

CONTRATO DE SERVIÇOS DE CONSULTORIA

Remuneração Por Preço Global

• **Entre**

**ESTADO DE GOIÁS
SECRETARIA DE ESTADO DA FAZENDA**

e

McKINSEY & COMPANY, INC DO BRASIL CONSULTORIA LTDA

**Data:
03 de fevereiro de 2016**



I. - CONTRATO**REMUNERAÇÃO MEDIANTE PAGAMENTO DE UMA SOMA POR PREÇO GLOBAL**

Este CONTRATO (doravante denominado “Contrato”) é celebrado em *03 de fevereiro de 2016*, entre, por um lado, **ESTADO DE GOIÁS**, pessoa jurídica de direito público interno, inscrito no CNPJ/MF 01.409.580/0001-38, neste ato representado nos termos do § 2º do art. 47 da Lei Complementar nº 58/2006, alterada pela Lei Complementar nº 106/2013, pelo Procurador do Estado, DR. PAULO CÉSAR NEO DE CARVALHO, brasileiro, advogado, inscrito na OAB/GO sob o nº 20.161, CPF/MF nº 015.094.058-01, residente e domiciliado nesta capital, com a interveniência da **SECRETARIA DE ESTADO DA FAZENDA**, inscrita no CNPJ sob o nº 01.409.655/0001-80, com sede à Av. Vereador José Monteiro, nº 2.233, Complexo Fazendário Meia Ponte, Setor Nova Vila, nesta capital, (doravante denominada “Contratante”), ora representada por sua titular, Srª. ANA CARLA ABRÃO COSTA, brasileira, economista, portadora do RG nº 1308423 2ª via, DGPC/GO, CPF nº 836.130.727-34, residente e domiciliada em Goiânia – GO, e, por outro, a empresa **McKINSEY & COMPANY, INC DO BRASIL CONSULTORIA LTDA**, pessoa jurídica de direito privado, inscrita no CNPJ sob o nº 44.074.367/0001-25, com sede na cidade de São Paulo, Estado de São Paulo, na Rua Alexandre Dumas, 1711, Edifício Birman 12, 10º andar, térreo, loja 03 e mezanino 03, Bairro Chácara Santo Antônio, CEP 04717-004, neste ato representada pela Sra. PATRÍCIA ELLEN DA SILVA, brasileira, portadora da RG nº 25868214-0 SSP/SP e CFP/MF nº 283.018.748-21, domiciliada na cidade e estado de São Paulo, com endereço comercial na Rua Alexandre Dumas, 1711, Edifício Birman 12, 10º andar, térreo, loja 03 e mezanino 03, Bairro Chácara Santo Antônio, CEP 04717-004 (doravante denominado “Empresa Consultora” ou “Consultor”).

CONSIDERANDO:

1. Que o Contratante solicitou à Empresa Consultora a prestação de determinados serviços de consultoria definidos neste Contrato (doravante denominados “Serviços”);
2. Que a Empresa Consultora, havendo declarado ao Contratante que possui as aptidões profissionais requeridas e que conta com o pessoal e os recursos técnicos necessários, conveio em prestar os Serviços nos termos e condições estipulados neste Contrato; e
3. Que o Contratante recebeu financiamento do Banco Interamericano de Desenvolvimento (doravante denominado “Banco”) para cobrir parcialmente o preço dos Serviços e se propõe utilizar parte dos fundos deste financiamento para efetuar pagamentos admissíveis nos termos deste Contrato, ficando entendido que (i) o Banco só efetuará pagamentos a pedido do Contratante e com prévia aprovação do Banco, (ii) estes pagamentos estarão sujeitos, em todos seus aspectos, aos termos e condições do Contrato de Empréstimo, e (iii) somente o Contratante poderá ter qualquer direito decorrente do Contrato de Empréstimo e nenhuma outra pessoa terá direito a reclamar fundos do financiamento.

PORTANTO, as Partes por este meio convêm o seguinte:

4. Os documentos anexos ao presente Contrato serão considerados parte integral do mesmo:



Seção 6 – Contrato Padrão – Anexo II – Remunerado por Preço Global


- (a) Condições Gerais do Contrato;
- (b) Condições Especiais do Contrato;
- (c) Os seguintes Apêndices:
 - Apêndice A: Descrição dos Serviços
 - Apêndice B: Requisitos para a Apresentação de Relatórios
 - Apêndice C: Pessoal-Chave e Subconsultores
 - Apêndice D: Discriminação do Preço do Contrato em Moeda Estrangeira
 - Apêndice E: Discriminação do do Preço do Contrato em Moeda Nacional
 - Apêndice F: Serviços e Instalações Fornecidos pelo Contratante

5. Os direitos e obrigações mútuos do Contratante e da Empresa Consultora estarão estabelecidos no contrato, particularmente:

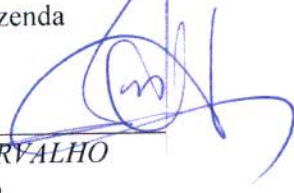
- (a) A Empresa Consultora prestará os Serviços em conformidade com as disposições do Contrato; e
- (b) O Contratante efetuará os pagamentos à Empresa Consultora de acordo com as disposições do Contrato.

EM TESTEMNHO DO QUE, as Partes assinam este Contrato na data indicada.

Em representação da Contratante:

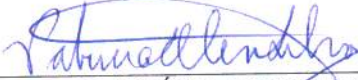


ANA CARLA ABRÃO COSTA
Secretária de Estado da Fazenda



PAULO CÉSAR NEO DE CARVALHO
Procurador de Estado

Em representação da Empresa Consultora:



PATRÍCIA ELLEN DA SILVA
Mckinsey & Company, Inc do Brasil Consultoria Ltda

II - CONDIÇÕES GERAIS DO CONTRATO

1. Disposições Gerais

1.1 Definições

Quando os seguintes termos forem utilizados neste Contrato, terão os significados indicados a seguir, a menos que o contexto exija de outra forma:

- (a) **Lei Aplicável** significa as leis e quaisquer outras disposições que tenham força de lei no país do Governo ou no país que se **especifique nas Condições Especiais do Contrato (CEC)** e que periodicamente possam ser aprovadas e estar vigentes;
- (b) **Banco** significa o Banco Interamericano de Desenvolvimento, Washington, D.C., EUA, ou qualquer outro fundo administrado pelo Banco Interamericano de Desenvolvimento;
- (c) **Consultor** ou **Empresa Consultora** significa quaisquer entidades públicas ou privadas, incluindo uma parceria, consórcio ou associação (PCA) que prestará os Serviços ao Contratante nos termos do contrato;
- (d) **Contrato** significa o Contrato assinado pelas Partes e todos os documentos anexos, enumerados em sua Cláusula 1, que são estas Condições Gerais do Contrato (CGC), as Condições Especiais do Contrato (CEC) e os Apêndices;
- (e) **Preço do Contrato** significa o preço a ser pago pela prestação dos Serviços, de acordo com a Cláusula 6.
- (f) **Data de Entrada em Vigor** significa a data em que o presente Contrato entrar em vigor conforme a subcláusula 2.1 das CGC;
- (g) **Moeda Estrangeira** significa qualquer moeda que não seja a moeda corrente no país do Contratante;
- (h) **CGC** significa estas Condições Gerais do Contrato.
- (i) **Governo** significa o Governo do país do Contratante;
- (j) **Moeda Nacional** significa a moeda do país do Contratante;
- (k) **Integrante** significa quaisquer das entidades que formam uma parceria, consórcio ou associação (PCA); e "Integrantes" significa todas estas firmas;
- (l) **Parte** significa o Contratante ou a Empresa Consultora, conforme o caso, e "Partes" significam ambos;
- (m) **Pessoal** significa os empregados contratados pela Empresa Consultora ou Subconsultores para a prestação dos Serviços ou de uma parte dos mesmos;
- (n) **CEC** significa as Condições Especiais do Contrato por



Contrato Consultoria

	<p>meio das quais o CGC pode receber emendas ou suplementos;</p> <p>(o) Serviços significa o trabalho que o Consultor deverá realizar conforme este Contrato, descrito no Apêndice A.</p> <p>(p) Subconsultor significa qualquer pessoa ou empresa à qual o Consultor subcontrata a prestação de uma parte dos Serviços.</p> <p>(q) Por Escrito significa qualquer meio de comunicação em forma escrita com prova de recebimento.</p>
1.2 Lei que Rege o Contrato	Este Contrato, seu significado e interpretação, e a relação que cria entre as Partes serão regidos pela lei aplicável.
1.3 Idioma	Este Contrato é assinado no idioma indicado nas CEC , pelo qual se regerão obrigatoriamente todos os assuntos relacionados com o mesmo ou com seu significado ou interpretação.
1.4 Notificações	<p>1.4.1 Qualquer notificação, solicitação ou aprovação que deva ou possa ser enviada nos termos deste Contrato deverá ser efetuada por escrito. Considerar-se-á que se enviou tal notificação, solicitação ou aprovação quando tenha sido entregue pessoalmente a um representante autorizado da Parte a que esteja dirigida, ou quando se tenha enviado a esta Parte no endereço indicado nas CEC.</p> <p>1.4.2 Uma Parte pode mudar seu endereço para estas comunicações informando por escrito à outra Parte sobre esta mudança do endereço indicado nas CEC.</p>
1.5 Local Onde se Prestarão os Serviços	Os Serviços serão prestados nos locais indicados no Apêndice A; quando não estiver indicado o local onde se deve cumprir uma tarefa específica, se cumprirá no local que o Contratante aprove, seja no país do Governo ou em outro local.
1.6 Autoridade da Empresa Líder	Se o Consultor for uma parceria, consórcio ou associação (PCA) formada por várias empresas, os Integrantes autorizam a empresa indicada nas CEC a exercer em seu nome todos os direitos e cumprir todas as obrigações do Consultor frente ao Contratante nos termos deste Contrato, inclusive, entre outros, receber instruções e pagamentos do Contratante.
1.7 Representantes Autorizados	Os funcionários indicados nas CEC poderão adotar qualquer medida que o Contratante ou o Consultor deva ou possa adotar nos termos deste Contrato, e poderão assinar em nome destes qualquer documento que conforme este Contrato deva ou possa ser assinado.
1.8 Impostos e Encargos	O Consultor, o Subconsultor e o Pessoal pagarão os impostos indiretos, encargos, gravames e demais tributos que correspondam segundo a lei aplicável conforme indicado nas CEC , cujo montante

