- 1.5.1 A presente contratação refere-se à prestação de serviços de consultoria especializada, com escopo definido e prazo determinado, destinada a apoiar o redesenho e a modernização do Modelo de Gestão da Recuperação de Créditos Tributários da SEFA/PR, não se caracterizando como serviço contínuo.
- 1.5.2 O regime de execução adotado será o de empreitada por preço unitário, considerando que a contratação se dará por preço certo de unidades previamente definidas, nos termos do art. 6º, inciso XXVIII, da Lei Federal nº 14.133/2021.

2 FUNDAMENTAÇÃO DA CONTRATAÇÃO

2.1 JUSTIFICATIVA

- 2.1.1 A recuperação de créditos da Fazenda Pública tem assumido relevância crescente no contexto da sustentabilidade fiscal, em razão da baixa efetividade dos mecanismos atualmente disponíveis, tanto na esfera administrativa quanto na judicial. A morosidade dos processos, a ausência de uma estrutura sistematizada de cobrança e a escassez de recursos humanos configuram fatores críticos que comprometem os resultados obtidos.
- 2.1.2 No âmbito administrativo, a baixa efetividade decorre, principalmente, da inexistência de uma lógica estruturada e progressiva de cobrança, bem como de uma cultura institucional que, por vezes, restringe a atuação do Fisco ao lançamento do crédito tributário, sem a devida ênfase na sua efetiva arrecadação, inclusive dos encargos legais.
- 2.1.3 Na esfera judicial, o elevado volume de execuções fiscais e a limitação da capacidade operacional das procuradorias em priorizar créditos com maior potencial de recuperação impactam negativamente os resultados, contribuindo para a manutenção de elevados estoques de dívida ativa.
- 2.1.4 Estudos e experiências consolidadas na administração tributária indicam, de forma recorrente, que:
- i) A proximidade temporal entre o fato gerador e as primeiras ações de cobrança aumenta significativamente a probabilidade de recuperação do crédito;
 - ii) A adoção de medidas que gerem percepção de ônus ao devedor — tais como notificações formais, contatos diretos, negativação e bloqueio de bens — contribui para melhores índices de recuperação;
 - iii) Nem todos os créditos são passíveis de recuperação, sendo essencial a adoção de critérios objetivos de seleção e priorização;
 - iv) Diante da limitação de recursos humanos, especialmente no âmbito do Fisco, as ações de cobrança devem ser segmentadas e, sempre que possível, automatizadas;
 - v) A classificação de dívidas e devedores por grau de recuperabilidade constitui elemento estratégico para a definição de ações de cobrança mais eficientes.
- 2.1.5 Embora a Receita Estadual do Paraná disponha de uma Divisão de Controle e Recuperação de Créditos, as ações de cobrança atualmente desenvolvidas são predominantemente pontuais e pouco sistematizadas. Inexiste uma “Régua de Cobrança” formalmente estruturada que oriente, de maneira progressiva e objetiva, os fluxos de cobrança conforme o tipo de crédito, o histórico do contribuinte, o tempo de inadimplência e a situação da inscrição em dívida ativa.
- 2.1.6 A insuficiência do quadro de auditores fiscais impacta diretamente a execução das ações de cobrança administrativa, reforçando a necessidade de reestruturação do modelo vigente, com foco em segmentação, priorização e uso de mecanismos de apoio às ações de cobrança.
- 2.1.7 No contexto da modernização da gestão fiscal, destaca-se a importância da classificação dos créditos por grau de recuperabilidade. A SEFA/PR desenvolveu modelos analíticos internos baseados em dados estatísticos, os quais demandam integração sistêmica às estratégias de cobrança e aperfeiçoamento metodológico, de modo a subsidiar decisões mais eficazes.

- 2.1.8 Para o tratamento de grandes devedores, torna-se essencial a consolidação e análise integrada de informações relativas a patrimônio, vínculos societários, sucessões empresariais e indícios de blindagem patrimonial, de forma a subsidiar estratégias de cobrança orientadas por risco e ampliar a capacidade de recuperação dos créditos tributários.
- 2.1.9 Adicionalmente, a promulgação da Lei Complementar nº 214/2025, que institui o Imposto sobre Bens e Serviços (IBS), a Contribuição sobre Bens e Serviços (CBS) e o Imposto Seletivo, torna necessário considerar no modelo de cobrança a ser proposto, a compatibilidade com os novos marcos legais e operacionais, assegurando diretrizes claras, segurança jurídica e aderência aos futuros arranjos institucionais.

2.2 CARACTERÍSTICAS DA DEMANDA

2.2.1 PERFIL DA ORGANIZAÇÃO

A Secretaria de Estado da Fazenda do Paraná – SEFA/PR é órgão da administração direta estadual responsável pelo planejamento, normatização, coordenação e execução da política fiscal e financeira do Estado. Entre suas atribuições destacam-se a arrecadação tributária, a gestão financeira e o fornecimento de informações estratégicas à administração estadual, com foco na justiça fiscal e na eficiência do gasto público.

A Receita Estadual do Paraná – REPR, vinculada à SEFA/PR, é responsável pelo planejamento, coordenação, direção e controle das atividades relacionadas à arrecadação e fiscalização dos tributos estaduais, bem como pela implementação de mecanismos eficientes e seguros de cobrança.

A estrutura da Receita Estadual compreende, entre outras, as seguintes coordenações:

- a) **Coordenação de Tributação (CTR):** Responsável pela gestão normativa e consultiva da legislação tributária estadual, conta com setores especializados em legislação, processos tributários e administração da base de dados normativa. Representa o Estado do Paraná na Cotepe/ICMS, vinculada ao Ministério da Fazenda.
- b) **Coordenação de Arrecadação e Cobrança (CAC):** Responsável pelo controle da arrecadação tributária, gestão do IPVA, cobrança administrativa de créditos tributários (inclusive os inscritos em dívida ativa) e análises estatísticas e econômicas voltadas à melhoria das projeções de receita.
- c) **Coordenação de Fiscalização (CFI):** Responsável pelo planejamento e coordenação das ações de fiscalização estadual, padronização de procedimentos, orientação técnica às Delegacias Regionais da Receita e aprimoramento dos sistemas de fiscalização.

Nos termos da Lei Complementar nº 131/2010, compete privativamente ao Auditor Fiscal da Receita Estadual, além das demais atribuições conferidas pela legislação, a execução administrativa de débitos tributários (art. 4º, VIII). Além disto, nos termos da legislação vigente, compete à Divisão de Controle e Recuperação de Créditos – DCRC, subordinada à CAC, o planejamento, a coordenação, o controle e a avaliação dos processos de cobrança administrativa de créditos tributários, inscritos ou não em dívida ativa.

2.2.2 DESCRIÇÃO DA DEMANDA

A SEFA/PR pretende contratar consultoria especializada para apoiar a modernização do modelo de cobrança administrativa de créditos tributários, abrangendo as fases anteriores e posteriores à inscrição em dívida ativa.

O crescimento do estoque de créditos inadimplentes, aliado aos baixos índices históricos de recuperação, evidencia a necessidade de um novo modelo de gestão, baseado em ações sistematizadas, segmentadas e orientadas por risco, superando as limitações do modelo atualmente adotado.

Nesse contexto, a consultoria deverá apoiar a SEFA/PR na:

- a) Definição de critérios objetivos de priorização de créditos;
- b) Segmentação de créditos e contribuintes com base em modelos de recuperabilidade;
- c) Proposição de estratégias de cobrança massificada e qualificada;
- d) Definição de diretrizes para futura integração com sistemas corporativos e analíticos da SEFA/PR, sem prejuízo da autonomia institucional.

A consultoria contratada deverá entregar um conjunto abrangente de produtos, que inclui desde o diagnóstico da situação atual até a proposta de implementação de um novo modelo de cobrança, conforme especificado no item 2.2.3.

2.2.3 ITENS DA DEMANDA

A presente contratação tem por objetivo a realização de diagnóstico, planejamento e proposição de melhorias para o desenvolvimento de um novo Modelo de Gestão da Recuperação de Créditos Tributários da SEFA/PR, a partir da análise crítica e da reestruturação da sistemática atualmente adotada.

O escopo deverá contemplar os tributos estaduais ICMS, IPVA e ITCMD, constituídos nas modalidades de declaração, homologação, lançamento de ofício e autorregularização, inclusive créditos já inscritos em dívida ativa.

A consultoria deverá entregar, no mínimo, os seguintes produtos:

- Diagnósticos legais, organizacionais e operacionais;
- Modelagem de processos com base em boas práticas de gestão por processos;
- Proposição da lógica e da régua de cobrança administrativa;
- Definição de critérios de classificação e segmentação de créditos e devedores;
- Elaboração de modelo de classificação por recuperabilidade;
- Produção de documentação técnica, realização de capacitações e transferência de conhecimento;
- Recomendações técnicas para futura integração com sistemas e ferramentas institucionais.

Importante: não integram o escopo desta contratação a aquisição, o licenciamento, o desenvolvimento ou a implantação de soluções tecnológicas.

2.3 ALINHAMENTO ESTRATÉGICO

A contratação proposta está em conformidade com o **Planejamento Estratégico da SEFA/PR**, instituído pela Resolução nº 420/2025-SEFA, que estabelece diretrizes orientadoras para todas as ações da instituição.

Nos termos do art. 14 do Decreto Estadual nº 10.086/2022, que exige o alinhamento das contratações ao planejamento estratégico institucional, esta iniciativa está vinculada diretamente aos seguintes **objetivos estratégicos**:

- i) **Objetivo Estratégico nº 1** – Oferecer serviços públicos de excelência, centrados nas necessidades do cidadão e no fortalecimento da relação fisco-contribuinte;
- ii) **Objetivo Estratégico nº 3** – Operacionalizar a reforma tributária com eficiência e harmonia, visando à sustentabilidade fiscal;
- iii) **Objetivo Estratégico nº 5** – Aprimorar a administração tributária, com foco na eficiência, no relacionamento fisco-contribuinte e na justiça fiscal;
- iv) **Objetivo Estratégico nº 7** – Promover a transformação eficiente dos processos, por meio da inovação e do uso de novas tecnologias;
- v) **Objetivo Estratégico nº 8** – Tornar-se uma organização orientada a dados, promovendo eficiência e inovação.

2.4 PLANO DE AQUISIÇÕES

A presente contratação está prevista no Plano de Contratações Anual (PCA-e) da Secretaria de Estado da Fazenda do Paraná para o exercício de 2026, publicado pela Resolução nº 22/2025/SEPL e encontra-se disponível para consulta pública no portal institucional dessa Secretaria, com acesso por meio do link <https://www.planejamento.pr.gov.br/Pagina/Plano-de-Contratacoes-Anual-do-Estado-PCA-E-2026>.

3 DESCRIÇÃO DA SOLUÇÃO E REQUISITOS DA CONTRATAÇÃO

3.1 DESCRIÇÃO DA SOLUÇÃO

- 3.1.1 A presente contratação tem por objeto a prestação de serviços especializados de consultoria, com foco no diagnóstico, redesenho e proposição de melhorias voltadas à modernização do Modelo de Gestão da Recuperação de Créditos Tributários no âmbito da Secretaria de Estado da Fazenda do Paraná – SEFA/PR, incluindo a Receita Estadual do Paraná – REPR.
- 3.1.2 As especificações técnicas detalhadas, bem como a descrição dos serviços e entregáveis que integram a solução, encontram-se dispostas no seguinte apêndice:
- 3.1.2.1 **APÊNDICE I** – Serviços especializados de consultoria para o redesenho e a proposição de melhorias voltadas à modernização e à efetivação de um novo Modelo de Gestão da Recuperação de Créditos Tributários no âmbito da Receita Estadual do Paraná.

3.2 OBRIGAÇÕES DA CONTRATANTE E DA CONTRATADA

São obrigações da **CONTRATADA**:

- 3.2.1 Indicar formalmente preposto devidamente capacitado para representá-la perante a CONTRATANTE, assumindo a responsabilidade pela fiel execução contratual.
- 3.2.2 Executar os serviços em estrita conformidade com as especificações técnicas constantes deste Termo de Referência e de sua proposta, observando integralmente as cláusulas contratuais.
- 3.2.3 Atender prontamente às orientações, determinações e exigências formuladas pela fiscalização contratual.
- 3.2.4 Reparar, às suas expensas, quaisquer danos causados à CONTRATANTE ou a terceiros, decorrentes de ação ou omissão de seus representantes, prepostos ou empregados durante a execução do contrato.
- 3.2.5 Assegurar todas as condições e facilidades necessárias à fiscalização da execução contratual por parte da CONTRATANTE.
- 3.2.6 Quando aplicável, manter equipe técnica habilitada, qualificada e treinada, inclusive no uso adequado de Equipamentos de Proteção Individual (EPI) e Equipamentos de Proteção Coletiva (EPC), nos casos que envolvam riscos operacionais.
- 3.2.7 Informar à CONTRATANTE os dados dos profissionais que atuarão presencialmente em suas dependências, em conformidade com os protocolos de segurança vigentes.
- 3.2.8 Responsabilizar-se integralmente pelo cumprimento das obrigações de natureza trabalhista, previdenciária, fiscal, social e demais encargos legais decorrentes da execução do contrato, sem que haja qualquer responsabilidade solidária ou subsidiária da CONTRATANTE.
- 3.2.9 Orientar seus profissionais quanto ao cumprimento das normas internas da Administração Pública estadual ao atuarem nas dependências da CONTRATANTE.
- 3.2.10 Comunicar à CONTRATANTE eventuais irregularidades ou situações que comprometam a execução dos serviços.