Contrato Consultoria

	se estima que foi incluído no Preço do Contrato.
<p>1.9. Práticas Proibidas</p> <p>[cláusula exclusiva para contratos de empréstimo assinados abaixo Política GN-2350-9]</p>	<p>1.9.1 O Banco requer que todos os Mutuários (incluindo beneficiários de doações), Agências Executoras ou Agências Contratantes, bem como todas as empresas, entidades ou pessoas físicas que apresentem ou estejam apresentando propostas ou participando de atividades financiadas pelo Banco, incluindo, entre outros, solicitantes, licitantes, fornecedores de bens, empreiteiros, consultores, pessoal, subempreiteiros, subconsultores, prestadores de serviços e concessionários (incluindo seus respectivos funcionários, empregados e representantes, quer com atribuições expressas ou implícitas) observem os mais altos padrões éticos, e denunciem ao Banco todos os atos suspeitos de constituir Prática Proibida sobre os quais tenham conhecimento ou venham a tomar conhecimento durante o processo de seleção, negociação ou execução de um contrato. As Práticas Proibidas compreendem atos de: (i) práticas corruptas; (ii) práticas fraudulentas; (iii) práticas coercitivas; (iv) práticas colusivas; e (v) práticas fraudulentas. O Banco estabeleceu mecanismos para denúncia de suspeitas de Práticas Proibidas. Qualquer denúncia deverá ser apresentada ao Escritório de Integridade Institucional (EII) do Banco para que se realize a devida investigação. O Banco também estabeleceu procedimentos de sanção para a resolução de casos. Além disso, o Banco celebrou acordos com outras instituições financeiras internacionais visando ao reconhecimento recíproco às sanções aplicadas pelos respectivos órgãos de sanção.</p> <p>(a) Para fins de cumprimento dessa política, o Banco define os termos indicados a seguir:</p> <p>(i) Uma “prática corrupta” consiste em oferecer, dar, receber ou solicitar, direta ou indiretamente, qualquer coisa de valor para influenciar indevidamente as ações de outra parte;</p> <p>(ii) Uma “prática fraudulenta” é qualquer ato ou omissão, incluindo a tergiversação de fatos ou circunstâncias que deliberada ou imprudentemente engane ou tente enganar uma parte para obter benefício financeiro ou de outra natureza ou para evadir uma obrigação;</p> <p>(iii) Uma “prática coercitiva” consiste em prejudicar ou causar dano ou ameaçar, prejudicar ou causar dano, direta ou indiretamente, a qualquer parte ou a seus bens para influenciar indevidamente as ações de uma parte;</p> <p>(iv) Uma “prática colusiva” é um acordo entre duas ou mais partes efetuado com o intuito de alcançar um propósito impróprio, incluindo influenciar inapropriadamente as ações de outra parte; e</p> <p>(v) Uma “prática obstrutiva” consiste em:</p>

Contrato Consultoria

	<p>(a.a) destruir, falsificar, alterar ou ocultar deliberadamente evidência significativa para a investigação ou prestar declarações falsas aos investigadores com o fim de obstruir materialmente uma investigação do Grupo do Banco sobre denúncias de uma prática corrupta, fraudulenta, coercitiva ou colusiva; e/ou ameaçar, assediar ou intimidar qualquer parte para impedir a divulgação de seu conhecimento de assuntos que são importantes para a investigação ou a continuação da investigação, ou</p> <p>(b.b). todo ato que vise a impedir materialmente o exercício de inspeção do Banco e dos direitos de auditoria previstos no parágrafo 1.9.1(f) a seguir.</p> <p>(b) for determinado que, em conformidade com os procedimentos de sanções do Banco, qualquer empresa, entidade ou pessoa física atuando como licitante ou participando de uma atividade financiada pelo Banco, incluindo, entre outros, solicitantes, licitantes, fornecedores, empreiteiros, consultores, pessoal, subempreiteiros, subconsultores, prestadores de bens e serviços, concessionários, Mutuários (incluindo os Beneficiários de doações), agentes executores ou agentes contratantes (incluindo seus respectivos funcionários, empregados e representantes, quer sejam suas atribuições expressas ou implícitas), tiver cometido uma Prática Proibida em qualquer etapa da adjudicação ou execução de um contrato, o Banco poderá:</p> <p>(i) Não financiar nenhuma proposta de adjudicação de contrato para a aquisição de bens ou a contratação de obras ou serviços serviços de consultoria;</p> <p>(ii) Suspender os desembolsos da operação se for determinado, em qualquer etapa, que um empregado, agência ou representante do Mutuário, do Órgão Executor ou do Organismo Contratante cometeu uma Prática Proibida;</p> <p>(iii) Declarar uma contratação inelegível para financiamento do Banco e cancelar e/ou declarar vencido antecipadamente o pagamento de parte de um empréstimo ou doação relacionada inequivocamente com um contrato, se houver evidências de que o representante do Mutuário ou Beneficiário de uma doação não tomou as medidas corretivas adequadas (incluindo, entre outras medidas, a notificação adequada ao Banco após tomar conhecimento da Prática Proibida) dentro de um período que o Banco considere razoável;</p> <p>(iv) Emitir advertência à empresa, entidade ou pessoa física com uma carta formal censurando sua conduta;</p>
--	---

Contrato Consultoria

	<p>(v) Declarar que uma empresa, entidade ou pessoa física é inelegível, permanentemente ou por um período determinado, para: (i) adjudicação de contratos ou participação em atividades financiadas pelo Banco; e (ii) designação¹ como subconsultor, subempreiteiro ou fornecedor de bens ou serviços por outra empresa elegível a qual tenha sido adjudicado um contrato para executar atividades financiadas pelo Banco;</p> <p>(vi) Encaminhar o assunto às autoridades competentes encarregadas de fazer cumprir a lei; e/ou;</p> <p>(vii) Impor outras sanções que julgar apropriadas às circunstâncias do caso, inclusive multas que representem para o Banco um reembolso dos custos referentes às investigações e processo. Essas sanções podem ser impostas adicionalmente ou em substituição às sanções acima referidas.</p> <p>(c) O disposto nos incisos (i) e (ii) do parágrafo 1.9.2(b) se aplicará também nos casos em que as partes tenham sido temporariamente declaradas inelegíveis para a adjudicação de novos contratos, na pendência da adoção de uma decisão definitiva em um processo de sanção ou qualquer outra resolução.</p> <p>(d) A imposição de qualquer medida que seja tomada pelo Banco conforme as disposições anteriormente referidas será de caráter público.</p> <p>(e) Além disso, qualquer empresa, entidade ou pessoa física atuando como licitante ou participando de uma atividade financiada pelo Banco, incluindo, entre outros, solicitantes, licitantes, fornecedores de bens, empreiteiros, consultores, pessoal, subempreiteiros, subconsultores, prestadores de serviços, concessionários, Mutuários (incluindo os Beneficiários de doações), agentes executores ou agências contratantes (incluindo seus respectivos funcionários, empregados e representantes, quer suas atribuições sejam expressas ou implícitas), poderá ser sujeito a sanções, em conformidade com o disposto os acordos que o Banco tenha celebrado com outra instituição financeira internacional com respeito ao reconhecimento recíproco de decisões de inelegibilidade. Para fins do disposto neste parágrafo, o termo</p>
--	--

¹ Um subconsultor, subcontratado ou fornecedor de bens ou serviços designado (utilizam-se diferentes nomes dependendo do documento de licitação) é aquele que cumpre uma das seguintes condições: (i) foi incluído pelo licitante na sua proposta ou solicitação de pré-qualificação devido a que possui experiência e conhecimentos específicos e essenciais que permitam ao cumprir com os requisitos de elegibilidade da licitação; ou (ii) foi designado pelo Mutuário.

Contrato Consultoria

	<p>“sanção” refere-se a toda inelegibilidade permanente, imposição de condições para a participação em futuros contratos ou adoção pública de medidas em resposta a uma contravenção às regras vigentes de uma instituição financeira internacional aplicável à resolução de denúncias de Práticas Proibidas;</p> <p>(f) O Banco exige aos solicitantes, licitantes, fornecedores de bens e seus representantes, empreiteiros, consultores, pessoal, subempreiteiros, subconsultores, prestadores de serviços e seus representantes e concessionários permitam que o Banco revise quaisquer contas, registros e outros documentos relativos à apresentação de propostas e ao cumprimento do contrato e os submeta a uma auditoria por auditores designados pelo Banco. Qualquer solicitante, licitante, fornecedor de bens e seus representantes, empreiteiro, consultor, membro de pessoal, subempreiteiro, subconsultor, prestador de serviços e concessionário deverá prestar plena assistência ao Banco em sua investigação. O Banco requererá ainda que os contratos por ele financiados com um empréstimo ou doação incluam uma disposição que obrigue os solicitantes, licitantes, fornecedores de bens e seus representantes, empreiteiros, consultores, pessoal, subempreiteiros, subconsultores, prestadores de serviços e concessionários a: (i) manter todos os documentos e registros referentes às atividades financiadas pelo Banco por um período de sete (7) anos após a conclusão do trabalho contemplado no respectivo contrato; e (ii) fornecer qualquer documento necessário à investigação de denúncias de Práticas Proibidas e (iii) assegurar-se de que os empregados ou representantes dos solicitantes, licitantes, fornecedores de bens e seus representantes, empreiteiros, consultores, subempreiteiros, subconsultores, prestadores de serviços e concessionários que tenham conhecimento das atividades financiadas pelo Banco estejam disponíveis para responder às consultas relacionadas com a investigação provenientes de pessoal do Banco ou de qualquer investigador, representante, – auditor ou consultor devidamente designado. Caso o solicitante, licitante, fornecedor de serviços e seu representante, empreiteiro, consultor, membro de pessoal, subempreiteiro, subconsultor, prestador de serviços e concessionário se negue a cooperar ou descumpra o exigido pelo Banco, ou de qualquer outra forma crie obstáculos à investigação por parte do Banco, o Banco, a seu critério, poderá tomar medidas apropriadas contra o solicitante, licitante, fornecedor de bens e seu representante, empreiteiro, consultor, pessoal, subempreiteiro, subconsultor, prestador de serviços ou concessionário.</p> <p>(g) Quando um Mutuário adquire bens e contrata obras ou</p>
--	--

Contrato Consultoria

serviços distintos dos de consultoria ou serviços de consultoria diretamente de uma agência especializada no âmbito de um acordo entre o Mutuário e a respectiva agência especializada, todas as disposições do parágrafo 1.9.1 relativas às sanções e Práticas Proibidas sejam aplicadas integralmente aos solicitantes, licitantes, fornecedores de bens e seus representantes, empreiteiros, consultores, pessoal, subempreiteiros, subconsultores, prestadores de serviços e concessionários (incluindo seus respectivos funcionários, empregados e representantes, quer suas atribuições sejam expressas ou implícitas), ou qualquer outra entidade que tenha firmado contratos com essa agência especializada para fornecer os bens, obras e serviços, que não os de consultoria, em conformidade com as atividades financiadas pelo Banco. O Banco se reserva o direito de obrigar o Mutuário a lançar mão de recursos tais como a suspensão ou a rescisão. As agências especializadas deverão consultar a lista de empresas ou pessoas físicas declaradas temporária ou permanentemente inelegíveis pelo Banco. Caso alguma agência especializada celebre um contrato ou uma ordem de compra com uma empresa ou um pessoas física declarada temporária ou permanentemente inelegível pelo Banco, o Banco não financiará os gastos correlatos e poderá tomar as demais medidas que considere convenientes.

1.9.2 Os Consultores, ao apresentar uma proposta declaram e garantem:

- (a) Que leram e entenderam as definições de Práticas Proibidas do Banco e as sanções aplicáveis à comissão das mesmas que constam neste documento. e se obrigam a observar as normas pertinentes;
- (b) Que não incorreram em nenhuma Prática Proibida descritas neste documento;
- (c) Que não adulteraram nem ocultaram nenhum fato substancial durante os processos de Seleção, aquisição negociação e execução do contrato;
- (d) Que nem eles nem os seus agentes, pessoal, subempreiteiros, subconsultores ou quaisquer de seus diretores, funcionários ou acionistas principais foram declarados inelegíveis pelo Banco ou outra Instituição Financeira Internacional (IFI) e sujeito às disposições dos acordos celebrados pelo Banco relativos ao reconhecimento mútuo de sanções à adjudicação de contratos financiados pelo Banco, nem foram declarados culpados de delitos vinculados a práticas proibidas;



Contrato Consultoria

	<p>(e) Que nenhum de seus diretores, funcionários ou acionistas principais tenham sido diretor, funcionário ou acionista principal de qualquer outra empresa ou entidade que tenha sido declarada inelegível pelo Banco ou outra Instituição Financeira Internacional (IFI) e sujeito às disposições dos acordos celebrados pelo Banco relativos ao reconhecimento mútuo de sanções à adjudicação de contratos financiados pelo Banco ou tenha sido declarado culpado de um delito envolvendo práticas proibidas;</p> <p>(f) que declararam todas as comissões, honorários de representantes ou pagamentos para participar de atividades financiadas pelo Banco;</p> <p>(g) Que reconhecem que o descumprimento de qualquer destas garantias constitui fundamento para a imposição pelo Banco de uma ou mais medidas descritas na Cláusula 1.9.1 (b).</p>
<p>1.10 Elegibilidade</p>	<p>Os Consultores e seus Subconsultores deverão ser originários de países membros do Banco. Considera-se que um Consultor ou subconsultor tem a nacionalidade de um país elegível se cumprir os seguintes requisitos:</p> <p>(a) Uma pessoa física tem a nacionalidade de um país membro do Banco se satisfaz um dos seguintes requisitos:</p> <p>(i) é cidadã de um país membro; ou</p> <p>(ii) estabeleceu seu domicílio em um país membro como residente de boa fé e está legalmente autorizado para trabalhar neste país.</p> <p>(b) Uma empresa tem a nacionalidade de um país membro se satisfaz os dois seguintes requisitos:</p> <p>(i) está legalmente constituída ou formada conforme as leis de um país membro do Banco; e</p> <p>(ii) mais de cinquenta por cento (50%) do capital da firma é de propriedade de pessoas físicas ou empresas de países membros do Banco.</p> <p>Todos os sócios de uma PCA e todos os subconsultores devem cumprir os requisitos acima estabelecidos.</p> <p>Se o Contrato de Prestação de Serviços de Consultoria incluir o fornecimento de bens e serviços conexos, estes bens e serviços conexos devem ser originários de países membros do Banco. Os bens se originam em um país membro do Banco se foram extraídos, cultivados, coletados ou produzidos em um país membro do Banco.</p> <p>Um bem é produzido quando, mediante manufatura, processamento</p>

Contrato Consultoria

	<p>ou montagem o resultado é um artigo comercialmente reconhecido cujas características básicas, sua função ou propósito de uso são substancialmente diferentes de suas partes ou componentes. No caso de um bem que consiste de vários componentes individuais que devem ser interconectados (pelo fornecedor, comprador ou um terceiro) para que o bem possa operar, e sem importar a complexidade da interconexão, o Banco considera que este bem é admissível para seu financiamento se a montagem dos componentes individuais for feita em um país membro, independente da origem dos componentes. Quando o bem é uma combinação de vários bens individuais que normalmente são empacotados e vendidos comercialmente como uma só unidade, considera-se que o bem provém do país onde foi empacotado e embarcado com destino ao comprador. Para fins de determinação de origem dos bens identificados como “fabricado na União Européia”, estes serão admissíveis sem necessidade de identificar o correspondente país específico da União Européia. A origem dos materiais, partes ou componentes dos bens ou a nacionalidade da firma produtora, montadora, distribuidora ou vendedora dos bens não determina a origem dos mesmos.</p>
--	---

2. Início, Cumprimento, Modificação e Rescisão do Contrato

2.1 Entrada em Vigor do Contrato	Este Contrato entrará em vigor na data em que for assinado por ambas as partes ou outra data posterior indicada nas CEC . A data em que o contrato entrar em vigor é definida como a Data de Entrada em Vigor.
2.2 Começo da Prestação dos Serviços	A Empresa Consultora começará a prestar os Serviços a mais tardar no número de dias depois da Data de Entrada em Vigor indicada nas CEC .
2.3 Expiração do Contrato	A menos que se rescinda antes, conforme disposto na Cláusula 2.6 destas CGC, este Contrato vencerá no final do prazo especificado nas CEC , contado a partir da data de entrada em vigor.
2.4 Modificações ou Mudanças	Os termos e condições deste Contrato, incluindo o escopo dos Serviços, somente poderão ser alterados mediante acordo por escrito entre as Partes. Não obstante, cada uma das Partes deverá dar a devida consideração a qualquer modificação ou mudança proposta pela outra Parte.
2.5 Força Maior	
2.5.1 Definição	Para os fins deste Contrato, “força maior” significa um acontecimento fora do controle de uma das Partes que faz com que o

Contrato Consultoria

	cumprimento das obrigações contratuais dessa Parte resulte impossível ou tão pouco viável que pode ser considerado impossível sob tais circunstâncias.
2.5.2 Não Violação do Contrato	O descumprimento por uma das Partes de quaisquer de suas obrigações nos termos do Contrato não será considerado como violação do mesmo nem como negligência, quando este descumprimento se deva a um evento de força maior, desde que a Parte afetada por tal evento (a) tenha adotado todas as precauções possíveis, tomado o devido cuidado e adotado medidas alternativas razoáveis a fim de cumprir os termos e condições deste Contrato; e (b) tenha informado à outra Parte tão prontamente quanto possível acerca da ocorrência desse evento.
2.5.3 Prorrogação do Prazo	O prazo dentro do qual uma Parte deva realizar uma atividade ou tarefa nos termos deste Contrato será prorrogado por um período igual àquele durante o qual esta Parte não tenha podido realizar tal atividade como consequência de um evento de força maior.
2.5.4 Pagamentos	Durante o período de incapacidade para prestar os serviços como resultado de um evento de força maior, a Empresa Consultora terá direito a continuar recebendo os pagamentos nos termos deste contrato, assim como a ser reembolsada por gastos adicionais razoáveis e necessários ocorridos em função dos serviços e reativação dos mesmos depois do final deste período.
2.6 Rescisão	
2.6.1 Pelo Contratante	<p>O Contratante poderá dar por rescindido este Contrato se suceder quaisquer dos eventos especificados nos parágrafos (a) a (f) desta Cláusula 2.6.1 das CGC. Nesta circunstância, o Contratante enviará uma notificação de rescisão por escrito à Empresa Consultora pelo menos com (30) dias de antecedência à data de rescisão, e com sessenta (60) dias de antecedência no caso referido na subcláusula (e).</p> <p>(a) Se a Empresa Consultora continuar inadimplente em relação às obrigações contratadas nos termos deste Contrato, dentro de trinta (30) dias depois de haver sido notificada ou dentro de outro prazo maior que o Contratante aceite posteriormente por escrito;</p> <p>(b) Se o Consultor for declarado insolvente ou em estado falimentar;</p> <p>(c) Se o Contratante vier a concluir que a Empresa Consultora participou em práticas corruptas ou fraudulentas durante a concorrência ou a execução do contrato;</p> <p>(d) Se a Empresa Consultora, como consequência de um evento de força maior, não puder prestar uma parte importante</p>

Contrato Consultoria

	<p>dos Serviços durante um período de não menos de sessenta (60) dias;</p> <p>(e) Se o Contratante, a seu critério e por qualquer razão, decidir rescindir este Contrato;</p> <p>(f) Se a Empresa Consultora não cumprir qualquer sentença definitiva adotada como resultado de um procedimento de arbitragem ou de um processo judicial conforme seja o caso, de acordo com a Cláusula 8 destas CGC.</p>
<p>2.6.2 Pela Empresa Consultora</p>	<p>A Empresa Consultora poderá rescindir este contrato, mediante uma notificação por escrito ao Contratante com não menos de trinta (30) dias de antecedência, se suceder um dos eventos especificados nos parágrafos (a) a (c) desta Cláusula 2.6.2 das CGC:</p> <p>(a) Se o Contratante deixa de pagar um valor devido à Empresa Consultora nos termos deste Contrato, não sendo tal valor objeto de controvérsia conforme a Cláusula 7 destas CGC, dentro de quarenta e cinco (45) dias depois de haver recebido a notificação por escrito da Empresa Consultora sobre a mora no pagamento.</p> <p>(b) Se a Empresa Consultora, como consequência de um evento de força maior, não puder prestar uma parte importante dos Serviços durante um período não inferior a sessenta (60) dias.</p> <p>(c) Se o Contratante deixar de cumprir qualquer decisão final resultante de um procedimento de arbitragem ou processo judicial conforme o caso, de acordo com a Cláusula 8 destas CGC.</p>
<p>2.6.3 Pagamentos ao Rescindir-se o Contrato</p>	<p>Quando da rescisão deste Contrato, conforme estipulado nas Cláusulas 2.6.1 ou 2.6.2 destas CGC, o Contratante efetuará os seguintes pagamentos à Empresa Consultora:</p> <p>(a) Pagamentos nos termos da Cláusula 6 destas CGC a título de Serviços prestados satisfatoriamente antes da data de entrada em vigor do término; e</p> <p>(b) Salvo no caso de término conforme os parágrafos (a) a (c) e (f) da Cláusula 2.6.1 destas CGC, o reembolso de qualquer despesa razoável inerente à rescisão rápida e ordenada do Contrato, incluídos os gastos de viagem de regresso do Pessoal e de seus familiares dependentes admissíveis.</p>