- 3.2.11 Apresentar, sempre que solicitado, relatórios de acompanhamento e desempenho da execução contratual.
 - 3.2.12 Disponibilizar, quando cabível, artefatos metodológicos, modelos e documentação necessários à validação das entregas previstas.
 - 3.2.13 Manter, durante toda a vigência contratual, as condições de habilitação e qualificação exigidas na licitação.
 - 3.2.14 Manter seus dados atualizados no Cadastro Unificado de Fornecedores do Estado do Paraná, nos termos da legislação vigente.
 - 3.2.15 Preservar sigilo sobre quaisquer informações obtidas em razão da execução do contrato, inclusive as de natureza estratégica, tributária, econômica ou sensível.
 - 3.2.16 Assegurar que seus colaboradores observem o código de ética e as normas de conduta instituídas pela CONTRATANTE.
 - 3.2.17 Observar as políticas e procedimentos institucionais aplicáveis ao acesso e tratamento de informações, à segurança da informação e à governança de dados, quando houver interação com ambientes e bases da SEFA/PR.
 - 3.2.18 Ceder à Administração os direitos de propriedade intelectual sobre os produtos intelectuais gerados no âmbito do contrato (relatórios, diagnósticos, modelos, fluxos, documentos metodológicos e operacionais, scripts de cobrança, matrizes e demais artefatos), observado o contrato e a legislação.
 - 3.2.19 Cumprir as exigências de reserva de cargos prevista em lei, bem como em outras normas específicas, para pessoas com deficiência, para reabilitado da Previdência Social e para aprendiz.
- São obrigações da **CONTRATANTE**:
- 3.2.20 Acompanhar e fiscalizar a execução do contrato, por meio de um ou mais fiscais formalmente designados, nos termos do art. 7º da Lei Federal nº 14.133/2021 e do art. 245, I, do Decreto Estadual nº 10.086/2022, podendo contar com o apoio técnico de terceiros.
 - 3.2.21 Analisar os produtos entregues, aceitando-os apenas se estiverem em conformidade com os requisitos técnicos, com o Termo de Referência e com a proposta aprovada.
 - 3.2.22 Exigir o cumprimento integral das obrigações pactuadas.
 - 3.2.23 Aplicar, quando cabível, as sanções previstas em contrato e na legislação vigente.
 - 3.2.24 Verificar, no prazo estabelecido, a conformidade dos produtos entregues para fins de aceitação definitiva.
 - 3.2.25 Proceder à liquidação e ao pagamento das despesas, conforme os prazos e condições contratuais.
 - 3.2.26 Efetuar as retenções tributárias previstas na legislação vigente.
 - 3.2.27 Fornecer tempestivamente as informações e os esclarecimentos necessários à boa execução do contrato.
 - 3.2.28 Definir, quando pertinente, parâmetros mínimos de produtividade e desempenho esperados nos produtos ou entregas.

- 3.2.29 Realizar diligências técnicas durante o processo de seleção e durante a execução contratual, quando necessário, para verificar aderência metodológica e capacidade técnica da CONTRATADA.

3.3 SUBCONTRATAÇÃO

- 3.3.1 Considerando a natureza estratégica e especializada dos serviços de consultoria a serem contratados, não será admitida a subcontratação do objeto principal deste Termo de Referência.
- 3.3.2 Os serviços demandam conhecimento técnico específico, alinhamento metodológico e integração contínua com a equipe da SEFA/PR e a vedação visa assegurar unidade metodológica, responsabilização direta da CONTRATADA e proteção de informações sensíveis.
- 3.3.3 A eventual subcontratação poderia comprometer a padronização das metodologias aplicadas, a qualidade dos entregáveis e a segurança das informações sensíveis da Administração Tributária.
- 3.3.4 Dessa forma, a vedação à subcontratação assegura maior controle, responsabilidade direta da CONTRATADA e a preservação da confidencialidade e integridade dos dados tratados, em conformidade com o princípio da eficiência e da segurança da informação.

3.4 SANÇÕES ADMINISTRATIVAS

- 3.4.1 O licitante e o contratado que incorram em infrações sujeitam-se às sanções administrativas previstas no art. 156 da Lei Federal nº 14.133, de 2021 e nos arts. 193 ao 227 do Decreto nº 10.086, de 17 de janeiro 2022, sem prejuízo de eventuais implicações penais nos termos do que prevê o Capítulo II-B do Título XI do Código Penal.
- 3.4.2 A multa não poderá ser inferior a 0,5% (cinco décimos por cento), nem superior a 30% (trinta por cento) sobre o valor total do contrato, observando ainda as seguintes variações:
- a) Multa de 0,5% a 5%, nos casos das infrações previstas no art. 195, do Decreto Estadual 10.086/2022;
 - b) Multa de 5% a 30%, nos casos das infrações previstas no art. 196, do Decreto Estadual 10.086/2022;
 - c) Multa de 15% a 30%, nos casos das infrações previstas no art. 197, do Decreto Estadual 10.086/2022.
- 3.4.3 O cálculo da multa será justificado e levará em conta o disposto nos arts. 210 a 212, do Decreto Estadual 10.086/2022.
- 3.4.4 A multa poderá ser descontada do pagamento devido pela Administração Pública estadual, decorrente de outros contratos firmados entre as partes, caso em que a Administração reterá o pagamento até o adimplemento da multa, com o que concorda o licitante ou contratante.
- 3.4.4.1 A retenção de pagamento de outros contratos, pela Administração Pública, no período compreendido entre a decisão final que impôs a multa e seu adimplemento, suspende a fluência de prazo para a Administração, não importando em mora, nem gera compensação financeira.

- 3.4.5 Multa de mora diária de até 0,3% (três décimos por cento), calculada sobre o valor global do contrato ou da parcela em atraso, até o 30º (trigésimo) dia de atraso na entrega; a partir do 31º (trigésimo primeiro) dia, a multa de mora será convertida em compensatória, aplicando-se, no mais, o disposto nos itens acima.
- 3.4.6 O procedimento para aplicação das sanções seguirá o disposto no Capítulo XVI, do Título I, do Decreto nº 10.086 de 2022, e na Lei nº 20.656, de 2021.
- 3.4.7 Nos casos não previstos no contrato, inclusive sobre o procedimento de aplicação das sanções administrativas, deverão ser observadas as disposições da Lei Federal nº 14.133, de 2021 e no Decreto nº 10.086, de 2022.
- 3.4.8 Sem prejuízo das sanções previstas nos itens anteriores, a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a Administração Pública, nacional ou estrangeira, no procedimento de seleção do fornecedor e nos contratos ou vínculos derivados, também se dará na forma prevista na Lei Federal nº 12.846, de 2013, e regulamento no âmbito do Estado do Paraná.
- 3.4.9 Quaisquer penalidades aplicadas serão transcritas no Portal Nacional de Contratações Públicas (PNCP) e no Cadastro Unificado de Fornecedores do Estado do Paraná (CAUFPR).

3.5 REQUISITOS DE HABILITAÇÃO

- 3.5.1 Os licitantes poderão deixar de apresentar os documentos de habilitação que constem no sistema de registro cadastral unificado disponível no Portal Nacional de Contratações Públicas (PNCP) ou do Cadastro Unificado de Fornecedores do Estado do Paraná, desde que os referidos documentos estejam atualizados, assegurado aos demais licitantes o direito de acesso aos dados constantes dos sistemas.
- 3.5.2 Eventuais informações/certidões vencidas, desatualizadas ou não abrangida no registro cadastral deverão ser supridas pela apresentação do respectivo documento atualizado.
- 3.5.3 **DOCUMENTOS DE HABILITAÇÃO JURÍDICA:** Cédula de Identidade, no caso de pessoa física. Registro comercial, no caso de empresa individual. Ato constitutivo, estatuto ou contrato social em vigor, devidamente registrado, em se tratando de sociedades comerciais e, no caso de sociedades por ações, acompanhado de documentos de eleição de seus administradores. Inscrição do ato constitutivo, no caso de sociedades civis, acompanhada de ato formal de designação de diretoria em exercício. Decreto de autorização, em se tratando de empresa ou sociedade estrangeira em funcionamento no País, e ato de registro ou autorização para funcionamento expedido pelo órgão competente quando a atividade assim o exigir. Procuração do representante da empresa licitante no processo de contratação.
- 3.5.4 **DOCUMENTOS DE REGULARIDADE FISCAL, SOCIAL E TRABALHISTA:** Prova de inscrição no Cadastro de Pessoas Físicas (CPF) ou no Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas (CNPJ); Prova de inscrição no cadastro de contribuintes estadual ou municipal, se houver, relativo ao domicílio ou sede do licitante, pertinente ao seu ramo de atividade e compatível com o objeto contratual; Certificado de regularidade do FGTS, emitido pela Caixa Econômica Federal; Certidões de regularidade com a Fazenda Federal (Certidão Conjunta de Débitos relativos a Tributos Federais e à Dívida Ativa da União e Certidão relativa a Contribuições Previdenciárias); Fazenda Estadual (tributos estaduais, inclusive do Estado do Paraná para licitantes sediados

em outro Estado da Federação); e Fazenda Municipal (tributos municipais); Certidão Negativa de Débitos Trabalhistas (CNDT), instituída pela Lei Federal nº 12.440/2011;

3.5.4.1 As empresas licitantes com cadastro válido no Cadastro Unificado de Fornecedores do Estado do Paraná (GMS) poderão entregar o CERTIFICADO DE REGULARIDADE FISCAL em substituição aos documentos enumerados no subitem 3.5.4 acima.

3.5.5 DOCUMENTOS DE QUALIFICAÇÃO ECONÔMICO-FINANCEIRA:

O fornecedor deverá encaminhar:

3.5.5.1 Cópia do Balanço Patrimonial, demonstração de resultado e demais demonstrações contábeis dos 2 (dois) últimos exercícios sociais, já exigíveis e apresentados na forma da lei, que comprovem a boa situação financeira da empresa, vedada a sua substituição por balancetes ou balanços provisórios, podendo ser atualizados por índices oficiais quando encerrado há mais de 3 (três) meses da data de apresentação da proposta;

3.5.5.2 Certidão negativa de falência ou recuperação judicial ou extrajudicial, expedida pelo distribuidor da sede da pessoa jurídica, ou de execução patrimonial expedida no domicílio da pessoa física;

3.5.5.3 Os documentos exigidos no item 3.5.5.1 serão limitados ao último exercício no caso de a pessoa jurídica ter sido constituída há menos de 2 (dois) anos.

3.5.5.3.1 As empresas criadas no exercício financeiro da contratação deverão atender a todas as exigências da habilitação e ficarão autorizadas a substituir os demonstrativos contábeis pelo balanço de abertura.

3.5.5.4 A comprovação da situação financeira da empresa será constatada mediante obtenção de índices de Liquidez Geral (LG), Solvência Geral (SG) e Liquidez Corrente (LC), resultantes da aplicação das fórmulas:

$$LG = \frac{\text{Ativo Circulante} + \text{Realizável a Longo Prazo}}{\text{Passivo Circulante} + \text{Passivo Não Circulante}}$$

$$SG = \frac{\text{Ativo Total}}{\text{Passivo Circulante} + \text{Passivo Não Circulante}}$$

$$LC = \frac{\text{Ativo Circulante}}{\text{Passivo Circulante}}$$

3.5.5.5 As empresas, cadastradas ou não no Cadastro Unificado de Fornecedores Estado do Paraná (GMS), deverão apresentar resultado superior ou igual a 1 (um) nos índices de Liquidez Geral (LG), Solvência Geral (SG) e Liquidez Corrente (LC);

3.5.5.6 As empresas DEVERÃO APRESENTAR OS ÍNDICES JÁ CALCULADOS, com assinatura do contador, que serão analisados com base no balanço apresentado.

3.5.6 DOCUMENTOS DE QUALIFICAÇÃO TÉCNICA:

- 3.5.6.1 A Qualificação Técnica será comprovada mediante Atestados de Capacidade Técnica (ACT) em nome da licitante, expedidos por pessoas jurídicas de direito público ou privado, do país ou do exterior, que comprovem fornecimento compatível com os serviços constantes deste Termo de Referência.
- 3.5.6.2 Somente serão aceitos atestados expedidos após a conclusão do contrato ou se decorrido, pelo menos, um ano do início de sua execução, exceto se firmado para ser executado em prazo inferior.
- 3.5.6.3 Os atestados deverão referir-se a serviços prestados no âmbito de sua atividade econômica principal ou secundária especificadas no contrato social vigente;
- 3.5.6.4 A Licitante disponibilizará todas as informações necessárias à comprovação da legitimidade dos atestados apresentados, podendo ser requerido, dentre outros documentos, cópia do contrato que deu suporte à contratação, endereço atual da CONTRATANTE e local em que foram prestados os serviços;
- 3.5.6.5 Não serão considerados atestados emitidos por empresas de iniciativa privada pertencentes ao mesmo grupo empresarial da Licitante. Serão consideradas como pertencentes ao mesmo grupo empresarial as empresas controladas ou controladoras da Licitante ou que tenha pelo menos uma pessoa física ou jurídica que seja sócio da empresa emitente e da Licitante;
- 3.5.6.6 Atestados de Capacidade Técnica e outros documentos emitidos em língua estrangeira deverão ser traduzidos para o português por tradutor juramentado.
- 3.5.6.7 Qualquer informação manuscrita no documento será considerada rasura e o tornará inválido.
- 3.5.7 Declaração de inexistência de fato impeditivo, não utilização de mão de obra de menores, declaração de atendimento à logística reversa dos produtos e declaração de reserva de cargos.
- 3.5.8 **COMPROVANTE DA CONDIÇÃO DE MICROEMPRESA (ME) OU EMPRESA DE PEQUENO PORTE (EPP)**, se for o caso: Certidão Simplificada original da Junta Comercial da sede do Contratado ou documento equivalente, além de Declaração escrita sob as penas da lei, de que cumpre os requisitos legais de qualificação da condição de microempresa, de empresa de pequeno porte ou microempreendedor individual, estando apto a usufruir dos benefícios previstos nos art. 42 a art. 49 da Lei Complementar Federal n.º 123, de 2006 (ANEXO IX), bem como o Demonstrativo de Resultado do Exercício – DRE, a que se refere a Resolução n.º 1.418, de 2012, do Conselho Federal de Contabilidade – CFC, ou outra norma que vier a substituir (art. 122, parágrafo único do Decreto Estadual nº 10.086/2022).
- 3.5.8.1 De acordo com o art. 43, § 1º, da Lei Complementar nº 123/2006, havendo alguma restrição na comprovação da regularidade fiscal das microempresas e empresas de pequeno porte, será assegurado o prazo de 5 (cinco) dias úteis, cujo termo inicial corresponderá ao momento em que o proponente for declarado o vencedor do certame, prorrogável por igual período, a critério da Administração Pública, para a regularização da documentação, pagamento ou parcelamento do débito e emissão de eventuais certidões negativas ou positivas com efeito de certidão negativa.
- I. A não-regularização da documentação, no prazo previsto no parágrafo anterior, implicará na decadência do direito à contratação, sem prejuízo das sanções previstas

no art. 156 da Lei Federal nº 14.133/2021, sendo facultado a CONTRATANTE convocar os licitantes remanescentes, na ordem de classificação, ou revogar a licitação.

- 3.5.8.2 Todos os documentos apresentados deverão identificar o licitante, com a indicação do nome empresarial e o CNPJ da matriz, quando a licitante for a matriz, ou da filial, quando a licitante for a filial (salvo para os documentos que são emitidos apenas em nome da matriz). Quando a proposta for apresentada pela MATRIZ, e o fornecimento for através de sua filial, o CNPJ da filial deverá constar da proposta.