3. Obrigações da Empresa Consultora

3.1 Generalidades	
3.1.1 Qualidade dos Serviços	A Empresa Consultora prestará os Serviços e cumprirá suas obrigações nos termos do presente Contrato com a devida diligência, eficiência e economia, de acordo com normas e práticas profissionais geralmente aceitas; observará práticas eficientes de administração e empregará tecnologia apropriada e equipamentos, maquinaria, materiais e métodos eficazes e seguros. A Empresa Consultora atuará em todos os assuntos relacionados com este Contrato ou com os Serviços como assessor leal do Contratante, e sempre deverá proteger e defender os interesses legítimos do Contratante em todas suas negociações com Subconsultores ou com terceiros.
3.2 Conflito de Interesses	Os Consultores devem outorgar máxima importância aos interesses do Contratante, sem consideração alguma a respeito de qualquer trabalho futuro, e evitar rigorosamente todo conflito com outros trabalhos ou com seus próprios interesses corporativos.
3.2.1 Proibição à Empresa Consultora de Aceitar Comissões, Descontos, etc.	A remuneração da Empresa Consultora nos termos da Cláusula 6 destas CGC constituirá o único pagamento em conexão com este contrato ou Serviços e a Empresa Consultora não aceitará em benefício próprio nenhuma comissão comercial, desconto ou pagamento similar em relação com as atividades estipuladas neste Contrato ou serviços, ou no cumprimento de suas obrigações; além disso, a Empresa Consultora fará todo o possível para prevenir que o Subconsultor, o Pessoal e os agentes da Empresa Consultora ou do Subconsultor recebam pagamentos adicionais deste tipo.
3.2.2 Proibição à Empresa Consultora e a suas Filiais de Participar em Certas Atividades	A Empresa Consultora convém que, durante a vigência deste Contrato e depois de seu término, tanto a Empresa Consultora e suas associadas, bem como qualquer Subconsultor e suas associadas serão desqualificados para fornecer bens, construir obras ou prestar serviços (com exceção de Serviços de consultoria) como resultado dos serviços prestados pela Empresa Consultora para a preparação ou execução do projeto ou diretamente relacionado a eles.
3.2.3 Proibição de Desenvolver Atividades Conflitivas	A Empresa Consultora não poderá participar, nem tampouco poderão fazê-lo seu pessoal, seus Subconsultores ou respectivo pessoal, direta ou indiretamente, em qualquer negócio ou atividade profissional que esteja em conflito com as atividades atribuídas a eles neste Contrato.
3.3 Confidencialidade	A Empresa Consultora e seu Pessoal, exceto com prévio consentimento por escrito do Contratante, não poderão revelar em

Contrato Consultoria

	nenhum momento a qualquer pessoa ou entidade nenhuma informação confidencial adquirida no curso da prestação dos serviços. Nem a Empresa Consultora nem seu pessoal poderão publicar as recomendações formuladas durante a prestação dos Serviços ou como resultado desta.
3.4 Seguros que Deverá Contratar o Empresa Consultora	A Empresa Consultora: (a) contratará e manterá assim como fará com que todos os Subconsultores contratem e mantenham, à sua custa (ou do Subconsultor, conforme o caso) e nos termos e condições aprovados pelo Contratante, seguros contra os riscos e nas coberturas indicadas nas CEC ; e (b) a pedido do Contratante, apresentará comprovante de que estes seguros foram contratados e mantidos e que os prêmios vigentes foram pagos.
3.5 Ações do Empresa Consultora que Requerem a Aprovação Prévia do Contratante	A Empresa Consultora deverá obter por escrito aprovação prévia do Contratante para tomar quaisquer das seguintes ações: (a) assinatura de um subcontrato para a execução de qualquer parte dos Serviços; (b) nomeação de membros do pessoal não incluídos por nome na Apêndice C; e (c) qualquer outra ação que possa estar estipulada nas CEC .
3.6 Obrigação de Apresentar Relatórios	(a) A Empresa Consultora apresentará ao Contratante os relatórios e documentos especificados no Apêndice B, na forma, na quantidade e dentro dos prazos estabelecidos neste Apêndice. (b) Os relatórios finais deverão ser apresentados em CD-ROM, além das cópias impressas indicadas no apêndice.
3.7 Propriedade do Contratante dos Documentos Preparados pela Empresa Consultora	(a) Todos os planos, especificações, desenhos, relatórios, outros documentos e programas de computação apresentados pela Empresa Consultora nos termos deste Contrato passarão a ser de propriedade do Contratante, e a Empresa Consultora entregará ao Contratante estes documentos acompanhados de um inventário pormenorizado, a mais tardar na data de expiração do Contrato. (b) O Consultor poderá conservar uma cópia destes documentos e dos programas de computação. Qualquer restrição acerca do uso futuro destes documentos, se houver, será indicada nas CEC .
3.8 Contabilidade, Inspeção e Auditoria	A Empresa Consultora: (i) manterá contas e registros precisos e sistemáticos a respeito dos Serviços, de acordo com princípios contábeis aceitos internacionalmente, em tal forma e pormenor que

Contrato Consultoria

	<p>identifique claramente todas as mudanças por unidade de tempo e custos, e o fundamento dos mesmos; e (ii) permitirá que o Contratante, ou seu representante designado e/ou o Banco periodicamente os inspecione, até 7 (sete) anos para contratos de empréstimo assinados de acordo com a Política GN-2350-9 depois da expiração ou rescisão deste Contrato, obtenha cópias e os submeta ao exame de auditores nomeados pelo Contratante ou pelo Banco, se assim exigir o Contratante ou o Banco, conforme o caso.</p>
--	---

4. Pessoal da Empresa Consultora

<p>4.1 Descrição do Pessoal</p>	<p>A Empresa Consultora contratará e designará Pessoal e Subconsultores com o nível de competência e experiência necessários para prestar os Serviços. O Apêndice C descreve os cargos, funções e qualificações mínimas individuais de todo o Pessoal-chave da Empresa Consultora, assim como o tempo estimado durante o qual os Serviços serão prestados. O Contratante aprova por este meio o pessoal-chave e os Subconsultores enumerados por cargo e nome no Apêndice C.</p>
<p>4.2 Remoção e/ou Substituição do Pessoal</p>	<p>(a) Salvo que o Contratante acorde o contrário, não se efetuarão mudanças na composição do pessoal chave. Se, por qualquer motivo fora do alcance do Consultor, como aposentadoria, morte, incapacidade médica, entre outros, for necessário substituir um integrante do Pessoal, o Consultor o substituirá por outra pessoa com qualificações iguais ou superiores às das pessoas substituídas.</p> <p>(b) Se o Contratante descobrir que qualquer integrante do Pessoal: (i) cometeu um ato sério de má conduta ou foi acusado de haver cometido um ato criminoso ou, (ii) se o Contratante tiver motivos razoáveis para ficar insatisfeito com o desempenho de qualquer quadro do Pessoal, mediante solicitação por escrito do Contratante expressando os motivos, a Empresa Consultora deverá substituí-lo por outra pessoa cujas qualificações e experiência sejam aceitáveis para o Contratante.</p> <p>(c) A Empresa Consultora não poderá reclamar custos adicionais ou incidentais originados pela remoção e/ou substituição de quadros do pessoal.</p>

5. Obrigações do Contratante



Contrato Consultoria

5.1 Colaboração e Isenções	O Contratante fará todo o possível a fim de obter que o Governo conceda à Empresa Consultora a assistência e isenções especificadas nas CEC.
5.2 Modificação da Lei Aplicável Pertinente aos Impostos e Encargos	Se, após a data deste Contrato, houver qualquer mudança na lei aplicável em relação aos impostos e encargos que resultarem no aumento ou redução dos gastos em que incorra a Empresa Consultora na prestação dos Serviços, a remuneração e as despesas reembolsáveis pagáveis à Empresa Consultora nos termos deste contrato serão aumentadas ou diminuídas segundo corresponda por acordo entre as Partes, e se efetuarão os correspondentes ajustes dos montantes estipulados na Cláusula 6.2 (a) ou (b) destas CGC, conforme o caso.
5.3 Serviços e Instalações	O Contratante colocará à disposição da Empresa Consultora, livres de todo encargo, os serviços e instalações enumerados no Apêndice F.

6. Pagamentos à Empresa Consultora

6.1 Pagamento por Preço Global	O pagamento total à Empresa Consultora não deve exceder o preço do contrato, que é um preço global que inclui todos os gastos requeridos para executar os Serviços descritos no Apêndice A. Salvo o estipulado na Cláusula 5.2, o Preço do Contrato somente poderá ser aumentado acima dos montantes estabelecidos na Cláusula 6.2 se as partes acordarem pagamentos adicionais nos termos da Cláusula 2.4.
6.2 Preço do Contrato	(a) O preço pagável em moeda(s) estrangeira (s) está estabelecido nas CEC. (b) O preço pagável em moeda nacional está estabelecido nas CEC.
6.3 Pagamentos por Serviços Adicionais	Os Apêndices D e E apresentam uma discriminação do preço por preço global com o fim de determinar a remuneração pagável por serviços adicionais, acordados segundo a Cláusula 2.4.
6.4 Prazos e Condições de Pagamento	Os pagamentos serão efetuados na conta da Empresa Consultora e de acordo com o cronograma de pagamentos estabelecido nas CEC. O primeiro pagamento será efetuado contra a apresentação pela Empresa Consultora de uma garantia bancária por adiantamento, na mesma quantia, salvo indicação em contrário nas CEC, e esta deverá ser válida pelo período estabelecido nas CEC. Esta garantia deverá ser apresentada na forma indicada no Apêndice G, ou em outra forma que o Contratante tenha aprovado por escrito. Qualquer outro pagamento será efetuado depois que se tenham

Contrato Consultoria

	cumprido as condições enumeradas nas CEC para este pagamento, e os consultores tenham apresentado ao Contratante as faturas especificando o montante devido.
6.5 Juros Sobre Pagamentos Atrasados	Se o Contratante atrasar os pagamentos mais de quinze (15) dias depois da data estabelecida na Cláusula 6.4 das CEC, deverá pagar juros à Empresa Consultora por cada dia de atraso à taxa estabelecida nas CEC .

7. Boa Fé

7.1 Boa Fé	As Partes se comprometem a atuar de boa-fé quanto aos direitos de as ambas as partes nos termos deste Contrato e a adotar todas as medidas razoáveis para assegurar o cumprimento dos objetivos do mesmo.
-------------------	---

8. Solução de Controvérsias

8.1 Solução Amigável	As Partes acordam que evitar ou resolver prontamente as controvérsias é crucial para a execução fluida do contrato e o êxito do trabalho. As partes farão o possível para chegar a uma solução amigável de todas as controvérsias que surjam deste Contrato ou de sua interpretação.
8.2 Solução de Controvérsias	Toda controvérsia entre as Partes relativa a questões nos termos deste Contrato que não tenha podido ser solucionada de forma amigável dentro dos trinta (30) dias seguintes ao recebimento por uma das Partes do pedido da outra parte referente a esta solução amigável, poderá ser apresentada por qualquer das partes para sua solução conforme disposto nas CEC .

III - Condições Especiais do Contrato

Número da Cláusula das CGC	Modificações e Complementos das Cláusulas das Condições Gerais do Contrato
1.3	O idioma é Português falado no Brasil.
1.4	<p>Os endereços são:</p> <p>Contratante: SECRETARIA DE ESTADO DA FAZENDA DE GOIÁS - SEFAZ Aos cuidados de: <i>Carlos Augusto Lins de Barros – Gestor do Contrato</i> Endereço: Complexo Fazendário Meia Ponte, Av. Vereador José Monteiro, nº 2233, Setor Nova Vila, Goiânia – GO, CEP 74653-900. Fone: 62-3269-2266</p> <p>Consultor: MCKINSEY & COMPANY, INC DO BRASIL CONSULTORIA LTDA Atenção: <i>Bruno Rocha Nagli</i> Endereço: Rua Alexandre Dumas, 1711, Edifício Birman 12, 10º andar, térreo, loja 03 e mezanino 03, Bairro Chácara Santo Antônio, Cidade de São Paulo – SP. CEP 04717-004. E-mail: <i>bruno_nagli@mckminsey.com</i> Fax: (11)5189-1400</p>
1.6	Não aplicável
1.7	<p>Os representantes autorizados são:</p> <p>No caso do Contratante: <i>Carlos Augusto Lins de Barros</i> Telefone: 62-3269-2266</p> <p>No caso do Consultor: <i>Bruno Rocha Nagli</i> Telefone: (11)5189-1400</p>
1.8	<p>Nos termos da Cláusula 3.7 da Folha de Dados, das Instruções às Empresas de Consultoria (seção 2), os impostos aplicáveis serão pagos pela Contratante, em nome da empresa auditora, por meio de retenção dos valores devidos na prestação de serviços.</p> <p>O Contratante garante que ou que o Contratante pagará em nome da Empresa Consultora, Subconsultores e Pessoal, todos os</p>

Contrato Consultoria

impostos, encargos, obrigações e demais tributos a que possam estar sujeitos, de acordo com a lei aplicável a respeito de:

(a) Todo pagamento que a Empresa Consultora, os Subconsultores e o Pessoal (que não forem de cidadãos ou residentes permanentes do país do Governo) receberem em relação à prestação dos Serviços;

(b) Os equipamentos, materiais e provisões que a Empresa Consultora ou os Subconsultores tiverem trazido ao país do Governo e que, após terem sido levados àquele território, serão, posteriormente, retirados do mesmo;

(c) Os equipamentos importados para a prestação dos Serviços e pagos com recursos fornecidos pelo Contratante e que sejam considerados como de propriedade deste último;

(d) Os bens pessoais que o Consultor, Subconsultores e o Pessoal (que não forem cidadãos ou residentes permanentes do país do Governo) ou seus dependentes admissíveis, tiverem trazido ao país para seu uso pessoal e que posteriormente os levarão consigo ao sair do país do Governo, estipulando-se que:

(i) O Consultor, os Subconsultores e o Pessoal, e seus dependentes admissíveis, cumprirão os trâmites alfandegários oficiais normais necessários para introduzir bens importados no território nacional; e

(ii) Se o Consultor, os Subconsultores e o Pessoal, ou seus dependentes admissíveis, não retirarem mas se desfizerem dentro do país de qualquer bem a respeito do qual estiveram isentos do pagamento de impostos e encargos alfandegários, o Consultor, os Subconsultores ou o Pessoal, conforme o caso: (i) pagarão esses direitos e encargos alfandegários de acordo com as regulamentações do país do Governo, ou (ii) reembolsarão ao Contratante a soma paga por esses bens, se os mesmos tiverem sido pagos pelo Contratante no momento de introduzir os bens em questão no país do Governo.

A Contratante assume o ônus pelo pagamento dos tributos nacionais, que será realizado mediante retenções no momento do pagamento das notas fiscais. Os impostos aplicáveis são: ISS (5%), COFINS (7,6%) e PIS (1,65), que totalizam o valor de impostos de R\$ 602.983,56 (seiscentos e dois mil, novecentos e oitenta e três reais e cinquenta e seis centavos).

Somados os valores da remuneração, impostos e despesas reembolsáveis, o valor do contrato a ser formalizado será de R\$ 4.602.983,56 (quatro milhões, seiscentos e dois mil, novecentos e

Contrato Consultoria

	<p>oitenta e três reais e cinquenta e seis centavos). A discriminação do preço em moeda nacional conta no Apêndice E deste Contrato.</p> <p>A empresa não receberá adiantamento, dessa forma não apresentará garantia.</p> <p>Os pagamentos serão realizados mensalmente durante o período de execução contratual, conforme cronograma físico-financeiro aprovado e anexado na minuta contratual como Apêndice G.</p> <p>A Empresa Consultora deverá apresentar, como condição para assinatura e pagamento do contrato a apresentação de certidões de regularidade fiscal perante as receitas federal, estaduais (da sede da contratada e do Estado de Goiás) e municipal, bem como referente ao FGTS e as contribuições previdenciárias perante o INSS, a apresentação de certidão de não empregabilidade de menores de 16 anos, salvo na condição de aprendiz a partir dos 14 anos, bem como não possuir menores de 18 anos em trabalho noturno, perigoso ou insalubre, a apresentação de certidão negativa de débitos trabalhistas, emitida pela Justiça do Trabalho e Certidão Negativa de Falência, concordata e recuperações judiciais ou extrajudiciais.</p>
{2.1}	A data de entrada em vigor é a data de sua assinatura, com eficácia condicionada a sua publicação no Diário Oficial do Estado de Goiás.
2.2	A data para o início da prestação dos serviços é 03 de fevereiro de 2016 .
2.3	O prazo de vigência do contrato será de 12 (doze) meses , contados de sua assinatura.
3.4	A contratação de seguros de responsabilidade civil será de inteira responsabilidade da Contratada, nos termos da legislação vigente aplicável.
{3.5 (c)}	As demais ações que dependem de aprovação prévia por escrito do Contratante são: <i>alteração de cronograma, substituição de membros do pessoal chave, alteração de plano de trabalho, alteração de metodologia.</i>
{3.6}	Obrigações de Apresentar Relatórios: Conforme cláusula 8 dos Termos de Referência e Apêndice B.
{3.7(b)}	A Empresa Consultora não poderá utilizar estes documentos nem programas de computação para fins alheios a este Contrato sem o

Contrato Consultoria

	consentimento prévio por escrito do Contratante.
{5.1}	Não se aplica.
6.2 (a)	O valor em moeda estrangeira ou moedas estrangeiras é de: Não se aplica.
6.2 (b)	O valor total do contrato em moeda nacional é de RS 4.602.983,56 (Quatro milhões seiscientos e dois mil, novecentos e oitenta e três reais e cinquenta e seis centavos) , incluídos os impostos, conforme Apêndice E. As despesas decorrentes do presente contrato correrão à conta da verba nº 2016.2301.04.129.1022.2101.03.11, do vigente Orçamento Estadual, conforme Nota de Empenho nº 2016.2301.026.00001, no valor de R\$ 3.000.000,00 (três milhões de reais) e Nota de Empenho nº 2016.2301.034.00001, no valor de R\$ 1.449.550,78 (um milhão, quatrocentos e quarenta e nove mil, quinhentos e cinquenta reais e setenta e oito centavos) emitidas em 01/02/2016 pela Seção competente da Secretaria de Estado da Fazenda.
6.4	Os números das contas são: Para pagamentos em moeda nacional: <u>Caixa Econômica Federal, Agência 766-0, Conta Corrente 3055, Operação 003.</u> Os pagamentos serão feitos de acordo com o cronograma físico-financeiro constante no Apêndice G deste Contrato. Os pagamentos serão efetuados em até 20 (vinte) dias após protocolização e aceitação pela Contratante das Notas Fiscais/Faturas correspondentes, devidamente atestadas pelo Gestor da Contratação.
6.5	Os juros serão calculados a partir da data em que o pagamento deveria ter sido efetuado até a data do efetivo pagamento. O cálculo será feito utilizando-se o índice definido, aplicando-se a seguinte fórmula: $AF = V \times (I_p - I_v) / I_v$ onde: AF = valor do ajuste financeiro; V = valor do principal (nota fiscal/fatura) na data do vencimento; I _p = índice do dia do pagamento; e I _v = índice do dia do vencimento.

Contrato Consultoria

	O índice a ser utilizado é a Taxa Referencial (TR), ou outro oficialmente instituído em sua substituição.
8.2	Para dirimir as controvérsias relativas ao presente contrato elege-se como foro competente o da Comarca de Goiânia – GO, com exclusão de qualquer outro.



IV - APÊNDICES

Apêndice A – Descrição dos Serviços

TERMOS DE REFERÊNCIA

CONTRATAÇÃO DE SERVIÇOS DE CONSULTORIA ESPECIALIZADA PARA A CONSTRUÇÃO E IMPLANTAÇÃO DE MELHORIAS NO ATUAL PROCESSO DE RECUPERAÇÃO DE ATIVOS DO ESTADO DE GOIÁS

ÁREA TEMÁTICA:

Administração Tributária e Contencioso Fiscal

PRODUTO:

Revisão do Processo de Recuperação de Créditos.

DESCRIÇÃO:

Contratação de Consultoria Especializada na construção da revisão do Processo de Recuperação de Créditos.

TERMINOLOGIA, DEFINIÇÕES, SIGLAS E CONCEITOS BÁSICOS

SEFAZ/GO – Secretaria da Fazenda do Estado de Goiás

TDR – Termos de Referência

PROFISCO – Programa de Modernização da Administração Fazendária

UCP – Unidade de Coordenação do PROFISCO/GO

BID – Banco Interamericano de Desenvolvimento

CONSULTORA – Empresa ou Consórcio de Empresas Componentes da Lista Curta e Convidadas a apresentar Proposta

CONTRATANTE – SEFAZ/GO

OS – Ordem de Serviço

GERC – Gerência de Recuperação de Créditos

PIB – Produto Interno Bruto

STN – Secretaria do Tesouro Nacional

APRESENTAÇÃO

Neste Termo de Referência (TDR), a Secretaria da Fazenda do Estado de Goiás apresenta informações a respeito dos serviços que serão objeto da Contratação de Consultoria Especializada na construção da revisão do Modelo de Recuperação de Créditos.

OBJETO

Contratação de serviços de consultoria especializada para a construção e implantação de

Contrato Consultoria

melhorias no atual processo de recuperação de ativos do Estado, compreendendo os tributários e não tributários, bem como os inscritos ou não em dívida ativa.

CONTEXTUALIZAÇÃO E JUSTIFICATIVA

A receita total do Estado de Goiás no período 2002/2013 cresceu 87% em valores constantes de 2013. O PIB estadual, neste mesmo período, cresceu 79,9%, bem acima da média de crescimento do PIB nacional no mesmo período, 56,9%. Isto indica que a receita total estadual mostrou um desempenho superior ao crescimento da atividade econômica, que se demonstrou bastante vigorosa no período. Tal desempenho das receitas totais estaduais pode ser atribuído, principalmente, a três fatores: longo ciclo positivo de crescimento econômico; esforço fiscalizatório, que contou com constantes planos de recuperação de créditos² e às transferências da União, situando-se acima dos 20% da arrecadação total estadual.