3.6 PARTICIPAÇÃO DE EMPRESAS EM CONSÓRCIO

- 3.6.1 Considerando o caráter específico e a complexidade do objeto desta licitação, será admitida a participação de empresas por meio de consórcio, desde que observadas as disposições do art. 15 da Lei Federal nº 14.133/2021 e do art. 102 do Decreto Estadual nº 10.086/2022, bem como as diretrizes estabelecidas no Manual de Políticas para Seleção e Contratação de Consultores financiados pelo Banco Interamericano de Desenvolvimento – BID (GN-2350-15).
- 3.6.2 Na hipótese de participação por consórcio, deverão ser atendidas, cumulativamente, as seguintes condições:
- a) Apresentação de compromisso público ou particular de constituição de consórcio, subscrito por todas as empresas consorciadas, contendo a identificação da empresa líder, a definição clara das responsabilidades técnicas e operacionais de cada integrante, bem como o respectivo percentual de participação no objeto;
 - b) Indicação formal da empresa líder do consórcio, a qual será a responsável pela representação do consórcio perante a CONTRATANTE durante todo o procedimento de seleção e, se vencedora, durante a execução contratual;
 - c) Apresentação, por cada empresa consorciada, da **documentação de habilitação jurídica, fiscal, trabalhista, econômico-financeira e técnica**, conforme exigido nos artigos 62 a 70 da Lei nº 14.133/2021, na solicitação de propostas e neste Termo de Referência;
 - d) Para fins de **qualificação técnica**, será admitido o somatório das experiências comprovadas pelas empresas consorciadas, desde que compatíveis com o escopo dos serviços de consultoria pretendidos;
 - e) Para fins de **qualificação econômico-financeira**, os índices e requisitos exigidos deverão ser atendidos proporcionalmente à participação de cada empresa no consórcio, observado o disposto neste Termo de Referência;
 - f) Vedação à participação de uma mesma empresa em mais de um consórcio, bem como à participação simultânea de empresa consorciada de forma individual no mesmo procedimento de seleção;
 - g) Responsabilidade solidária das empresas consorciadas por todos os atos praticados no âmbito do procedimento de seleção e, se contratadas, durante a execução do contrato;
 - h) Nos consórcios formados por empresas nacionais e estrangeiras, a liderança deverá ser exercida por empresa nacional, em conformidade com as diretrizes de contratação;
 - i) A Proposta Técnica e Financeira deverá ser apresentada em nome do consórcio, subscrita pela empresa líder, que será a representante do consórcio perante a CONTRATANTE;

- j) A garantia de execução, quando exigida, poderá ser apresentada por qualquer das empresas consorciadas, em nome do consórcio.
- k) O prazo de duração do consórcio deverá, no mínimo, coincidir com o prazo de vigência contratual, até a aceitação definitiva de todos os produtos;
- l) É vedada a participação, no consórcio, de empresa que possua entre seus dirigentes, responsáveis técnicos ou sócios, pessoas que integrem outra empresa consorciada no mesmo procedimento;
- m) Qualquer alteração na constituição ou composição do consórcio dependerá de anuência prévia e expressa da CONTRATANTE, desde que mantidas as condições de habilitação e qualificação originalmente apresentadas;
- n) Os consorciados não poderão constituir nova pessoa jurídica nem adotar denominação distinta das empresas que integram o consórcio;
- o) A empresa vencedora deverá promover, antes da assinatura do contrato, a constituição e o registro formal do consórcio junto ao órgão competente, conforme compromisso apresentado.

3.7 PROPOSTA TÉCNICA/FINANCEIRA

- 3.7.1 A licitante provisoriamente classificada na **Lista Curta** será convidada a apresentar sua **Proposta Técnica e Proposta Financeira**, em conformidade com os termos da Solicitação de Propostas (SDP/RFP) e deste Termo de Referência, observando-se a metodologia de **Seleção Baseada na Qualidade e no Custo (SBQC)**, nos termos da Seção II do Manual GN-2350-15 – *Políticas para a Seleção e Contratação de Consultores Financiados pelo Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID)*.
- 3.7.2 A Proposta Técnica deverá estar acompanhada de toda a documentação comprobatória pertinente, conforme exigido na Solicitação de Propostas e neste Termo de Referência, de modo a demonstrar, de forma objetiva e consistente, a aderência aos critérios técnicos estabelecidos.
 - 3.7.2.1 A proposta deverá conter, obrigatoriamente, a identificação da equipe técnica indicada, com informações claras sobre seus integrantes, incluindo experiência profissional relevante e compatível com o objeto da contratação, histórico de atuação em projetos de natureza e complexidade similares, bem como sua formação acadêmica e certificações profissionais aplicáveis, quando pertinentes.
 - 3.7.2.2 O atendimento aos requisitos relativos à equipe técnica somente será reconhecido mediante a apresentação de documentação comprobatória idônea, compatível com as exigências previstas na Solicitação de Propostas (SDP/RFP) e neste Termo de Referência.
 - 3.7.2.3 Serão avaliados, para fins de classificação das empresas, os critérios técnicos indicados na tabela 2 abaixo, em conformidade com a metodologia de **Seleção Baseada na Qualidade e no Custo (SBQC)**, nos termos do Manual GN-2350-15 do BID.

Critério	Descrição	Pontos
(i)	Experiência específica da Consultoria relevante para a tarefa:	10

Critério	Descrição	Pontos
	Experiência em trabalhos anteriores na implantação de soluções de recuperação de créditos tributários no segmento Fazendário Estadual, Federal e/ou Municipal	5
	Experiências em trabalhos anteriores na implantação de soluções de recuperação de créditos em empresas privadas	3
	Experiência na consultoria e execução de projetos de gestão e transformação de processos similares aos serviços descritos no Termo de Referência desta contratação	2
(ii)	Adequação da Metodologia e Programa de Treinamento propostos em resposta aos Termos de Referência:	40
	a. Enfoque Técnico e Metodologia	15
	b. Plano de Trabalho	13
	c. Organização e Dotação de Pessoal	12
(iii)	Qualificação e Competência dos profissionais essenciais para a tarefa (Equipe Chave):	50
	a. Gerente de Projeto Sênior	10
	b. Consultor Sênior de Processos, de Estratégia e de Inovação	15
	c. Consultor Processos	6
	d. Consultor de Ciência de Dados	12
	e. Consultor de Tecnologia da Informação	7
O número de pontos atribuídos a cada um dos cargos ou disciplinas anteriores deverá ser estabelecido considerando os três subcritérios seguintes e a ponderação relevante:		
	(c1) Qualificações gerais	30%
	(c2) Competência para o trabalho	60%
	(c3) Experiência na região e domínio do idioma	10%
	Ponderação Total	100%
	Total de Pontos para os 3 (três) critérios	100
Obs.: A pontuação técnica mínima (Pt) requerida para qualificação da proponente é de 70 pontos		

Tabela 2 – Critérios para a avaliação da proposta técnica

- 3.7.3 A CONTRATANTE poderá, a seu critério, realizar **diligências técnicas** destinadas a verificar a veracidade, consistência e exequibilidade das informações constantes da Proposta Técnica e da Proposta Financeira apresentadas, nos termos da legislação aplicável e das diretrizes do BID.
- 3.7.4 A ausência de comprovação da exequibilidade, da veracidade das informações ou da conformidade técnica da proposta apresentada implicará a sua **desclassificação**, sem prejuízo da aplicação das demais disposições previstas neste Termo de Referência, na Solicitação de Propostas e na legislação vigente.

4 MODELO DE GESTÃO E EXECUÇÃO DO CONTRATO

4.1 MODELO ADOTADO

4.1.1 Para a presente contratação será adotado o **modelo de gestão por delegação de responsabilidade**, em conformidade com a legislação vigente e com as boas práticas de governança e gestão de contratos públicos aplicáveis à contratação de serviços de consultoria.

4.1.1.1 À **CONTRATANTE** compete a gestão e fiscalização do contrato, com foco na verificação da conformidade técnica e qualitativa dos serviços prestados, bem como na aferição da aderência aos padrões de desempenho e aos resultados esperados, conforme definidos neste Termo de Referência e no instrumento contratual.

4.1.1.2 À **CONTRATADA** caberá a execução integral dos serviços pactuados e a gestão de todos os recursos, humanos e materiais, necessários para o fiel cumprimento do objeto contratado, observando as metodologias propostas e os prazos estabelecidos, sem prejuízo das obrigações de reporte e interlocução com a CONTRATANTE.

4.2 FORMA DE RECEBIMENTO

4.2.1 RECEBIMENTO PROVISÓRIO

4.2.1.1 O objeto será recebido provisoriamente pelo responsável designado para o acompanhamento e fiscalização do contrato, mediante termo circunstanciado assinado pelas partes, no prazo máximo de **5 (cinco) dias úteis** após a comunicação formal da CONTRATADA sobre a conclusão dos serviços.

4.2.2 RECEBIMENTO DEFINITIVO

4.2.2.1 O recebimento definitivo será efetuado pelo responsável pela fiscalização do contrato ou por Comissão de Recebimento designada pela autoridade competente, mediante termo circunstanciado, no prazo de até **20 (vinte) dias úteis** após o período de observação destinado a comprovar a conformidade do objeto com as disposições contratuais.

4.2.2.2 Em caso de identificação de defeitos, inadequações, vícios ou quaisquer desconformidades na execução dos serviços, a CONTRATADA será responsável por reparar, corrigir, remover, reconstruir ou substituir, às suas expensas, total ou parcialmente, o objeto do contrato.

4.3 DA EXECUÇÃO DO SERVIÇO

4.3.1 FORMA DE ENTREGA

4.3.1.1 Os serviços deverão ser executados nas instalações da SEFA/PR, situadas na Av. Vicente Machado, nº 445, Centro, Curitiba/PR, ou de forma remota, conforme a natureza das atividades e mediante alinhamento prévio com a CONTRATANTE.

4.3.1.2 A execução remota será permitida, exceto nas atividades que exijam interação direta com servidores da SEFA/PR ou com público externo autorizado, tais como reuniões presenciais, workshops, entrevistas, treinamentos e apresentações formais de produtos, quando assim definido pela CONTRATANTE.

4.3.1.3 Deverão ser realizadas reuniões periódicas de acompanhamento, preferencialmente com periodicidade quinzenal, de forma presencial ou remota, conforme definido pela CONTRATANTE, até o aceite final dos produtos contratados.

4.3.1.4 A SEFA/PR poderá, a qualquer tempo, realizar diligências técnicas para verificar a veracidade das informações prestadas e a conformidade das entregas com as especificações previstas neste Termo de Referência.

4.3.2 ACEITE DO OBJETO

4.3.2.1 O aceite será realizado de forma progressiva, por produto ou conjunto de produtos, conforme os critérios definidos no seguinte apêndice:

a) **APÊNDICE I** – Serviços especializados de consultoria para o redesenho e a proposição de melhorias voltadas à modernização e à efetivação de um novo Modelo de Gestão da Recuperação de Créditos Tributários no âmbito da Receita Estadual do Paraná.

4.3.2.2 Na hipótese de não conformidade com os requisitos estabelecidos, a CONTRATADA deverá realizar os ajustes necessários no prazo de até **10 (dez) dias úteis**, contados da notificação formal da CONTRATANTE, sem ônus adicional.

4.3.2.3 A aceitação dos produtos não exime a CONTRATADA da responsabilidade por vícios ocultos ou divergências em relação às especificações técnicas, nos termos da legislação aplicável.

4.4 ACOMPANHAMENTO, FISCALIZAÇÃO E GESTÃO DO CONTRATO

4.4.1 A fiscalização da execução contratual será exercida por um ou mais servidores formalmente designados pela SEFA/PR, mediante Portaria, consistindo na verificação da conformidade dos serviços prestados e dos produtos entregues.

4.4.2 A gestão administrativa do contrato caberá a servidor designado pela Administração, com apoio do Núcleo de Licitações, Contratos e Convênios – NLCC/SEFA, no que couber.

4.4.3 Os fiscais e gestores do contrato deverão possuir qualificação e experiência compatíveis com as atribuições de acompanhamento e controle da execução contratual.

4.4.4 A CONTRATADA deverá indicar formalmente um preposto para representá-la junto à CONTRATANTE, nos termos do art. 118 da Lei nº 14.133/2021.

4.4.5 A avaliação da prestação dos serviços deverá obedecer aos critérios estabelecidos neste Termo de Referência.

4.4.6 As ocorrências relevantes relacionadas à execução contratual deverão ser formalmente registradas, preferencialmente por meio eletrônico institucional (licitacoes-sefa@sefa.pr.gov.br), para fins de controle e histórico do contrato.

4.5 FORMA DE PAGAMENTO

4.5.1 Conforme previsto no Decreto Estadual nº 4.505, de 06 de julho de 2016, os serviços bancários relacionados à centralização e ao processamento de pagamentos e repasses a credores e fornecedores, para o recebimento, a CONTRATADA fica condicionada a possuir conta corrente no Banco do Brasil S/A.

4.5.1.1 O pagamento será realizado de forma vinculada às entregas efetivamente concluídas e aceitas.

- 4.5.2 Os pagamentos serão realizados sob demanda, conforme o alcance dos marcos de projeto de implantação (cronograma físico-financeiro), depois de aceitos pela Administração, conforme prescrição do APÊNDICE I, no prazo de até 30 (trinta) dias, devidamente atestados na(s) Nota(s) Fiscal(ais) correspondente(s).
- 4.5.3 Os serviços serão realizados na modalidade de preço global, sendo pagos contra a apresentação e aprovação de produtos os quais deverão constar da proposta da CONTRATADA e serem aceitos pela SEFA/PR.
- 4.5.4 O preço total proposto deverá incluir todos os custos definidos neste Termo de Referência e na Proposta da CONTRATADA, contemplando todas as despesas necessárias à realização dos serviços, entre outras: remuneração, encargos, despesas fiscais, pesquisas, deslocamentos e estadia de consultores, elaboração de relatórios e quaisquer outras despesas necessárias para a realização dos serviços.
- 4.5.5 O valor total estimado da contratação será pago de forma proporcional a cada produto entregue e aceito, conforme a distribuição apresentada a seguir.

Produto	Entregas/Resultados	% de Pagamento
Produto 1: Planejamento e Alinhamento Inicial	Termo de abertura; Plano de gerenciamento do projeto; Workshops de alinhamento e comunicação.	6%
Produto 2: Mapeamento e Avaliação dos Processos	Relatório de diagnóstico; Novo modelo de negócio proposto; Plano de implementação; Plano de comunicação e mudança.	16%
Produto 3: Diagnóstico Tecnológico	Inventário tecnológico; Relatório de diagnóstico; Mapa preliminar de integrações.	6%
Produto 4: Análise de Dados e Classificação	Relatório de classificação da carteira; proposta metodológica de rating; relatório executivo consolidado.	12%
Produto 5: Modelo de Gestão da Cobrança	Relatório analítico; Roadmap de melhorias; Manualização do modelo; Materiais de apoio.	8%
Produto 6: Estruturação da Lógica de Cobrança e Segmentação	Mapas de processo; Régua estruturada; Scripts e formulários; Relatório técnico de dimensionamento.	20%
Produto 7: Estratégias de Cobrança (Réguas de Cobrança)	Documento consolidado de réguas de cobrança massificada/qualificada; Painel de indicadores; Relatório de governança e atualização.	26%
Produto 8: Capacitação e Transferência de Conhecimento	Plano de treinamento; Manuais e materiais didáticos; Relatórios de execução; Conteúdos em EAD.	6%

Tabela 3 – Proposta de distribuição dos pagamentos

- 4.5.6 Os pagamentos serão efetuados no prazo de até 30 (trinta) dias úteis contados a partir da data de conclusão de cada entrega, mediante apresentação de Nota Fiscal e dos relatórios entregues pela CONTRATADA, devidamente atestados pelo Coordenador da CONTRATANTE.

- 4.5.7 Havendo qualquer divergência ou irregularidade nos documentos fiscais estes serão devolvidos ao respectivo emitente para as devidas correções, ficando suspenso o prazo mencionado no subitem anterior até a devolução e aceite do novo documento corrigido.
- 4.5.8 Havendo erro na apresentação do documento fiscal ou dos documentos pertinentes à contratação, ou, ainda, circunstância que impeça a liquidação da despesa, o pagamento ficará sobrestado até que a CONTRATADA providencie as medidas saneadoras. Nesta hipótese, o prazo para pagamento iniciar-se-á após a comprovação da regularização da situação, não acarretando qualquer ônus para a CONTRATANTE.
- 4.5.9 Será efetuada a retenção ou glosa no pagamento, proporcional à irregularidade verificada, sem prejuízo das sanções cabíveis, caso se constate que a CONTRATADA:
- 4.5.9.1 Não produziu os resultados acordados;
- 4.5.9.2 Deixou de executar as atividades contratadas, ou não as executou com a qualidade mínima exigida;
- 4.5.9.3 Deixou de utilizar os materiais e recursos humanos exigidos para a execução do serviço, ou utilizou-os com qualidade ou quantidade inferior à demandada.
- 4.5.10 No caso de atraso de pagamento, desde que a CONTRATADA não tenha concorrido de alguma forma para o atraso, será devida pela CONTRATANTE uma compensação financeira calculada à taxa nominal de 6% a.a. (seis por cento ao ano). O valor da compensação financeira, aplicada com base no período entre o término do prazo referido no subitem 4.5.6 e a data do efetivo pagamento da nota fiscal, será calculado pela fórmula: $EM = ICF \times N \times VP$, onde:
- “EM”: Encargos Moratórios;
- “N”: Número de dias entre a data prevista para o pagamento e a do efetivo pagamento;
- “VP”: Valor da Parcela em atraso;
- “ICF”: Índice de Compensação Financeira no valor de 0,00016438, obtido pela fração cujo numerador é a taxa percentual anual “t” no valor de 6% (seis por cento) e o denominador é o número 365 (trezentos e sessenta e cinco), onde $ICF = t/365$.
- 4.5.11 Será considerada data do pagamento o dia em que constar como emitida a ordem de pagamento.
- 4.5.12 Quando do pagamento, será efetuada a retenção tributária prevista na legislação aplicável.
- 4.5.13 A CONTRATADA regularmente optante pelo Simples Nacional não sofrerá a retenção tributária quanto aos impostos e contribuições abrangidos por aquele regime. No entanto, o pagamento ficará condicionado à apresentação de comprovação, por meio de documento oficial, de que faz jus ao tratamento tributário favorecido previsto na Lei Complementar 123/2006, e alterações posteriores.

4.6 GARANTIA DE EXECUÇÃO CONTRATUAL

- 4.6.1 Será exigida a garantia de execução contratual, na forma do art. 96 da Lei Federal nº 14.133/2021, a ser apresentada no prazo de **10 (dez) dias úteis** após assinatura do contrato, no percentual de **5% (cinco por cento)** do valor do contrato.

4.7 ALTERAÇÕES CONTRATUAIS, ACRÉSCIMOS E SUPRESSÕES

- 4.7.1 O contrato poderá ser alterado em qualquer das hipóteses previstas nos artigos 124 e 125 da Lei Federal nº 14.133 de 2021.
- 4.7.1.1 Nas alterações unilaterais a que se refere o inciso I do caput do art. 124 da Lei Federal nº 14.133, de 2021, o contratado será obrigado a aceitar, nas mesmas condições contratuais, acréscimos ou supressões de até 25% (vinte e cinco por cento) do valor inicial atualizado do contrato.
- 4.7.2 É admissível a continuidade do contrato administrativo quando houver fusão, cisão ou incorporação da CONTRATADA com outra pessoa jurídica, desde que:
- 4.7.2.1 Sejam observados pela nova pessoa jurídica todos os requisitos de habilitação exigidos na licitação original;
- 4.7.2.2 Sejam mantidas as demais cláusulas e condições do Contrato; e
- 4.7.2.3 Não haja prejuízo à execução do objeto pactuado e haja anuência expressa da Administração à continuidade do contrato.
- 4.7.3 As alterações previstas nesta cláusula serão formalizadas por termo aditivo ao contrato.
- 4.7.4 Concluída a instrução do requerimento de reequilíbrio econômico-financeiro, a Administração terá o prazo de 30 (trinta) dias para decidir, admitida a prorrogação motivada por igual período.

4.8 TERMO DE COMPROMISSO E CONFIDENCIALIDADE

- 4.8.1 A CONTRATADA deverá obter junto aos seus funcionários, diretamente envolvidos na contratação, declaração de manutenção de sigilo e ciência das normas de segurança da CONTRATANTE a ser assinada pela CONTRATADA e pelo respectivo funcionário, formalizada por meio da assinatura em três vias (funcionário, empresa contrata e CONTRATANTE) do Termo de Confidencialidade e Sigilo do Prestador, conforme modelo constante do APÊNDICE IV – TERMO DE COMPROMISSO E CONFIDENCIALIDADE.

4.9 REAJUSTE

- 4.9.1 O reajuste de preços observará o interregno mínimo de 12 (doze) meses, contados da data de assinatura do contrato, com base na variação do IPCA (Índice Nacional de Preços ao Consumidor Amplo), calculado pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE).
- 4.9.1.1 A justificativa pela adoção deste Índice de Preços se deve ao fato do IPCA estar entre àqueles oficialmente previstos em contratos de serviços públicos, sendo considerado o índice oficial de inflação do país, bem como o mais comumente utilizado para reajustes em contratos administrativos.
- 4.9.2 O reajuste deverá ser solicitado pela CONTRATADA mediante requerimento protocolado até 30 (trinta) dias antes do fim do período constante no subitem 4.9.1.
- 4.9.2.1 A solicitação de reajuste deverá ser acompanhada de demonstrativos detalhados, tais como planilhas e outros elementos de que dispuser, que evidenciem a variação nos custos de mão-de-obra, e que compõem o preço do serviço.

- 4.9.2.2 O reajuste concedido observará o menor valor apurado, dentre a variação do índice de reajuste contratual acumulado no período e a elevação de custos demonstrada pela CONTRATADA.
- 4.9.3 A assinatura do aditivo ao Contrato mantendo as demais cláusulas em vigor, sem ressalva em relação ao reajustamento de preços, importará renúncia quanto às parcelas reajustáveis anteriores ao aditivo.
- 4.9.4 O reajuste será concedido mediante apostilamento, conforme dispõe o § 6º do art. 170 do Decreto Estadual nº 10.086/2022.
- 4.9.5 Não serão admitidos apostilamentos com efeitos financeiros retroativos à data da sua assinatura.
- 4.9.6 A concessão de reajustes não pagos na época oportuna será apurada por procedimento próprio.

5 FORMAS E CRITÉRIOS DE SELEÇÃO DO FORNECEDOR

- 5.1. A seleção do consultor observará, prioritariamente, as diretrizes estabelecidas nas **Políticas para a Seleção e Contratação de Consultores Financiados pelo Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID)**, aprovadas pela **GN-2350-15**, disponíveis na página do BID, no link <https://www.iadb.org/pt-br/como-podemos-trabalhar-juntos/aquisicoes/aquisicoes-para-projetos/marco-de-licitacao#Goods>. A metodologia adotada será a **Seleção Baseada na Qualidade e no Custo (SBQC)**, conforme disposto na **Seção II** do referido normativo, aplicável às contratações de serviços de consultoria financiadas por organismos multilaterais.
- 5.1.1. De forma complementar, e naquilo que não conflitar com as políticas do BID, serão observados os princípios, regras e disposições da legislação nacional e estadual aplicável, em especial:
- I. Lei Federal nº 14.133/2021, que institui a Nova Lei de Licitações e Contratos Administrativos;
 - II. Decreto Estadual nº 10.086/2022, que regulamenta a aplicação da Lei nº 14.133/2021 no âmbito do Estado do Paraná;
 - III. Demais normas e diretrizes pertinentes às contratações públicas e aos acordos de financiamento internacional firmados pelo Estado do Paraná.
- 5.2. Caberá à **Comissão Especial de Licitação**, designada por ato específico da Secretaria de Estado da Fazenda, a condução das etapas do processo de seleção do consultor, incluindo a análise das Manifestações de Interesse, a formação da Lista Curta, a condução da Solicitação de Propostas e o julgamento das propostas técnicas e financeiras, nos termos do Manual GN-2350-15.
- 5.3. Caberá ao **Centro de Gestão de Projetos e Modernização Fazendária – SEFA/CGMF** participar e apoiar tecnicamente o processo de seleção do consultor, especialmente quanto:
- I. À aderência das propostas técnicas ao escopo definido no Estudo Técnico Preliminar e neste Termo de Referência;
 - II. À avaliação da consistência metodológica, da experiência apresentada e da adequação das soluções propostas ao contexto institucional da SEFA/PR.
- 5.4. Caberá ao **Centro de Tecnologia da Informação e da Comunicação – SEFA/CTIC**, com o apoio de suas unidades técnicas, prestar suporte especializado à Comissão Especial de Licitação durante a fase de seleção, especialmente na análise e resposta às solicitações de informações relacionadas a aspectos técnicos, de dados, de interoperabilidade, de integração e de aderência às diretrizes de governança tecnológica da SEFA/PR, sem caracterizar avaliação ou contratação de solução tecnológica.

APÊNDICE I – SERVIÇOS ESPECIALIZADOS DE CONSULTORIA DA RECEITA ESTADUAL DO PARANÁ

1 DISPOSIÇÕES GERAIS

- 1.1. A presente contratação tem por objeto a prestação de serviços especializados de consultoria para o redesenho, aprimoramento e proposição de um novo Modelo de Gestão da Recuperação de Créditos Tributários, no âmbito da Secretaria de Estado da Fazenda do Paraná – SEFA/PR.
- 1.2. A solução deverá abranger os tributos estaduais **Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Prestação de Serviços (ICMS), Imposto sobre a Propriedade de Veículos Automotores (IPVA) e Imposto sobre Transmissão Causa Mortis e Doação (ITCMD)**, constituídos por lançamento de ofício, por homologação ou por iniciativas de autorregularização relacionadas ao cumprimento espontâneo das obrigações tributárias. Considerando que a cobrança desses créditos é atualmente conduzida por diferentes frentes, o novo modelo deverá promover a integração de todas as modalidades de constituição e recuperação de créditos tributários, de forma coordenada, sistêmica e eficiente.
- 1.3. Este Apêndice descreve os serviços especializados de consultoria a serem prestados, abrangendo atividades de diagnóstico, planejamento, modelagem de processos, definição metodológica, transferência de conhecimento e apoio à gestão do projeto, correspondentes ao item específico da tabela de produtos indicada no item 1.3 do Termo de Referência e replicada abaixo. Os serviços serão contratados sob demanda e deverão ser executados em conformidade com as diretrizes estratégicas, as necessidades e as prioridades da CONTRATANTE e de suas áreas de negócio.

Produto	Atividades Principais	Entregas/Resultados	Categoria/Natureza do Serviço
1. Planejamento e Alinhamento Inicial	Alinhamento preliminar; workshops; elaboração do plano do projeto (escopo, EAP, riscos, comunicação, cronograma, qualidade).	Termo de abertura; plano de gerenciamento do projeto; workshops de alinhamento e comunicação.	Estratégico/Normativo
2. Mapeamento e Avaliação dos Processos	Diagnóstico de processos e práticas; análise do estoque de créditos; benchmarking; workshops de ideação.	Relatório de diagnóstico dos processos e práticas; estoque de créditos	Analítico/Diagnóstico
3. Diagnóstico Tecnológico	Inventário de sistemas e infraestrutura; análise de limitações; mapeamento de integrações e oportunidades tecnológicas.	Relatório com o inventário tecnológico de sistemas e infraestrutura; mapa preliminar de integrações.	Analítico/Diagnóstico
4. Análise de Dados e Classificação	Estudo de regras e dimensões de classificação; definição de critérios de priorização.	Relatório de classificação da carteira; proposta metodológica de rating; relatório executivo consolidado; propostas de testes em base real.	Analítico/Diagnóstico
5. Modelo de Gestão da Cobrança	Benchmarking; análise de processos (handoffs, regras, controles); recomendações normativas e operacionais; governança da cobrança.	Relatório analítico; roadmap de melhorias; manualização do modelo; proposta de novo modelo de negócio; proposta com os planos de implementação, comunicação e mudança; materiais de apoio.	Estratégico/Normativo
6. Estruturação da Lógica de Cobrança e Segmentação	Construção da lógica da régua; fluxos segmentados por perfil de devedor; definição de processos futuros (BPMN); dimensionamento da força de trabalho.	Mapas de processo; régua estruturada; scripts e formulários; relatório técnico de dimensionamento.	Operacional/Processual
7. Estratégias de Cobrança (Réguas de Cobrança)	Definição das réguas por perfil de dívida; modelagem de estratégias baseadas em análise preditiva; definição de indicadores.	Documento consolidado de réguas; painel de indicadores; relatório de governança e atualização; relatório com os requisitos para o sistema.	Operacional/Processual
8. Capacitação e Transferência de Conhecimento	Plano de transferência de conhecimento; treinamentos presenciais/EAD; coaching e mentoring; oficinas práticas.	Plano de treinamento; manuais e materiais didáticos; relatórios de execução; conteúdos em EAD.	Aplicação/Capacitação

Tabela 4 – Produtos e entregas previstas

- 1.4. A mensuração dos serviços será realizada exclusivamente com base nos produtos finais entregues e formalmente aceitos, não sendo consideradas, para fins de pagamento, atividades intermediárias ou esforços parciais.
- 1.5. Os prazos de execução e de entrega dos produtos estão definidos ao longo do Termo de Referência, especialmente neste Apêndice e no cronograma físico-financeiro.