A arrecadação decorrente dos Planos de Recuperação de Créditos no período entre 2012 e 2014 foi de R\$ 1.243.876.939,28, representando 3,17% da arrecadação total do período, R\$ 39.222.450.639,41. Em contrapartida, no mesmo período, as despesas correntes tiveram um acréscimo de 36,44%, média anual de 16,8% ao ano, em termos nominais, sendo ainda maiores que os expressivos resultados das receitas tributárias. De acordo com a previsão, até 2017 do último relatório da Secretaria do Tesouro Nacional – STN, as despesas não financeiras serão maiores que a receita líquida, gerando déficits anuais no resultado primário acima de um bilhão de reais. Por último, é importante considerar a previsão de baixo crescimento do PIB brasileiro para os próximos anos, o que afetará diretamente a economia goiana, o que pode comprometer a continuidade do crescimento acima da média nacional. O Estado de Goiás possui pouco espaço para aumento nos tributos estaduais, devido ao grande aumento nas tarifas dos serviços públicos, principalmente energia, juntamente com o aumento do preço dos combustíveis e da própria inflação que diminui o poder aquisitivo da população, com consequências diretas nas vendas das empresas, reprimindo a arrecadação tributária estadual. Além dos fatores mencionados acima, o estado não possui, no curto prazo, possibilidade de aumento do endividamento para gerar novos investimentos, pois já atingiu o limite máximo estabelecido para novas contratações.

O crescimento das despesas, principalmente folha de pagamento e empréstimos, acima do crescimento da receita, está dificultando o cumprimento das obrigações com a manutenção da máquina pública. Os fatos acima mencionados implicarão na diminuição da capacidade de poupança e de investimentos. Diante deste contexto, impõe-se ao governo estadual encontrar ou ampliar novas fontes de arrecadação que garantam o equilíbrio fiscal.

Neste cenário, o Governo de Goiás, implementou no início de 2015, o projeto de reforma que enxugou a estrutura administrativa e reduziu para apenas dez as Secretarias de Estado, com previsão de 300 milhões de economia anual. Outra medida importante de redução de despesas foi a edição do Decreto nº 8.320/2015, que estabelece medidas de forte contenção de gastos correntes na administração direta, autárquica e fundacional do Poder Executivo estadual.

Além do equilíbrio das despesas, é imprescindível o acréscimo na receita. A máquina fiscalizatória será fundamental para este acréscimo. Não obstante, outras medidas fazem-se necessárias e a recuperação de créditos consiste em uma delas. Hoje, a dívida ativa estadual está na faixa de 31,5 bilhões de reais, possibilitando uma oportunidade de novas receitas.

A contratação de consultoria especializada para ajudar a SEFAZ a encontrar oportunidades na recuperação de ativos tributários e não tributários, bem como os inscritos ou não em dívida ativa, pode resultar no equilíbrio orçamentário desejado e possibilitar ao estado passar por este

² Com média de um por ano, em que eram oferecidos grandes descontos nos juros, multas e correção monetária, visando a quitação e/ou regularização das dívidas tributárias.

Contrato Consultoria

momento turbulento cumprindo seus compromissos financeiros, mantendo, nos próximos anos, um crescimento acima do PIB nacional e, finalmente, consolidando-se como uma das principais economias do País.

METAS

Aumento da arrecadação através da busca de oportunidades na recuperação de ativos do Estado, compreendendo os tributários e não tributários, bem como os inscritos ou não em dívida ativa dívida estadual e fornecimento de suporte técnico especializado de modo a propiciar o aumento da eficácia da Secretaria da Fazenda nos processos desenvolvidos pela Gerência de Recuperação de Créditos.

ESCOPO DOS SERVIÇOS

Com vista ao cumprimento dos objetivos deste TDR, a empresa consultora especializada na construção da revisão do Processo de Recuperação de Créditos, deverá observar os itens descritos abaixo:

- Elaborar o plano de trabalho que contemple o TDR e a Proposta Técnica da Contratada;
- Compreender as ações e serviços direcionados aos contribuintes, principalmente, os inadimplentes, os grandes devedores e os contumazes;
- Apresentar a análise do atual processo de recuperação de créditos, compreendendo a arrecadação, a estrutura, os recursos disponíveis, os procedimentos, os instrumentos e o modelo de cobrança administrativa;
- Fornecer proposta de soluções e redesenho dos macroprocessos (parcelamento eletrônico de crédito tributário lançado, dívida ativa, peticionamento eletrônico, cobrança administrativa, arrolamento administrativo e representação fiscal para fins penais) para a construção do novo modelo de Recuperação de Créditos, inclusive as de caráter normativo, se for o caso;
- Avaliar a viabilidade de terceirização da cobrança administrativa da dívida ativa, ou parte dela;
- Apresentar análise do atual modelo de estratificação de contribuintes, propondo ações específicas a cada grupo, de forma a aumentar a eficácia das ações de recuperação;
- Apresentar estudo de cenário econômico estadual e proposta objetivando identificar oportunidades para aumentar a arrecadação de dívidas vencidas com maior eficiência;
- Propor soluções para a gestão do cadastro de contribuintes do Estado, objetivando que os dados estejam sempre atualizados para otimização de atos processuais e cobrança administrativa;
- Apresentar plano de implementação de procedimentos e práticas que permitam o reconhecimento, a mensuração, a avaliação e a evidenciação dos resultados e o cumprimento de metas do plano de trabalho;
- Apresentar plano de melhoria da gestão de Recuperação de Créditos a partir do aprimoramento das informações para a tomada de decisões, incluindo metodologia de planejamento estratégico;
- Elaborar os planos de capacitação e de infraestrutura tecnológica para dar suporte à implantação da proposta escolhida;
- Implantar, no curto prazo, ações de ganhos rápidos com eficiência operacional e risco reduzido;
- Realizar estudo, visando a indicação dos softwares de gestão, com melhor custo benefício, cuja aplicação implicaria em maior eficácia dos processos de recuperação de créditos.

FASES DO SERVIÇO CONTRATADO

Neste contexto os serviços a serem contratados deverão ser desenvolvidos segundo as seguintes fases:

FASE 1. DIAGNÓSTICO - avaliação da situação atual do sistema de gestão de recuperação de ativos do Estado, tributários e não tributários, inscritos ou não em dívida ativa, com as seguintes

Contrato Consultoria

etapas:

Levantamento e diagnóstico dos sistemas, processos e procedimentos existentes;
Levantamento e diagnóstico dos processos, da estrutura tecnológica e de conhecimento existente;
Levantamento e diagnóstico do atual modelo de Recuperação de Créditos;
Estudo e apreciação do ordenamento jurídico vigente;
Análise das bases de dados a partir dos insumos fornecidos pelo contratante, para servir de suporte a execução das demais fases.

FASE 2. PROPOSTA DE MELHORIA – fornecimento de soluções, por meio de análise da estrutura, dos recursos disponíveis, dos procedimentos, dos instrumentos e do modelo de recuperação de créditos, com as seguintes etapas:

Apresentação de propostas de melhorias para o modelo de gestão de recuperação de créditos fiscais do Estado;
Apresentação de um plano de capacitação e de melhoria da infraestrutura tecnológica;
Apresentação de um plano de implantação da proposta escolhida pelo contratante.

FASE 3. ASSESSORIA, IMPLANTAÇÃO E TRANSFERÊNCIA DE CONHECIMENTO - Dar suporte e apoio no gerenciamento da implantação da solução adotada, bem como no acompanhamento dos indicadores de eficiência e eficácia do modelo. Promover o repasse de conhecimentos e da metodologia aplicada aos usuários e servidores de forma a garantir a continuidade e evolução do modelo implementado, com as seguintes etapas:

Suporte na especificação de requisitos de negócios necessários à implantação da solução escolhida;
Elaboração de manuais de procedimentos padrão do novo modelo;
Execução do plano de capacitação;
Acompanhamento e suporte na implantação do modelo escolhido pelo contratante. Além do acompanhamento do início da implementação escolhido pelo contratante, a contratada irá realizar pilotos visando a comprovação da eficácia e eficiência das iniciativas sobre a cobrança, para posteriormente implementar para toda a base somente aquelas que trouxeram ganhos.
Verificação do atendimento dos indicadores e requisitos especificados para as soluções escolhidas, propondo as correções necessárias para o cumprimento das metas;
Transferência de tecnologia.

FORMAS DE APRESENTAÇÃO E CRITÉRIOS DE ACEITAÇÃO DO PROJETO

Forma de apresentação

Os documentos deverão ser encaminhados ao contratante, em versão preliminar e, após aprovação, deverão ser entregues na forma definitiva através da seguinte forma de apresentação:

Em papel A4, contendo texto, gráficos e tabelas referentes ao produto;

Impressa em três vias e em meio digital (três CD's), produzidas nos aplicativos do Microsoft Office 2013;

Encadernada;

De acordo com as normas da ABNT;

Relatórios enviados também através de e-mail;

O material didático das capacitações e o material do seminário deverão ser reproduzidos na quantidade de participantes do evento, acrescidos de duas vias impressas e uma em mídia

Contrato Consultoria

eletrônica produzida nos aplicativos do Microsoft Office 2013.

Critérios de aceitação

Cada produto deverá ser aprovado pelo coordenador do projeto, e pelos componentes do Grupo de Trabalho - GT constituído para essa contratação.

Para a entrega do relatório final será realizada uma reunião específica para a discussão da minuta do referido relatório. Após a aprovação da minuta, a consultora contratada, em prazo a ser acertado com o contratante, fará a entrega do relatório final correspondente, em impressão definitiva e contendo todas as informações solicitadas pelo contratante, quando da análise da respectiva minuta.

CRONOGRAMA FÍSICO DE EXECUÇÃO SUGERIDO

Os trabalhos deverão ser desenvolvidos em um prazo esperado de 8 meses, contados a partir da emissão da Ordem de Serviço (OS) pela contratante, baseado no cronograma das atividades a serem desenvolvidas, de acordo com as etapas/fases definidas no Escopo.

SUBCONTRATAÇÃO

Será permitida subcontratação, mediante aprovação pelo contratante, com a perspectiva de otimizar as qualificações para a prestação dos serviços.

QUALIFICAÇÃO DA EQUIPE TÉCNICA NECESSÁRIA

A empresa contratada deverá ser altamente qualificada, com reconhecimento e experiência em projetos de recuperação de créditos. A qualificação da equipe técnica da empresa a ser contratada está definida no quadro abaixo e contemplará, no mínimo, os requisitos de formação acadêmica e experiência profissional descritos abaixo:

Equipe Chave

FUNÇÃO	FORMAÇÃO ACADÊMICA	EXPERIÊNCIA COMPROVADA
Liderança Sênior	Pós-graduação (mestrado, MBA, doutorado ou PhD)	Experiência com no mínimo cinco em grandes projetos de consultoria na área de cobrança ou de recuperação de créditos
Gerente de Projetos	Pós-graduação (mestrado, MBA, doutorado ou PhD)	Experiência com no mínimo três projetos de consultoria na área de cobrança ou de recuperação de créditos para empresas ou órgãos do setor público
Consultor	Nível superior	Mínimo de três anos de experiência profissional em consultoria empresarial ou no setor público, incluindo experiência em modelagem de processos. Conhecimento da ferramenta de modelagem Bizagi BPMN.

Equipe de Apoio

Contrato Consultoria

Equipe de apoio	Nível médio	Experiência relacionadas a elaboração de documentos e de relatórios (digitação de textos e confecção de planilhas eletrônicas) e a rotinas administrativas referentes ao registro, controle, organização e manutenção de arquivos.
-----------------	-------------	--

INSUMOS A SEREM FORNECIDOS PELO CONTRATANTE

Informações necessárias ao desenvolvimento do projeto, sala, mesas, cadeiras, acesso à internet, impressão, scanner, papel e veículos, se necessário, para deslocamento dentro da região metropolitana de Goiânia.

CAPACITAÇÃO E SEMINÁRIO

Capacitação

O objetivo da capacitação será essencialmente o conteúdo, técnica e metodologia aplicados na prestação dos serviços, garantido a transferência do conhecimento necessário para continuidade e evolução do projeto pela SEFAZGO, devendo incluir a execução do programa de capacitação, apresentações expositivas, material e ferramentas envolvidas na metodologia, e, qualificações dos especialistas e treinadores suficientes para sua aplicação.

As capacitações serão ministradas na sede da Secretaria da Fazenda, de acordo com o cronograma de execução da capacitação aprovado. O material a ser distribuído, tanto impresso como em mídia eletrônica, será disponibilizado pela Consultora Contratada. O número de treinados será de 50 pessoas selecionadas pela SEFAZ, podendo ser divididos turmas de acordo com os temas abordados. As instalações, a sala, a estrutura física e os equipamentos necessários para as capacitações ficarão a cargo da Contratante. A duração da capacitação será a mesma da vigência do Contrato, conforme plano de capacitação aprovado.

Seminário

Após a conclusão da FASE 1. DIAGNÓSTICO e da Fase 2. SOLUÇÃO DE MELHORIA a Consultora Contratada deverá promover Seminário para apresentação das conclusões obtidas após finalização das etapas de trabalho. Os Seminários serão realizados nas dependências da SEFAZ, sendo responsabilidade da Consultora Contratada desenvolver o material a ser utilizado no Seminário, bem como reproduzir este conteúdo em mídia impressa e eletrônica para distribuição aos participantes do Seminário. Estima-se a participação de 30 pessoas por Seminários. As instalações, a estrutura física e os equipamentos necessários para o Seminário ficarão a cargo da Contratante.

LOCAL DE EXECUÇÃO DOS SERVIÇOS

As atividades serão realizadas na Sede do Contratante ou em local por ele indicado.

INFORMAÇÕES DISPONÍVEIS, ATOS NORMATIVOS E MANUAIS EXISTENTES

Local e Horário para Consulta



Contrato Consultoria

A solicitação de esclarecimento deve ser entregue por escrito, à Comissão Especial de Licitação - PROFISCO, na Secretaria de Estado da Fazenda de Goiás, Complexo Fazendário Meia Ponte, Bloco "B", Pavimento Superior, na Av. Vereador José Monteiro nº 2233, Setor Nova Vila, Goiânia - GO, CEP 74653-900 ou por meio do Fax: (0XX62) 3269-2068 ou pelo e-mail: celprofisco@sefaz.go.gov.br.

LEGISLAÇÃO E ATOS NORMATIVOS

LEGISLAÇÃO DIVERSA

Lei nº 5.172/1966 - CTN
 Lei Estadual nº 11.61/1991 - Código Tributário Estadual - CTE
 Decreto Estadual nº 4.852/1997 - RCTE
 Lei 6.830/1980
 Lei Estadual 16.469/2009
 Lei 4.320/1964 - artigo 39, § 2º
 Lei Estadual 13.800/2001

NORMAS E DOCUMENTOS INTERNOS

Instrução Normativa nº 1153/2013 - GSF - Procedimentos relacionados à inscrição em Dívida Ativa e ao reconhecimento da prescrição
 Acordo SEFAZ/Serasa - em processo de renovação
 Lei Estadual 13.800/2001
 Manual do Saneador - Processo Administrativo Tributário
 Manual do Saneador - Processo Administrativo (Não Tributário)
 Manual de Análise de Prescrição

PARECERES SEFAZ

Parecer nº 1637/2009 - GPT - Solidariedade do sócio administrador
 Parecer nº 122/2008 - GPT - Solidariedade dos sócios
 Parecer nº 1602/2008 - GPT - Solidariedade em multa formal
 Parecer Normativo nº 08/2009 - SAT - Solidariedade em sociedade Ltda.

PARECERES/DESPACHOS AG DA PROCURADORIA GERAL DO ESTADO - PGE

Parecer nº 002/2010 - PGE/RJ /DESPACHO AG nº 005934/2010 - Custas Judiciais
 Parecer nº 005374/2010 - Restituição ao Erário
 Parecer nº 005707/2009 - PTR - Condomínio Rural
 Despacho AG nº 008279/2009 - PGE - Orienta Procuradores sobre Prescrição
 Despacho AG nº 000509/2006 - PGE - Requisitos da Resolução de Imputação de Multa do TCM (RIM)
 Parecer nº 005129/2011 - PTR - Sucessão Empresarial de sujeito passivo inscrito em Dívida Ativa
 Parecer 000073/2011 - PJ - Prescrição das multas do TCE
 Parecer 002081/2009 - PTr sobre consulta da GERC sobre análise de decadência/ IN 882/2007.
 Parecer 004457/2008 - PTr - Decadência ICMS
 Parecer 001325/2009 - PTr - Decadência IPVA



NORMAS DE PARCELAMENTO

LEI Nº 11.978, DE 08 / 06 / 1993 - IN Nº 075/93-GSF, DE 09/06/1993
LEI Nº 12.431, DE 25 / 08 / 1994
IN Nº 263-GSF, DE 14 / 06 / 1996
IN Nº 276-GSF, DE 25 / 09 / 1996
IN Nº 332-GSF, DE 20 / 04 / 1998
LEI Nº 13.393, DE 09 / 12 / 1998
LEI Nº 13.450, DE 15 / 04 / 1999 - IN Nº 368-GSF, DE 22 / 04 / 1999
LEI Nº 13.558, DE 12 / 11 / 1999 (Aplica-se ao parcelamento de que trata esta lei, as disposições constantes da lei nº 13.450, de 15 de abril de 1999) - IN Nº 396-GSF, DE 24 / 11 / 1999 e IN Nº 423-GSF, DE 26 / 01 / 2000.
IN Nº 519-GSF, DE 12 / 12 / 2001
LEI Nº 14.084, DE 06 / 03 / 2002 - IN Nº 535-GSF, DE 13 / 03 / 2002
LEI Nº 14.427, DE 19 / 05 / 2003 - IN Nº 604-GSF, DE 26 / 05 / 2003
LEI Nº 14.903, DE 03 / 08 / 2004 - IN Nº 681-GSF, DE 03 / 08 / 2004.
LEI Nº 15.573, DE 23 / 01 / 2006 - IN Nº 774-GSF, DE 26 / 01 / 2006
LEI Nº 15.651, DE 11 / 05 / 2006 - IN Nº 795-GSF, DE 12 / 05 / 2006
LEI Nº 15.761, DE 25 / 08 / 2006 - IN Nº 814-GSF, DE 28 / 08 / 2006
LEI Nº 15.852, DE 30 / 11 / 2006 - IN Nº 832 - GSF, DE 01 / 12 / 2006 e IN Nº 836-GSF, DE 27 / 12 / 2006
IN Nº 909-GSF, DE 24 / 07 / 2008
LEI Nº 17.252, DE 19 / 01 / 2011 - IN Nº 1.026-GSF, DE 25 / 01 / 2011
IN Nº 1118-GSF, DE 04 / 10 / 2012
LEI Nº 17.817, DE 10 / 10 / 2012 - IN Nº 1.122-GSF, DE 23 / 10 / 2012
LEI Nº 18.173, DE 25 / 09 / 2013
LEI Nº 18.459, DE 05 / 05 / 2014 - IN Nº 1.182, DE 9 / 05 / 2014
LEI Nº 18.701, DE 11 / 12 / 2014 - IN Nº 1.182, DE 9 / 05 / 2014

GESTOR DO CONTRATANTE

Um profissional técnico da SEFAZ/GO será o Gestor do contratante, ficando este profissional responsável pela Coordenação Técnica do Projeto, fazendo o acompanhamento, a fiscalização e o recebimento dos trabalhos. A indicação do Gestor será formalizada em Portaria emitida pelo Titular da Secretaria da Fazenda e previamente comunicado a consultoria contratada.

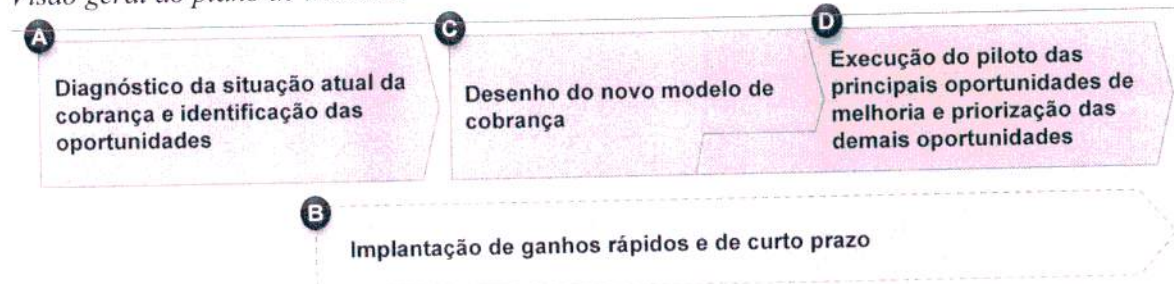
ENDEREÇO DO CONTRATANTE

Endereço: Complexo Fazendário Meia Ponte, na Av. Vereador José Monteiro nº 2233, Setor Nova Vila, Goiânia – GO, CEP 74653-900.

Apêndice B – Requisitos para a Apresentação de Relatórios

Com o objetivo de otimizar as ações de apoio ao Governo de Goiás na obtenção dos resultados esperados, ficou acordado entre as partes o seguinte plano de trabalho:

Visão geral do plano de trabalho



Observação: O Cronograma físico e financeiro encontra-se no “Apêndice E – Discriminação do Preço do Contrato em Moeda Nacional”

- **Fase A – Diagnóstico da situação atual da cobrança e identificação das oportunidades**
A Fase A será realizada no prazo de oito semanas, e os seguintes relatórios deverão ser apresentados:
 - **A.1.** Levantamento e diagnóstico dos processos e procedimentos existentes:
 - Formato: Relatório PowerPoint
 - Entrega 01 – Prazo: Primeiro dia útil da 5ª semana.
 - **A.2.** Levantamento e diagnóstico dos sistemas, da estrutura tecnológica e de conhecimento existente:
 - Formato: Relatório PowerPoint
 - Entrega 01 – Prazo: Primeiro dia útil da 5ª semana.
 - **A.3.** Levantamento e diagnóstico do atual modelo de Recuperação de Créditos:
 - Formato: Relatório PowerPoint
 - Entrega 02 – Prazo: Primeiro dia útil da 9ª semana.
 - **A.4.** Estudo e apreciação do ordenamento jurídico vigente:
 - Formato: Relatório PowerPoint
 - Entrega 02 – Prazo: Primeiro dia útil da 9ª semana.
 - **A.5.** Análise das bases de dados a partir dos insumos fornecidos pelo contratante, para servir de suporte a execução das demais fases:
 - Formato: Relatório PowerPoint
 - Entrega 02 – Prazo: Primeiro dia útil da 9ª semana.