2 ESCOPO DOS SERVIÇOS ESPECIALIZADOS DE CONSULTORIA

- 2.1. Para o atendimento dos objetivos estabelecidos neste Termo de Referência, a CONTRATADA deverá observar, no mínimo, os seguintes requisitos:
 - 2.1.1. Elaborar o **Plano de Trabalho** detalhado, contemplando as fases previstas neste TDR, devidamente alinhado à metodologia apresentada na Proposta Técnica aprovada da CONTRATADA;
 - 2.1.2. Realizar análise abrangente do atual processo de recuperação de créditos, incluindo o arcabouço normativo aplicável, a estrutura organizacional, os processos e práticas vigentes, os recursos humanos e tecnológicos disponíveis, os instrumentos utilizados e as interfaces institucionais e fluxos administrativos relacionados à cobrança;
 - 2.1.3. Apresentar propostas de redesenho e melhoria dos processos, com vistas à construção de um novo modelo de recuperação de créditos tributários, incluindo, quando pertinente, recomendações de ajustes normativos ou procedimentais;

- 2.1.4. Propor modelo conceitual de classificação e segmentação de créditos e contribuintes, com indicação de estratégias diferenciadas de tratamento, priorização e acompanhamento;
- 2.1.5. Realizar análise contextual do cenário econômico e fiscal estadual, com recomendações de critérios e abordagens que contribuam para o aumento da efetividade da recuperação dos créditos vencidos e para a mitigação da inadimplência;
- 2.1.6. Sugerir melhorias para a gestão e qualificação cadastral de contribuintes, visando à melhoria da qualidade da informação utilizada nos processos de cobrança administrativa;
- 2.1.7. Estruturar procedimentos e práticas que permitam o monitoramento, a mensuração e a avaliação dos resultados, com definição clara de metas, indicadores e mecanismos de acompanhamento;
- 2.1.8. Apresentar proposta de aprimoramento da governança da recuperação de créditos, com foco na melhoria da qualidade da informação utilizada para a tomada de decisão estratégica;
- 2.1.9. Propor plano de capacitação e de transferência de conhecimento, bem como orientações conceituais sobre requisitos de infraestrutura tecnológica necessários à futura implantação do modelo, sem incluir desenvolvimento, fornecimento ou execução tecnológica nesta contratação;
- 2.1.10. Definir indicadores de desempenho associados à gestão da cobrança administrativa, possibilitando o acompanhamento contínuo da efetividade do modelo proposto.
- 2.2. Para cada serviço público analisado, a CONTRATADA deverá apresentar um plano de trabalho contendo, no mínimo, a arquitetura da proposta, o cronograma das atividades, as etapas previstas e a indicação dos recursos humanos, tanto da CONTRATADA quanto da CONTRATANTE, a serem envolvidos.
- 2.3. As propostas para automação dos processos deverá ser objeto de análise quanto a melhorias, adequações e ajustes, observando:
 - As particularidades inerentes ao atendimento automatizado;
 - As oportunidades de simplificação e integração de dados;
 - Limitações e características da solução tecnológica a ser futuramente adotada pela SEFA/PR.
- 2.4. Para a adaptação dos processos relacionados aos serviços públicos, a CONTRATADA deverá:
 - 2.4.1. Identificar os atores do processo, sua dinâmica de interação, recursos utilizados, parceiros, canais de atendimento, regras de negócio e mecanismos de controle, com destaque para a interface entre o usuário do serviço e a SEFA/PR, considerando eventuais adaptações necessárias ao uso de soluções tecnológicas futuras;
 - 2.4.2. Levantar os sistemas de informação e as bases de dados associados ao processo, incluindo etapas atualmente executadas sem suporte informatizado;
 - 2.4.3. Mapear a situação atual do processo, seus padrões de desempenho, indicadores e gargalos, buscando construir uma visão compartilhada entre os envolvidos;
 - 2.4.4. Identificar os ajustes necessários ao processo, apontando etapas que possam ser eliminadas ou incorporadas em razão das especificidades da solução tecnológica a ser adotada;

- 2.4.5. Propor a modelagem do novo processo, considerando a futura implantação com apoio tecnológico;
- 2.4.6. Estabelecer correspondência clara entre as etapas internas do processo administrativo e as fases de atendimento que poderão ser apresentadas aos usuários, quando da eventual implantação do serviço. Essa correspondência deverá garantir que o fluxo que será percebido pelos usuários reflita, de forma coerente e acessível, as etapas internas da administração pública, promovendo transparência e previsibilidade, conforme ilustrado na figura 2 abaixo.

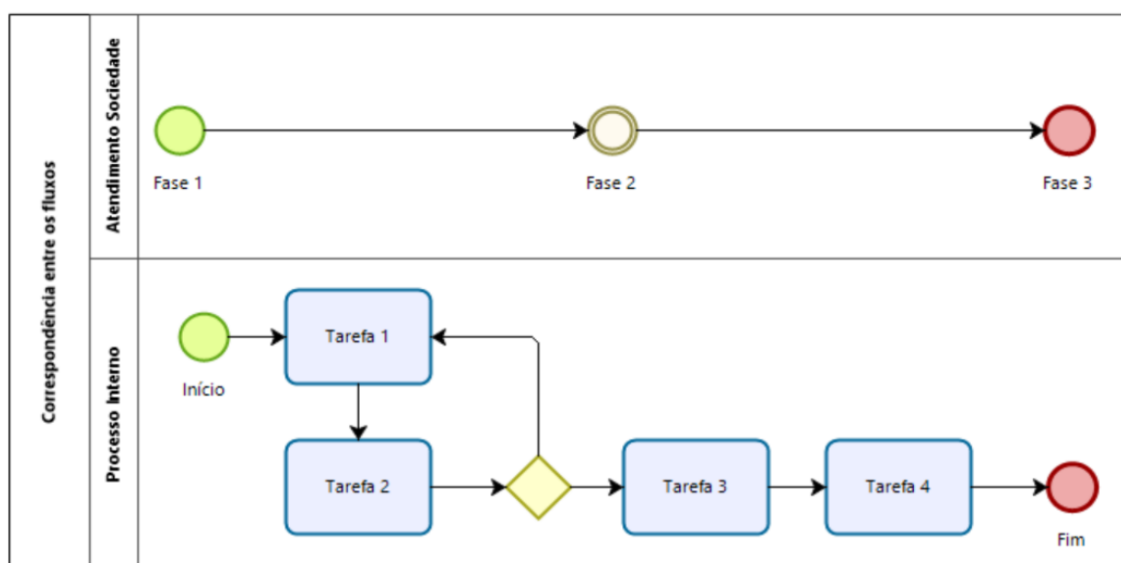


Figura 2 – Exemplo ilustrativo de fluxo de processos

- 2.4.7. Recomendar que o processo futuro seja intuitivo para o usuário, incorporando orientações contextuais ("janelas explicativas") sempre que necessário. Toda a modelagem deverá considerar a Experiência do Usuário e sua jornada no acesso ao serviço público.

3 DETALHAMENTO DOS SERVIÇOS CONTRATADOS

3.1 FASES DOS SERVIÇOS

Os serviços de consultoria estão organizados em produtos, distribuídos em fases que representam as etapas metodológicas interdependentes e entregas progressivas no contexto do projeto de modernização da gestão da recuperação de créditos tributários da SEFA/PR.

3.1.1 FASE 1 – PLANEJAMENTO E MOBILIZAÇÃO

A CONTRATADA deverá elaborar e apresentar um Plano de Trabalho detalhado, fundamentado em visitas técnicas, entrevistas, reuniões, oficinas e demais metodologias e ferramentas apropriadas. Esse plano deverá conter, no mínimo, os seguintes elementos:

- a) Regras gerais de governança e condução do projeto;
- b) Estrutura Analítica do Projeto (EAP), com divisão clara de entregas e responsabilidades;
- c) Metodologia de execução por etapa, incluindo definição dos instrumentos de trabalho a serem utilizados, tais como oficinas, grupos de trabalho, reuniões temáticas, entrevistas com usuários, entre outros;
- d) Definição das ferramentas tecnológicas de código aberto (linguagem aberta) a serem empregadas para atividades como mapeamento de processos, entre outras aplicáveis;
- e) Estabelecimento do processo de documentação, conforme padrões vigentes na SEFA/PR ou, na ausência destes, segundo parâmetros propostos no âmbito do projeto;
- f) Cronograma detalhado com divisão por fases, produtos e subprodutos, compatibilizado com a disponibilidade operacional da SEFA/PR;
- g) Planejamento das etapas do projeto, identificando atividades paralelas, precedências e o caminho crítico de execução;
- h) Plano de comunicação do projeto, abrangendo as rotinas de reporte, interlocução com *stakeholders* e gestão de informações;
- i) Alocação dos recursos humanos da CONTRATADA e da SEFA/PR envolvidos em cada fase do projeto;
- j) Plano de capacitação, com definição dos treinamentos necessários para as equipes da SEFA/PR envolvidas no processo de recuperação de créditos tributários, assegurando a autonomia na operação do novo modelo;
- k) Outros planos que a CONTRATADA julgar necessários para a adequada execução do projeto, desde que aprovados pela CONTRATANTE.

3.1.2 FASE 2 – DIAGNÓSTICO E ANÁLISE DA SITUAÇÃO ATUAL

Realização de levantamento detalhado e análise aprofundada da estrutura organizacional, dos processos, das práticas e dos instrumentos atualmente utilizados pela SEFA/PR na recuperação do crédito tributário. A CONTRATADA deverá entregar um relatório técnico contendo os seguintes elementos:

- a) Mapeamento e análise dos sistemas de cobrança atualmente utilizados, com a entrega de relatório específico;
- b) Estudo do arcabouço jurídico vigente aplicável à cobrança na esfera estadual e nacional, incluindo a análise crítica da Lei Complementar nº 214/2025, com entrega de relatório contendo críticas e sugestões de aprimoramento normativo;
- c) Análise do perfil do estoque de créditos inadimplidos, com entrega de relatório técnico correspondente;
- d) Diagnóstico dos processos, práticas e instrumentos de cobrança em uso, incluindo avaliação do grau de maturidade institucional da SEFA/PR;
- e) Avaliação histórica da efetividade da recuperação de créditos, considerando prazos médios de cobrança e outras métricas relevantes, com entrega de relatório específico;
- f) Mapeamento das fontes de dados disponíveis e da estrutura de dados relacionada à cobrança, arrecadação e tributação, com entrega de produto detalhado;
- g) Análise crítica do atual processo de recuperação do crédito tributário, abrangendo ICMS, IPVA e ITCMD, considerando as diversas formas de constituição do crédito, as etapas de arrecadação, o cadastro de devedores, a estrutura organizacional, os recursos disponíveis, os procedimentos adotados e o modelo vigente de cobrança administrativa, com entrega de relatório técnico;
- h) Avaliação das medidas atualmente adotadas no tratamento de devedores contumazes;
- i) Análise dos modelos já existentes na SEFA/REPR/PR para classificação do grau de recuperabilidade das dívidas ativas e da capacidade de pagamento dos devedores;
- j) Levantamento das soluções tecnológicas atualmente disponíveis na SEFA/REPR/PR que possam ser utilizadas para o desenvolvimento e implementação dos produtos propostos, incluindo possibilidades de integração com ferramentas de análise de vínculos e de cruzamento de dados patrimoniais, cadastrais e empresariais já contratadas;
- k) Identificação das integrações necessárias com os processos e sistemas que compõem o programa de conformidade fiscal do Estado do Paraná – Confia PR;
- l) Inclusão de quaisquer outros planos ou análises que a CONTRATADA considerar pertinentes à plena compreensão da situação atual e ao sucesso das fases subsequentes do projeto.

3.1.3 FASE 3 – MODELAGEM E PROPOSTAS DE MELHORIA

A CONTRATADA deverá apresentar proposta de soluções e redesenho dos macroprocessos relacionados à recuperação de créditos tributários, em conformidade com boas práticas de gestão por processos (CBOK/BPMN), com vistas à construção de um novo modelo mais eficiente e integrado de cobrança. O relatório final desta fase deverá conter, no mínimo, os seguintes elementos:

- a) Plano de aprimoramento dos sistemas e processos de cobrança, contemplando uma nova sistemática que abranja tanto a cobrança massificada quanto a qualificada;

- b) Proposta de estrutura organizacional para as áreas responsáveis pela recuperação de créditos, considerando aspectos funcionais e operacionais;
- c) Identificação e definição, em conjunto com a SEFA/PR, de variáveis e critérios para classificação, priorização, valoração e segmentação dos débitos tributários (ICMS, IPVA e ITCMD) e dos respectivos devedores, com foco em risco de inadimplência e probabilidade de recuperação (ranking bidimensional), com entrega de relatório técnico;
- d) Proposta de nova metodologia de classificação de débitos (inscritos ou não em dívida ativa) e devedores, incluindo detalhamento técnico e, se aplicável, o desenvolvimento de algoritmo compatível com o ambiente tecnológico da SEFA/PR, garantindo transparência e possibilidade de contestação por parte do contribuinte;
- e) Aplicação do modelo de classificação à carteira de créditos existente e àqueles que vierem a se tornar exigíveis;
- f) Disponibilização de mecanismo de consulta aos resultados do modelo de classificação, assegurando transparência e detalhamento dos critérios e pontuações atribuídas;
- g) Definição dos requisitos mínimos para futura contratação ou desenvolvimento de sistema de cobrança compatível com o novo modelo proposto;
- h) Metodologia para implantação de régua de cobrança, considerando critérios como tipo de débito, tempo de inadimplência, perfil comportamental e risco de crédito do contribuinte;
- i) Proposição da combinação ideal de ações de cobrança e seus respectivos parâmetros de aplicação, diferenciando estratégias para cobrança massificada e qualificada;
- j) Desenvolvimento de roteiros (*scripts*) de cobrança compatíveis com as ações previstas na régua de cobrança;
- k) Modelos de comunicação personalizada com contribuintes, inclusive por meios digitais (ex.: SMS, WhatsApp), com proposta de conteúdo e adequação legal;
- l) Apoio técnico à elaboração dos requisitos para contratação de serviços de telecomunicação, com vistas à execução das estratégias de cobrança por canais digitais;
- m) Definição de indicadores de desempenho para mensuração da efetividade das ações de cobrança, preferencialmente segmentados por tipo de ação e perfil do devedor;
- n) Propostas de integração do modelo com ferramentas de análise de vínculos e cruzamento de dados patrimoniais já contratadas ou em processo de contratação pela SEFA/PR;
- o) Propostas de integração com processos, sistemas e ferramentas do programa de conformidade fiscal do Estado do Paraná – Confia PR;
- p) Consolidação das variáveis e critérios de risco e valor de crédito em relatório técnico padronizado, validado em conjunto com a SEFA/PR;
- q) Reiteração, quando necessário, da proposta de estrutura organizacional das áreas responsáveis pela recuperação de créditos, à luz dos modelos e fluxos redesenhados;
- r) Recomendações detalhadas dos requisitos mínimos funcionais e não funcionais para o novo sistema de cobrança a ser adquirido, com vistas a subsidiar futuras contratações.

3.1.4 FASE 4 – TREINAMENTO E TRANSFERÊNCIA DE CONHECIMENTO

A CONTRATADA deverá promover a capacitação das equipes da SEFA/PR responsáveis pela cobrança, assegurando o repasse completo dos conhecimentos relativos aos artefatos entregues, aos modelos desenvolvidos e às metodologias implantadas. O objetivo é garantir a sustentabilidade das soluções implementadas, bem como a autonomia da Administração na condução, evolução e aperfeiçoamento contínuo do novo Modelo de Gestão da Recuperação de Créditos Tributários.

- a) Realizar treinamentos voltados às equipes técnicas da SEFA/REPR envolvidas no projeto, com foco na compreensão e aplicação prática dos produtos desenvolvidos, visando à internalização dos conhecimentos e à continuidade das ações após o encerramento do contrato.

3.2 DESCRIÇÃO DOS PRODUTOS

- 3.2.1 Os produtos da consultoria estão organizados em fases, com o objetivo de estruturar as entregas de forma lógica, progressiva e coerente com as etapas metodológicas previstas neste Termo de Referência, considerando sua finalidade, descrição e resultados esperados.
- 3.2.2 Para os fins deste Termo de Referência, considera-se processo o conjunto integrado de atividades e comportamentos executados por pessoas e/ou sistemas, com o propósito de alcançar um ou mais resultados específicos. Essa definição está alinhada ao *Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio – Corpo Comum de Conhecimento (CBOK), Versão 3.0 (2013, p. 35), da Association of Business Process Management Professionals (ABPMP)*. No contexto desta contratação, os processos referem-se à organização e ao redesenho das atividades administrativas que resultam na entrega de produtos, serviços ou resultados institucionais no âmbito da Administração Pública Estadual.
- 3.2.3 Considera-se **etapa** o conjunto estruturado de atividades que resulta em um subproduto relevante, necessário à consolidação do produto final. Cada etapa será considerada concluída a partir da entrega e validação formal de seus respectivos produtos ou artefatos, conforme critérios definidos neste Termo de Referência.
- 3.2.4 As tabelas a seguir apresentam a descrição dos serviços e produtos da consultoria, organizadas de acordo com a seguinte estrutura:
- a) **Atividades mínimas:** conjunto mínimo de ações que deverão ser executadas pela CONTRATADA em cada fase ou tipo de serviço, sem prejuízo de atividades complementares necessárias à adequada execução do objeto;
 - b) **Perfil profissional:** definição da equipe mínima exigida para execução dos serviços, observadas as qualificações, competências e experiências previstas no item 3.3.1.4 deste Termo de Referência;
 - c) **Produtos entregáveis mínimos:** especificação dos produtos, relatórios, modelos, diagnósticos, propostas ou demais artefatos que deverão ser entregues ao final de cada fase ou serviço;
 - d) **Prazo estimado de execução:** estimativa de tempo necessária para a conclusão de cada fase ou produto, a ser detalhada e ajustada no Plano de Trabalho aprovado pela CONTRATANTE.

3.2.5 Descrição dos Produtos:

FASE	1 – PLANEJAMENTO E MOBILIZAÇÃO
PRODUTO	1. PLANEJAMENTO E ALINHAMENTO INICIAL
ATIVIDADES	a) Conduzir alinhamento preliminar com áreas envolvidas (visitas, entrevistas, reuniões); b) Preparar e realizar <i>workshops</i>/reuniões para alinhar expectativas, sensibilizar sobre o tema, apresentar o Termo de Abertura, metodologia e levantar insumos para planejamento; c) Elaborar o Plano de Gerenciamento do Projeto, contendo, no mínimo: • Regras gerais de governança e condução do projeto; • Declaração de escopo: descrição dos produtos e serviços previstos; • Estrutura Analítica do Projeto (EAP), acompanhada de dicionário explicativo; • Metodologia de execução por etapa, com definição dos instrumentos de trabalho (oficinas, GTs, reuniões, entrevistas etc.); • Definição de ferramentas tecnológicas de código aberto, quando aplicáveis (ex.: mapeamento de processos); • Plano de riscos, incluindo identificação, qualificação, mitigação, responsáveis e medidas de resposta; • Plano de comunicação, detalhando eventos, conteúdo, responsáveis, periodicidade, canais e mecanismos de escalonamento; • Plano de qualidade, definindo critérios de aceitação, indicadores e procedimentos de tratamento de não conformidades; • Procedimentos de documentação, conforme padrões da SEFA/PR ou parâmetros específicos do projeto; • Cronograma físico-financeiro, com fases, etapas, produtos, responsáveis, participantes e marcos; • Alocação de recursos humanos da CONTRATADA e da SEFA/PR em cada fase, considerando a disponibilidade das equipes; • Plano de transferência de conhecimento; d) Atualizar periodicamente o plano do projeto e apresentá-lo à CONTRATANTE sempre que solicitado.
PERFIL PROFISSIONAL	• Gerente de Projetos Sênior • Consultor Sênior de Processos, de Estratégia e de Inovação • Equipe de Apoio
ENTREGAS / RESULTADOS ESPERADOS	a) <i>Workshop</i> e/ou reuniões de Alinhamento; b) Termo de Abertura do Projeto e Ata(s) de Abertura; c) Plano de Gerenciamento do Projeto: a. Declaração de escopo; b. Estrutura Analítica do Projeto – EAP;

PRODUTO	1. PLANEJAMENTO E ALINHAMENTO INICIAL
	c. Plano de riscos; d. Plano de comunicação; e. Plano de qualidade; f. Cronograma físico-financeiro; g. Documentação; h. Equipe do projeto. d) <i>Workshop</i> de comunicação, sensibilização e apresentação do plano de projeto.
PRAZO ESTIMADO	60 dias

FASE	2 – DIAGNÓSTICO E ANÁLISE DA SITUAÇÃO ATUAL
PRODUTO	2. MAPEAMENTO E AVALIAÇÃO DOS PROCESSOS DE COBRANÇA
ATIVIDADES	a) Diagnóstico dos processos e práticas atuais de cobrança de todos os tributos e modalidades; b) Análise do estoque de créditos inadimplidos; c) Avaliação da efetividade histórica da recuperação de créditos; d) Mapeamento de fontes e estrutura de dados; e) Análise da gestão de devedores contumazes; f) Avaliação dos modelos já existentes de classificação de recuperabilidade; g) <i>Benchmarking</i> com experiências nacionais/internacionais; h) <i>Workshops</i> com unidades de negócio (<i>Design Thinking, Canvas</i> etc.); i) Análise da legislação, normas internas e políticas públicas; j) Avaliação da estrutura de TI da SEFA/PR.
PERFIL PROFISSIONAL	• Gerente de Projetos Sênior • Consultor Sênior de Processos, de Estratégia e de Inovação • Consultor de Processos • Equipe de Apoio
ENTREGAS / RESULTADOS ESPERADOS	a) Relatório de diagnóstico da situação atual; b) Relatório de <i>benchmarking</i> ; c) Desenho preliminar do novo modelo de negócio (camadas de valor, clientes, processos, governança, recursos, comunicação); d) Plano de Implementação com etapas, responsáveis, riscos e prazos; e) Plano de Comunicação e Estratégia de Mudança; f) Relatório institucional consolidado, incluindo marco legal e contrapartidas, se aplicável.
PRAZO ESTIMADO	90 dias

PRODUTO	3. DIAGNÓSTICO TECNOLÓGICO
ATIVIDADES	a) Avaliar a estrutura de TI da SEFA/PR, identificando as tecnologias disponíveis que possam suportar o desenvolvimento e a futura implantação dos serviços de gestão da recuperação de créditos tributários; b) Mapear funcionalidades, limitações e necessidades de integração;

	c) Identificar oportunidades de integração tecnológica (APIs, automações, interoperabilidade); d) Avaliar desempenho, escalabilidade, segurança, sustentabilidade e a adequação dos sistemas atualmente utilizados na cobrança administrativa e na administração tributária.
PERFIL PROFISSIONAL	- Gerente de Projetos Sênior - Consultor de Tecnologia da Informação - Equipe de Apoio
ENTREGAS / RESULTADOS ESPERADOS	a) Inventário tecnológico da SEFA/PR; b) Relatório de diagnóstico tecnológico (pontos fortes, limitações, integrações necessárias); c) Mapa preliminar de integração tecnológica, indicando oportunidades de interoperabilidade entre os sistemas existentes e futuros.
PRAZO ESTIMADO	90 dias

PRODUTO	4. ANÁLISE DE DADOS E CLASSIFICAÇÃO DE CRÉDITOS E CONTRIBUINTE
ATIVIDADES	a) Analisar regras e dimensões de classificação atuais; b) Avaliar recuperabilidade dos créditos; c) Estabelecer critérios objetivos de priorização; d) Desenvolver proposta metodológica de <i>rating</i> (variáveis, lógica, parâmetros); e) Aplicar teste experimental em base real.
PERFIL PROFISSIONAL	- Gerente de Projetos Sênior - Consultor Sênior de Processos, de Estratégia e de Inovação - Consultor de Processos - Consultor de Ciências de Dados - Equipe de apoio
ENTREGAS / RESULTADOS ESPERADOS	a) Relatório de classificação da carteira atual (rating bidimensional de créditos e contribuintes); b) Proposta metodológica de algoritmo de classificação; c) Relatório executivo de resultados, recomendações e diretrizes de uso para utilização do modelo de classificação pela SEFA/PR.
PRAZO ESTIMADO	90 dias

FASE	3 – MODELAGEM E PROPOSTAS DE MELHORIA
PRODUTO	5. MODELO ESTRATÉGICO DE GESTÃO DA COBRANÇA TRIBUTÁRIA
ATIVIDADES	a) Realizar <i>benchmarking</i> nacional e internacional para identificar boas práticas em modelos de cobrança tributária; b) Análise de processos atuais (<i>handoffs</i> , regras, controles, cadastro de devedores, sistemas); c) Elaborar recomendações normativas e operacionais para aperfeiçoar o modelo vigente;

PRODUTO	5. MODELO ESTRATÉGICO DE GESTÃO DA COBRANÇA TRIBUTÁRIA
	d) Estruturar o modelo de governança da cobrança, abrangendo cobrança massificada e qualificada; e) Identificar oportunidades de automação e otimização de processos e serviços; f) Avaliar a relevância e as dependências entre as melhorias propostas, destacando esforço, impacto e riscos; g) Elaborar documentação consolidada do modelo proposto, incluindo materiais para capacitação e disseminação interna.
PERFIL PROFISSIONAL	• Gerente de Projetos Sênior • Consultor Sênior de Processos, de Estratégia e de Inovação • Consultor de Processos • Consultor de Ciências de Dados • Equipe de apoio
ENTREGAS / RESULTADOS ESPERADOS	a) Relatório analítico de processos e serviços, incluindo regras de negócio, <i>handoffs</i>, controles e sistemas de informação, com diagnóstico dos problemas e propostas de solução; b) Documentação de apoio (atas, relatórios técnicos, apresentações etc.); c) <i>Roadmap</i> de implantação das melhorias, contemplando atributos como impacto, esforço, risco, prazo estimado e recursos necessários; d) Manualização do modelo proposto e materiais de apoio para capacitação das equipes envolvidas.
PRAZO ESTIMADO	90 dias

PRODUTO	6. ESTRUTURAÇÃO OPERACIONAL DA LÓGICA DE COBRANÇA E SEGMENTAÇÃO
ATIVIDADES	a) Estruturar fluxos segmentados a partir do modelo de classificação (<i>rating</i>) desenvolvido no Serviço S4 como insumo para estruturar fluxos de cobrança segmentados; b) Construir a lógica da Régua de Cobrança, definindo os diferentes percursos de acordo com o tipo de débito, perfil do contribuinte, risco de inadimplência e probabilidade de recuperação; c) Detalhar mapas de processo da situação futura, em conformidade com o padrão da SEFA/PR (BPMN 2.0), evidenciando etapas, responsáveis, sistemas de apoio e pontos de controle; d) Elaborar <i>scripts</i> e formulários de apoio à operação, incluindo instruções claras de uso; e) Definir indicadores de desempenho e pontos de monitoramento, com elaboração de <i>checklist</i> para subsidiar futuras ações de acompanhamento e avaliação; f) Realizar <i>workshops</i> de validação com as equipes da SEFA/PR para homologação dos processos e pontos de controle definidos; g) Dimensionar de forma qualitativa e quantitativa a força de trabalho necessária à execução do novo modelo, considerando perfis profissionais, competências, atribuições e sazonalidade;

PRODUTO	6. ESTRUTURAÇÃO OPERACIONAL DA LÓGICA DE COBRANÇA E SEGMENTAÇÃO
	h) Elaborar relatório técnico consolidando o desenho da lógica de cobrança, a régua segmentada e a proposta de alocação de recursos humanos.
PERFIL PROFISSIONAL	• Gerente de Projetos Sênior • Consultor Sênior de Processos, de Estratégia e de Inovação • Consultor de Processos • Consultor de Ciências de Dados • Equipe de Apoio
ENTREGAS / RESULTADOS ESPERADOS	a) Mapa de processos da situação futura (BPMN 2.0), incluindo regras de negócio, atividades, executores, sistemas, decisões e pontos de controle; b) Régua de Cobrança estruturada, com fluxos segmentados por tipo de débito e perfil de contribuinte; c) <i>Scripts</i> e formulários de apoio à operação; d) Relatório técnico com análise quantitativa e qualitativa de recursos humanos necessários, incluindo matriz de dimensionamento; e) Documentação de apoio (atas de reuniões, relatórios e apresentações).
PRAZO ESTIMADO	90 dias

PRODUTO	7. DEFINIÇÃO DAS ESTRATÉGIAS DE COBRANÇA (RÉGUAS)
ATIVIDADES	a) Estruturar réguas de cobrança diferenciadas para segmentos de devedores, de acordo com valor do débito, tempo de inadimplência, perfil de risco e histórico de comportamento; b) Definir as ações específicas a serem aplicadas em cada régua (ex.: comunicações automáticas, notificações formais, encaminhamentos à cobrança qualificada, bloqueios ou negativação, entre outras); c) Modelar estratégias de cobrança com base em análises preditivas e inteligência de dados, assegurando coerência com o modelo de classificação definido em serviços anteriores; d) Estabelecer metas de ganhos quantitativos e qualitativos esperados com a aplicação das réguas; e) Definir a metodologia de cálculo e apuração desses resultados, incluindo memória de cálculo documentada; f) Definir indicadores-chave de desempenho (KPIs) para monitoramento das estratégias de cobrança, contemplando tanto a eficiência operacional quanto a efetividade na recuperação de créditos; g) Propor diretrizes para governança, revisão e atualização periódica das réguas de cobrança, de forma a garantir sua aderência às mudanças legais, tecnológicas e comportamentais dos contribuintes.
PERFIL PROFISSIONAL	• Gerente de Projetos Sênior • Consultor Sênior de Processos, de Estratégia e de Inovação • Consultor de Processos • Consultor de Ciências de Dados • Equipe de apoio

PRODUTO	7. DEFINIÇÃO DAS ESTRATÉGIAS DE COBRANÇA (RÉGUAS)
ENTREGAS / RESULTADOS ESPERADOS	a) Documento consolidado das réguas de cobrança segmentadas por perfil de devedor e tipo de débito; b) Memória de cálculo e metodologia de apuração dos resultados esperados (quantitativos e qualitativos); c) Painel de indicadores para monitoramento e avaliação contínua das estratégias; d) Relatório com diretrizes de governança para revisão e atualização periódica das réguas de cobrança.
PRAZO ESTIMADO	120 dias

FASE	4 – CAPACITAÇÃO E TRANSFERÊNCIA DE CONHECIMENTO
------	---

PRODUTO	8. CAPACITAÇÃO E TRANSFERÊNCIA DE CONHECIMENTO
ATIVIDADES	a) Elaborar o plano de transferência de conhecimento, contemplando objetivos, público-alvo, metodologia, conteúdos, formatos e cronograma; b) Realizar treinamentos presenciais/remotos voltados à operação, manutenção e evolução dos modelos, metodologias e processos redesenhados; c) Produzir documentações e manuais de procedimentos para usuários e gestores dos processos, conforme aplicável; d) Estruturar plano de treinamento detalhado, incluindo turmas, conteúdo programático, carga horária, objetivos de aprendizagem e cronograma; e) Ministrar treinamento presencial com foco na formação prática e conceitual sobre o novo modelo de recuperação de créditos; f) Disponibilizar conteúdo em plataforma de apoio; g) Oferecer coaching/mentoring sob demanda, reforçando a sustentabilidade do conhecimento; h) Facilitar oficinas práticas de ideação e troca de experiências, visando consolidar a aplicação do conhecimento e estimular a inovação.
PERFIL PROFISSIONAL	- Gerente de Projetos Sênior - Consultor Sênior de Processos, de Estratégia e de Inovação - Equipe de Apoio
ENTREGAS / RESULTADOS ESPERADOS	a) Plano de Transferência de Conhecimento e Treinamento; b) Documentações e manuais de procedimentos; c) Realização de treinamentos presenciais e/ou remotos (incluindo gravações e materiais didáticos em EAD); d) Relatório de execução das capacitações, incluindo lista de presença, carga horária, avaliação dos participantes e recomendações de continuidade; e) Relatório de atendimento em coaching/mentoring, quando aplicável.
PRAZO ESTIMADO	60 dias

3.3 EQUIPE TÉCNICA

3.3.1 COMPOSIÇÃO E QUALIFICAÇÃO DA EQUIPE TÉCNICA

- 3.3.1.1 Entende-se por *equipe técnica* o conjunto de profissionais apresentados pela CONTRATADA que atendam aos perfis profissionais e às qualificações técnicas exigidas neste Apêndice e que serão efetivamente alocados para a execução dos serviços previstos no objeto deste Termo de Referência.
- 3.3.1.2 A equipe técnica da CONTRATADA deverá ser adequadamente dimensionada, tanto sob o aspecto qualitativo quanto quantitativo, de modo a assegurar a execução integral dos serviços contratados, observados os níveis mínimos de serviço (NMS) estabelecidos.
- 3.3.1.3 O dimensionamento da equipe técnica necessária ao atendimento do objeto é de responsabilidade exclusiva da CONTRATADA, devendo ser compatível com a complexidade, o escopo e os prazos dos serviços, assegurando o pleno cumprimento dos requisitos técnicos e dos níveis mínimos de serviço exigidos.
- 3.3.1.4 A equipe técnica deverá contemplar, no mínimo, os perfis profissionais descritos na tabela a seguir, os quais serão considerados para fins de avaliação e pontuação técnica no processo de seleção, conforme os critérios definidos neste Termo de Referência e na Solicitação de Propostas.

Perfil Profissional	Qualificação	Experiência
Gerente de Projetos Sênior	- Curso superior completo em Administração, Engenharia, Tecnologia da Informação, Sistemas de Informação ou áreas correlatas; - Atender a pelo menos uma das certificações abaixo: - Certificação do PMI (PMP ou PgMP); ou - Certificação IPMA (IPMA-A ou IPMA-B ou IPMA-C); ou - Certificação PRINCE2 (<i>Professional</i>); ou - Especialização (360h) ou MBA em Gerenciamento de Projetos; ou - Mestrado ou Doutorado em Gerenciamento de Projetos. Desejável: Certificação CBPP – <i>Certified Business Process Professional</i> (ABPMP).	- Experiência na gestão de projetos que envolvam a construção e modelos de melhoria e inovação na área de cobrança, em organizações públicas e privadas, com atuação como gerente nas áreas de gestão de qualidade, gestão de riscos, estruturação/revisão de cadeia de valor e gerenciamento de equipes de análise de processos; - Experiência em atividades que envolvam análise de contexto, construção de mapa estratégico, definição de indicadores, metas, identificação e gerenciamento de projetos prioritários e implementação e acompanhamento de planejamento estratégico, em órgãos fazendários.
Consultor Sênior de Processos, de Estratégia e de Inovação	- Curso superior completo de graduação na área de Tecnologia (Ciência da Computação, Análise e Desenvolvimento de Sistemas, Tecnologia da Informação, Análise de Sistemas, Engenharia, entre outros); Desejável: Certificação CBPP – <i>Certified Business Process Professional</i> (ABPMP).	- Atuação em projetos de transformação de processos de cobrança, arrecadação, fiscalização ou serviços públicos no setor fazendário; - Experiência em análise de desempenho, definição de indicadores e proposição de melhorias organizacionais e operacionais; - Experiência comprovada em projetos de consultoria envolvendo <i>Business Process Management</i> (BPM), análise e redesenho de processos, utilizando BPMN 2.0.
Consultor de Processos	- Curso superior completo de graduação na área de Tecnologia (Ciência da Computação, Análise e Desenvolvimento de Sistemas, Tecnologia da Informação, Análise de Sistemas, Engenharia, entre outros); Desejável: Certificação CBPP – <i>Certified Business Process Professional</i> (ABPMP).	- Experiência comprovada em projetos de mapeamento, análise e modelagem de processos, com interface entre negócio e tecnologia; - Atuação em iniciativas de melhoria de processos organizacionais, preferencialmente em ambientes públicos ou regulados;

Perfil Profissional	Qualificação	Experiência
Consultor de Ciência de Dados	• Curso superior completo em Ciência da Computação, Estatística, Matemática, Engenharia, Ciência de Dados ou áreas correlatas; ou • Mestrado ou Doutorado em áreas relacionadas à análise de dados, estatística, computação ou áreas afins.	• Experiência comprovada em análise de dados aplicada a problemas de negócio ou políticas públicas; • Atuação em projetos de modelagem analítica, classificação, segmentação ou análise exploratória de dados; • Experiência com ferramentas como Python ou R; • Conhecimento comprovado em pelo menos duas das seguintes áreas: I. Análise exploratória de dados; II. Modelagem estatística ou preditiva; III. Avaliação de risco ou comportamento.
Consultor de Tecnologia da Informação	• Curso superior completo em Engenharia, Tecnologia da Informação, Sistemas de Informação, Ciência da Computação ou áreas correlatas.	• Experiência em assessoria técnica relacionada à análise de sistemas de informação e arquiteturas tecnológicas; • Atuação em projetos de consultoria envolvendo definição de requisitos, integração de sistemas ou avaliação de ambientes tecnológicos; • Conhecimento em metodologias de gerenciamento de projetos e governança de TI; • Desejável conhecimento em lógica, linguagens de programação ou arquitetura de redes, exclusivamente para fins de avaliação técnica e proposição de soluções.

- 3.3.1.5. A CONTRATADA deverá dimensionar adequadamente sua equipe técnica, em termos qualitativos e quantitativos, de modo a garantir a execução de todos os serviços contratados com qualidade e dentro dos níveis mínimos dos serviços contratados.
- 3.3.1.6. Um mesmo profissional da CONTRATADA poderá desempenhar mais de um perfil ou especialidade, desde que atenda integralmente as qualificações e habilidades exigidas para cada perfil/especialidade.
- 3.3.1.7. Para a execução do contrato, a CONTRATADA deverá disponibilizar uma equipe técnica que atenda, no mínimo, os seguintes perfis profissionais:

Equipe Técnica Inicial – Composição Mínima (Pontuável)	
Perfil Profissional	Quantitativo
Gerente de Projetos Sênior	01
Consultor Sênior de Processos, de Estratégia e de Inovação	01
Consultor Processos	01
Consultor de Ciência de Dados	01
Consultor de Tecnologia da Informação	01

Tabela 5 – Composição da equipe técnica

- 3.3.1.8. Durante a vigência do contrato, os quantitativos mínimos por perfil da equipe técnica da CONTRATADA poderão ser revisados em comum acordo entre as partes.
- 3.3.1.9. Para todo profissional que integrar a sua equipe técnica a CONTRATADA deverá apresentar o “Termo de Sigilo e Confidencialidade”, conforme modelo constante anexo, assinado pelo profissional.

APÊNDICE II – INFRAESTRUTURA E SEGURANÇA

1 DISPOSIÇÕES GERAIS

- 1.1 A CONTRATADA deverá observar integralmente a Lei nº 13.709/2018 – Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD), atuando como eventual operadora de dados nos termos da legislação, quando houver necessidade de acesso a dados da CONTRATANTE durante a execução dos serviços de consultoria.
- 1.2 Toda e qualquer recomendação, proposta ou modelo eventualmente desenvolvidos pela CONTRATADA deverão contemplar requisitos de segurança da informação, incluindo privacidade, integridade, confidencialidade e disponibilidade dos dados, com observância das diretrizes internas da SEFA/PR e da legislação vigente.
- 1.3 A CONTRATADA deverá adotar boas práticas de proteção da informação nos documentos, produtos e repositórios que vier a utilizar, garantindo que não haja compartilhamento ou acesso indevido às informações institucionais e dados eventualmente tratados no escopo da consultoria.
- 1.4 Eventuais bases de dados ou conjuntos de informações que venham a ser utilizadas para fins de análise, modelagem ou diagnóstico deverão ser tratadas exclusivamente no contexto do projeto, sendo vedada sua reprodução, arquivamento ou uso posterior para quaisquer outras finalidades.
- 1.5 Ao final do contrato, todos os artefatos, documentos, relatórios, planilhas e bases de dados de trabalho utilizadas ou geradas durante a consultoria deverão ser entregues à SEFA/PR e completamente excluídos dos ambientes da CONTRATADA, conforme previsto na LGPD.
- 1.6 A CONTRATADA deverá firmar Termo de Confidencialidade e Responsabilidade sobre o Tratamento de Dados, comprometendo-se a manter o sigilo sobre todas as informações acessadas ou tratadas no decorrer do contrato, inclusive após sua finalização.
- 1.7 Sempre que necessário e solicitado pela SEFA/PR, a CONTRATADA deverá apresentar informações de rastreabilidade (logs de acesso, controle de versões, histórico de alterações, entre outros) relacionadas aos artefatos elaborados no âmbito da consultoria.
- 1.8 Caso a prestação dos serviços envolva o uso de sistemas ou ambientes digitais externos (ambiente tecnológico de referências colaborativas, ambientes analíticos, etc.), estes deverão obrigatoriamente utilizar conexões seguras (HTTPS) e possuir mecanismos de autenticação adequados para acesso.
- 1.9 A CONTRATADA deverá informar previamente qualquer incidente de segurança, tentativa de acesso não autorizado ou falha que comprometa a confidencialidade e integridade das informações sob sua guarda no contexto da execução contratual.
- 1.10 A CONTRATADA deverá manter, para fins de contingência, planos de continuidade e recuperação de informações e documentos de trabalho, de modo a garantir a integridade e disponibilidade dos produtos durante a vigência do contrato.
- 1.11 Todos os artefatos, relatórios, dashboards, apresentações deverão ser disponibilizados à SEFA/PR em formatos abertos e padronizados, com conteúdo redigido em língua portuguesa.

APÊNDICE III – PROTEÇÃO DE DADOS E PRIVACIDADE

1 DISPOSIÇÕES GERAIS

- 1.1 A CONTRATADA obriga-se, por si e por seus colaboradores, a observar integralmente a legislação vigente sobre proteção de dados pessoais, em especial a Lei nº 13.709/2018 – Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD), bem como as políticas internas da CONTRATANTE relacionadas à privacidade e à segurança da informação, sempre que o desenvolvimento das atividades previstas neste Termo de Referência envolver o acesso ou tratamento de dados pessoais.
- 1.2 A CONTRATANTE, na condição de Controladora, deverá fornecer previamente à CONTRATADA a política de privacidade e o plano de tratamento de dados pessoais aplicáveis à execução contratual, atualizando-os sempre que necessário.
- 1.3 Caso a consultoria envolva o acesso a dados pessoais ou sensíveis, a CONTRATADA compromete-se a tratá-los exclusivamente de acordo com as finalidades indicadas pela CONTRATANTE, observando as bases legais aplicáveis e os princípios da necessidade, minimização, segurança e confidencialidade.
- 1.4 A CONTRATADA deverá adotar medidas técnicas e organizacionais adequadas à natureza da consultoria contratada para garantir a segurança dos dados eventualmente acessados, incluindo confidencialidade, integridade e disponibilidade da informação, evitando acessos não autorizados ou uso indevido.
- 1.5 Em hipótese alguma será permitida a utilização dos dados acessados ou informações fornecidas pela CONTRATANTE para finalidades diversas daquelas previstas no contrato.
- 1.6 Caso o desenvolvimento dos serviços de consultoria exija apoio de terceiros subcontratados (inclusive fornecedores de infraestrutura de TI), a CONTRATADA deverá assegurar que esses suboperadores estejam igualmente vinculados às obrigações de proteção de dados estabelecidas pela LGPD e pela política da CONTRATANTE, mediante cláusulas contratuais específicas.
- 1.7 Qualquer incidente de segurança da informação ou violação de dados pessoais identificado pela CONTRATADA deverá ser imediatamente comunicado à CONTRATANTE, com detalhamento da natureza do incidente, seus impactos e as medidas corretivas adotadas, além da apresentação de plano de resposta e mitigação.
- 1.8 A CONTRATANTE poderá, a seu critério, realizar auditorias, fiscalizações ou solicitações de informações à CONTRATADA, com o objetivo de verificar a conformidade das práticas de tratamento de dados com a legislação vigente.
- 1.9 Os dados eventualmente acessados durante a execução do contrato não serão de propriedade da CONTRATADA, devendo ser tratados como ativos exclusivos da CONTRATANTE. Ao final do contrato, os registros e informações eventualmente compartilhados deverão ser devolvidos à CONTRATANTE ou descartados conforme sua orientação expressa.
- 1.10 A CONTRATADA será responsabilizada por quaisquer danos decorrentes de violação às disposições da LGPD ou ao contrato, quando comprovada sua culpa exclusiva, devendo arcar

com os custos, penalidades e indenizações eventualmente impostas à CONTRATANTE por autoridades competentes ou titulares dos dados.

- 1.11 Caso a execução dos serviços envolva eventual transferência internacional de dados, a CONTRATADA deverá observar as cláusulas contratuais padrão aprovadas pela ANPD ou apresentar garantias adequadas à conformidade com a legislação brasileira, mediante prévia anuência da CONTRATANTE.

2 GLOSSÁRIO

- 2.1 O glossário a seguir visa garantir a compreensão comum entre as partes sobre os principais termos relacionados à proteção de dados:

- **LGPD:** significa a Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (Lei nº 13.709/2018).
- **Dado Pessoal:** toda informação relacionada a pessoa natural identificada ou identificável.
- **Dado Pessoal Sensível:** dado pessoal sobre origem racial ou étnica, convicção religiosa, opinião política, filiação a sindicato ou a organização de caráter religioso, filosófico ou político, dado referente à saúde ou à vida sexual, dado genético ou biométrico, quando vinculado a uma pessoa natural.
- **Controlador:** Pessoa natural ou jurídica, de direito público.
- **Operador:** Pessoa natural ou Jurídica, de direito público ou privado, ao qual compete a realização do tratamento em nome do controlador.
- **Encarregado** (*Data Protection Officer* - DPO): pessoa indicada pelo controlador e operador para atuar como canal de comunicação entre o controlador, os titulares dos dados e a Autoridade Nacional de Proteção de Dados (ANPD).
- **ANPD** (Agência Nacional de Proteção de Dados): Órgão da Administração Indireta ao qual cumpre zelar, implementar e fiscalizar o cumprimento da LGPD.
- **Tratamento** (incluindo os termos correlatos, tratar, tratados etc.): significa toda operação autorizada realizada com dados pessoais, como as que se referem a coleta, produção, recepção, classificação, utilização, acesso, reprodução, transmissão, distribuição, processamento, arquivamento, armazenamento, eliminação, avaliação ou controle da informação, modificação, comunicação, transferência, difusão ou extração.
- **Titular:** é a pessoa natural a quem se referem os Dados Pessoais que são objeto de Tratamento.
- **Suboperadora:** significa qualquer pessoa natural ou jurídica que, em nome do Operador e subcontratado por este, incluindo, mas não se limitando, seus substabelecidos, executarão atividades de Tratamento permitidas em conformidade com as instruções deste Contrato.
- **Colaborador(es):** significa qualquer empregado, funcionário, inclusive subcontratados ou terceirizados, representantes ou prepostos, remunerado ou sem remuneração, em regime integral ou parcial, que atue em nome das Partes e que tenha acesso a Dados Pessoais.
- **Incidente:** significa um acesso que não tenha sido autorizado pelo Controlador, acidental ou intencional, que provoque, em relação aos Dados Pessoais, a destruição, perda,

alteração, comunicação ou difusão, acesso a terceiros ou qualquer forma de Tratamento inadequado ou ilícito.

- **Serviços:** significam os serviços e outras atividades que serão fornecidas ou realizadas pelo ou em nome da CONTRATADA para a CONTRATANTE, nos termos do Contrato.
- **Contrato:** significa o contrato de prestação de serviços firmado entre CONTRATANTE e CONTRATADA, para prestação dos Serviços, no âmbito do qual ocorrerá a relação de Tratamento de Dados Pessoais objeto deste Contrato.

APÊNDICE IV – TERMO DE COMPROMISSO E CONFIDENCIALIDADE

Eu, [NOME DO RECURSO HUMANO], portador do documento de identidade nº [RG], expedido pela [ÓRGÃO EXPEDIDOR], CPF nº [CPF DO RECURSO HUMANO], pelo presente Termo, perante a empresa [NOME DA EMPRESA], sito a [ENDEREÇO DA EMPRESA], inscrita sob o CNPJ nº [CNPJ], doravante denominada EMPRESA, assumo o compromisso de manutenção de sigilo sobre as informações a que tenha acesso ou conhecimento no âmbito da Secretaria de Estado da Fazenda do Paraná – SEFA/PR – e em outras entidades da administração direta e indireta do Estado do Paraná em razão das atividades profissionais a serem realizadas em decorrência do contrato administrativo [ref. CONTRATO ADMINISTRATIVO], sob pena de responsabilidade penal, civil e administrativa.

Comprometo-me a não divulgá-las ou comentá-las em qualquer hipótese e cumprir as condutas adequadas contra destruição, modificação, reprodução, divulgação e acesso indevidos, seja acidentalmente ou intencionalmente, nos termos da Política de Segurança da Informação da SEFA/PR.

Comprometo-me, também, a não utilizá-las, de forma diversa da prevista no contrato administrativo.

Estou ciente que este Termo refere-se a todas as informações da SEFA/PR ou sob sua tutela irrestritamente - dados, processos, informações, documentos e materiais - seja qual for o meio ou suporte através do qual seja materializada ou compartilhada: escrita em papel ou nos sistemas eletrônicos, falada em conversas formais e informais, disseminada nos meios de comunicação internos como reuniões, televisão etc., e que estejam protegidas por lei, como sigilo fiscal, bancário, de operações e serviços no mercado de capitais, comercial, empresarial, profissional, industrial e segredo de justiça.

Estou ciente que, quanto ao sigilo fiscal, aplicam-se subsidiariamente as determinações e recomendações constantes da Resolução Nº 233/2017-PGE.

Estou ciente que, a quebra do sigilo das informações a que se refere este Termo, devidamente comprovada, sem autorização expressa da SEFA/PR, possibilitará a imediata rescisão do contrato administrativo em tela e, também a imediata rescisão de outros contratos administrativos firmados entre a EMPRESA e a Administração, a depender da gravidade do incidente, sem qualquer ônus para a SEFA/PR. Nesse caso, eu e a EMPRESA, estaremos sujeitos, por ação ou omissão, além das eventuais

multas definidas em contrato, ao pagamento ou recomposição de todas as perdas e danos sofridos pelo SEFA/PR, inclusive os de ordem moral, bem como as de responsabilidades civil e criminal respectivas, as quais serão apuradas em regular processo judicial ou administrativo.

Declaro que a SEFA/PR tem minha permissão prévia para acesso e monitoramento do ambiente de trabalho, que consiste das instalações e dependências físicas, bem como dos recursos de tecnologia da informação e comunicação de uso desta Secretaria.

Estou ciente que o presente Termo tem natureza irrevogável e irretratável, permanecendo em vigor mesmo após a extinção do contrato de trabalho com a EMPRESA.

Local e Data - _____, ____ de _____ de _____.

I - De Acordo:

Identificação do Recurso Humano

Nome: _____

CPF: _____ RG: _____

Assinatura: _____

II – De Acordo:

Preposto da Empresa

Nome: _____

CPF: _____ RG: _____

Assinatura: _____

APÊNDICE V – MODELO DE DECLARAÇÃO DE CAPACIDADE TÉCNICA

Atestamos para os devidos fins que a empresa [Razão Social da Empresa LICITANTE], inscrita no CNPJ sob o nº [CNPJ da Empresa LICITANTE], estabelecida na [Endereço completo da Empresa LICITANTE], nos forneceu os produtos/serviços especificados abaixo, cumprindo satisfatoriamente com as obrigações assumidas, no tocante aos serviços solicitados ou produtos entregues, não existindo, em nossos registros, até a presente data, fatos que desabonem sua conduta, pelo que declaramos estar apta a cumprir com o objeto licitado.

- Produto/Serviço: (descrever o produto/serviço)
- Quantidade Fornecida: (Indicar a quantidade total fornecida)
- Período de Fornecimento: (Indicar o período de fornecimento)
- Local de Fornecimento: (Indicar o local de fornecimento)

_____, em _____ de _____ de 2026

Diretor e/ou Representante Legal

Observação: Este modelo serve apenas como referência, não sendo obrigatória a apresentação de atestado de capacidade técnica idêntico, desde que o atestado apresentado possua todas as informações constantes neste modelo.

APÊNDICE VI – MODELO DE PROPOSTA COMERCIAL

À Secretaria de Estado da Fazenda - SEFA

Ref.: PROCESSO N.º xxx/20xx – SEFA-PR

Prezados Senhores,

Em cumprimento às exigências do instrumento convocatório, nos identificamos e declaramos para os devidos fins, os detalhes de como se dará o atendimento do **objeto** do LOTE ÚNICO DO PROCESSO Nº XX/XXXX.

IDENTIFICAÇÃO DO PROPONENTE:

RAZÃO SOCIAL:	CNPJ:.....	INSCRIÇÃO ESTADUAL:.....
ENDEREÇO:	CEP:.....	CIDADE/UF:.....
TELEFONE: (...)..... e CEL: (...).....	E-mail:.....	
BANCO:.....	AGÊNCIA:.....	CONTA CORRENTE:.....

OBJETO:

A presente licitação tem por objeto a contratação de empresa especializada para o redesenho e a proposição de melhorias destinadas à modernização e à efetivação de um novo Modelo de Gestão da Recuperação de Créditos Tributários, no âmbito da Secretaria de Estado da Fazenda do Paraná – SEFA/PR, conforme requisitos, critérios, especificações, necessidades e prescrições constantes deste Termo de Referência e seus apêndices com os quantitativos resumidos na tabela a seguir.

COMPOSIÇÃO DE PREÇOS:

LOTE	DESCRIÇÃO	VALOR TOTAL
ÚNICO	SERVIÇOS DE CONSULTORIA ESPECIALIZADA PARA O DESENVOLVIMENTO DE UM NOVO MODELO DE GESTÃO DA RECUPERAÇÃO DE CRÉDITOS TRIBUTÁRIOS, NO ÂMBITO DA SECRETARIA DE ESTADO DA FAZENDA DO PARANÁ – SEFA/PR, CONTEMPLANDO OS SEGUINTE PRODUTOS: • PRODUTO 1: PLANEJAMENTO E ALINHAMENTO INICIAL • PRODUTO 2: MAPEAMENTO E AVALIAÇÃO DOS PROCESSOS • PRODUTO 3: DIAGNÓSTICO TECNOLÓGICO • PRODUTO 4: ANÁLISE DE DADOS E CLASSIFICAÇÃO • PRODUTO 5: MODELO DE GESTÃO DA COBRANÇA • PRODUTO 6: ESTRUTURAÇÃO DA LÓGICA DE COBRANÇA E SEGMENTAÇÃO • PRODUTO 7: ESTRATÉGIAS DE COBRANÇA (RÉGUAS) • PRODUTO 8: CAPACITAÇÃO E TRANSFERÊNCIA	
VALOR TOTAL PARA O LOTE:		

DETALHAMENTO DA PROPOSTA:

Detalhar, conforme descrito no TERMO DE REFERÊNCIA, como se planeja atender ao objeto desta contratação.

Em relação aos recursos humanos é necessário identificar os profissionais e suas qualificações técnicas que atendem aos requisitos do edital, fornecendo as devidas comprovações conforme solicitado.

CONDIÇÕES GERAIS:

- Declaramos conhecer os termos do Edital que rege o presente certame licitatório bem como aos Termos do Contrato e o Termo de Referência.
- Quaisquer reclamações deverão ser formalizadas por escrito e dirigidas ao nosso escritório, sito na Rua, na cidade de, fone, e-mail:
- Todos os preços estão expressos em reais (R\$).
- A validade desta proposta é de 90 (noventa) dias, contados a partir da data da sessão pública do Pregão.
- O preço proposto contempla todas as despesas que o compõem, tais como deslocamentos e estadias de técnicos para completa execução do objeto do Contrato, bem como todos os encargos (obrigações sociais, impostos, taxas, etc.).
- Desde já nos declaramos cientes de que a Secretaria de Estado da Fazenda procederá à retenção de tributos nas hipóteses previstas na legislação.

_____, em ____ de _____ de 2026

Diretor e/ou Representante Legal

OS-aaaa-nnn

[illegible]

Data de início	Data de término
XX/XX/XXXX	XX/XX/XXXX

Item	Descrição do serviço/produto	Data Conclusão
1.	XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX	XX/XX/XXXX
Total		

Item	Descrição do serviço/produto
1.	XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX

[illegible]

Serviços	Total (R\$)
XXXXXXXX	
XXXXXXXX	
Total	

7 PARTICIPANTES

Nome	Papel	E-mail	Telefone	Órgão/Empresa
XXXXXXX				
XXXXXXX				
XXXXXXX				
XXXXXXX				

8 ANEXOS

Documento	Identificação
XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX.XXX	(Documento obrigatório)

São partes integrantes da Ordem de Serviço o contrato nº XX/XXXX, bem como cronograma de execução dos serviços e demais documentos que fazem parte do processo de contratação.

Curitiba, xx de xxxxxx de xxxx.