Seguem atividades a serem realizadas no decorrer da Fase A, que embasarão o conteúdo dos

Contrato Consultoria

relatórios acima indicados (Todas as atividades serão abordadas, podendo ser abordadas em apenas um ou mais de um produto).

- Realizar diversas entrevistas com os principais participantes do processo de recuperação da dívida ativa para coleta de dados e informações a respeito da dinâmica atual de gestão da cobrança no Estado, incluindo processos-chave de lançamento tributário, estratégia e execução da cobrança administrativa e judicial, bem como estrutura de dados e sistemas relacionados a cobrança;
- Coletar os dados necessários para realizar as diversas análises
- Entender as estratégias correntes de cobrança como régua de cobrança, segmentação dos contribuintes, canais de cobrança e produtos de pagamento;
- Mapear em detalhes a operação de cobrança de modo a entender estrutura dedicada a cobrança, incluindo *call center* se houver, e modelo de atendimento ao contribuinte em atraso (remoto ativo e passivo ou presencial);
- Mapear os processos atuais de cobrança, entendendo o modelo atual de atualização de cadastro e informações dos contribuintes e das dívidas, processo de lançamento tributário (e.g. IPVA) e de fiscalização (e.g. ICMS), processo de cobrança administrativa, incluindo envio de informações para cobrança e execução da cobrança, e processo de cobrança judicial, incluindo ajuizamento e gestão dos débitos em dívida ativa pela procuradoria do Estado;
- Mapear sistemas utilizados no processo de cobrança como base de cadastros (ex. estrutura de dados, qualidade e consistência das informações), sistemas de apoio à gestão e acionamento de clientes, e sistemas e *workflows* de suporte aos processos de lançamento tributário e fiscalização, cobrança administrativa e judicial;
- Estimar em alto nível as oportunidades que poderão ser alavancadas pela consultoria a partir de: lançamento tributário, processos administrativos de cobrança e cobrança judicial;
- Estimar em alto nível o valor das principais oportunidades identificadas e o grau de complexidade para sua implantação, de maneira a permitir a classificação e priorização destas oportunidades;
- Identificar, dentre as oportunidades identificadas, quais delas são oportunidades de ganhos rápidos e de curto prazo, a serem priorizadas para implantação

Ao final desta fase será disponibilizado um relatório com o diagnóstico detalhado do modelo atual de gestão de cobrança do Estado:

■ **A.6. Apresentação Relatório Final da Fase "A - Diagnóstico"**

- Formato: Relatório PowerPoint
- Entrega 02 – Prazo: Primeiro dia útil da 9ª semana.

O Relatório **A.6.** deverá conter as seguintes informações:

- os pontos críticos do processo atual de cobranças;
- as oportunidades identificadas no decorrer das análises em cada uma das dimensões-chave do processo de cobrança, i.e. lançamento tributário e fiscalização, cobrança administrativa e cobrança judicial; e

Contrato Consultoria

- as estimativas em alto nível de impacto e dificuldade de captura de cada oportunidade.

■ Fase B – Implantação de ganhos rápidos e de curto prazo

A Fase B será realizada no prazo de vinte e oito semanas, e os seguintes relatórios deverão ser apresentados:

- **B.1.** Levantamento dos ganhos rápidos e melhorias:
 - Formato: Relatório PowerPoint
 - Entrega 03 – Prazo: Primeiro dia útil da 13ª semana.
- **B.2.** Planejamento de Implementação dos ganhos rápidos e melhorias:
 - Formato: Relatório PowerPoint
 - Entrega 06 – Prazo: Primeiro dia útil da 25ª semana.
- **B.3.** Implementação dos ganhos rápidos e correções na implementação (Relatório final do acompanhamento da Implementação):
 - Formato: Relatório PowerPoint
 - Entrega 08 – Prazo: Último dia útil da 32ª semana.

Seguem atividades a serem realizadas no decorrer da Fase B, que embasarão o conteúdo dos relatórios acima indicados (Todas as atividades serão abordadas, podendo ser abordadas em apenas um ou mais de um produto).

- Desenho das soluções identificadas como de ganhos rápidos e de curto prazo a serem implementadas, incluindo detalhamento da oportunidade e dos requisitos de implantação;
- Planejamento das atividades requeridas para implantar as iniciativas mapeadas;
- Suporte à equipe da Sefaz na implantação das iniciativas de ganhos rápidos e de curto prazo, de forma a acelerar a captura do ganho financeiro sempre que possível;
- Acompanhar os resultados das ações de ganho rápido implantadas, realizar mensuração dos seus resultados e eventualmente estabelecer correções para assegurar captura do resultado esperado em sua plenitude;

Ademais, o Relatório **B.3.**, deverá conter as seguintes informações:

- Descrição sumarizada das ações de ganhos rápidos e de curto prazo implantadas;
- Apresentação dos resultados alcançados, incluindo indicadores que demonstrem o impacto operacional e/ou financeiro gerado pelas iniciativas;
- Potenciais recomendações da McKinsey para futuro aprimoramento das ações implantadas, quando for o caso.

■ Fase C – Desenho do novo modelo de cobrança

A Fase C será realizada no prazo de dez semanas, e os seguintes relatórios deverão ser apresentados:

Contrato Consultoria

- **C.1.** Elaboração de proposta de melhorias para o modelo de gestão de recuperação de créditos fiscais do Estado:
 - Formato: Relatório PowerPoint
 - Entrega 04 – Prazo: Primeiro dia útil da 17ª semana.
- **C.2.** Desenvolvimento de um plano de capacitação e de melhoria de infraestrutura tecnológica:
 - Formato: Relatório PowerPoint
 - Entrega 04 – Prazo: Primeiro dia útil da 17ª semana.
- **C.3.** Detalhamento de plano para implantação das melhorias priorizadas para recuperação de crédito:
 - Formato: Relatório PowerPoint
 - Entrega 05 – Prazo: Primeiro dia útil da 21ª semana.

Seguem atividades a serem realizadas no decorrer da Fase C, que embasarão o conteúdo dos relatórios acima indicados (Todas as atividades serão abordadas, podendo ser abordadas em apenas um ou mais de um produto).

- Detalhar ações para melhorar a consistência e qualidade das informações do cadastro de contribuintes e reduzir eventuais dificuldades de acesso às informações;
- Detalhar ações para aumentar a base de arrecadação com aumento da justiça fiscal (ex. revisar classificação dos contribuintes no Simples a partir da verificação de contribuintes com CNAEs impeditivos ou faturamento superior ao limite legal);
- Segmentar a base de clientes de modo a identificar os diferentes perfis de contribuintes em atraso e o risco de não-recuperação da dívida;
- Desenhar réguas de tratamento de contribuintes em atraso considerando a segmentação proposta e os diferentes canais de cobrança disponíveis (ex. cartas, SMS, e-mails, etc.), bem como potenciais restrições legais à diferenciação da abordagem de cobrança;
- Desenhar modelo pró-ativo de cobrança do contribuinte em atraso (ou otimizar o modelo existente, conforme o caso), através de estrutura ativa de acionamento dos clientes e demais canais de contato, modulando priorização e esforço de cobrança de acordo com o segmento em que ele se encontra;
- Redesenhar os processos-chave de atendimento ao contribuinte, de forma a melhorar experiência do contribuinte e agilizar o processo de atendimento e resolução de pendências, tanto nos canais remotos (ex. call center de atendimento aos contribuintes em atraso) quanto no atendimento presencial;
- Desenhar modelo de acompanhamento do processo de tratamento administrativo das dívidas, com foco em aumentar a transparência de informações, a agilidade do processo e a eficácia do mesmo;
- Desenvolver modelo preditivo de fiscalização, com objetivo de identificar sinais de irregularidades na arrecadação dos impostos e direcionar os esforços de fiscalização por parte dos auditores fiscais do Estado;

Contrato Consultoria

- Apoiar a Sefaz na criação de campanhas de conscientização/educação tributária para aumentar o compromisso da população com o pagamento dos tributos;
- Identificar os principais requerimentos sistêmicos necessários para implantação dos novos processos e estratégias de cobrança desenhados;
- Reavaliar, em conjunto com a procuradoria do Estado, os critérios para priorização das ações de cobrança de dívida ativa, de modo a aumentar a recuperação de dívida ativa;
- Desenvolver metodologia/régua para ajuizamento de novas execuções, criando critérios de segmentação (por valor, por propensão de pagamento, por tempo da dívida);
- Desenhar ações para otimização do processo de cobrança judicial (ex. melhorar comunicação com o Judiciário, priorizar segmentos de contribuintes, enriquecer base de dados);
- Planejar as atividades requeridas para implantar as iniciativas desenhadas nas diferentes dimensões indicadas acima;
- Realizar priorização das iniciativas a serem implementadas em função de impacto e complexidade e tempo necessários para execução;
- Desenhar plano de implantação do novo modelo de cobrança, cobrindo as principais atividades requeridas, suas interdependências, prazos previstos e responsáveis;

Ao final desta fase será disponibilizado um relatório final com os resultados do trabalho:

■ C.4. Apresentação Relatório Final Fase C: "Novo Modelo de Cobrança"

- Formato: Relatório PowerPoint
- Entrega 05- Prazo: Primeiro dia útil da 21ª semana.

O Relatório C.4., deverá conter as seguintes informações:

- Desenho do novo modelo de cobrança para a Sefaz, cobrindo as dimensões de (a) cadastro e informações, (b) lançamento tributário, (c) processo administrativo de cobrança, e (d) processo de gestão de dívida ativa;
- Desenho das principais iniciativas de estratégia, operações, processos, sistemas e governança necessárias para suportar o novo modelo de cobrança proposto;
- Lista de requerimentos de negócio e de sistemas necessários para implantação do novo modelo proposto.

■ Fase D – Execução das principais oportunidades de melhoria e priorização das demais oportunidades

A Fase D será realizada no prazo de dezesseis semanas, e os seguintes relatórios deverão ser apresentados:

■ D.1. Especificação de requisitos de negócios necessários à implantação das soluções priorizadas:

- Formato: Relatório PowerPoint
- Entrega 06 – Prazo: Primeiro dia útil da 25ª semana.

Contrato Consultoria

- **D.2.** Elaboração de procedimentos de novo modelo: quais indicadores acompanhar, como agir para criar um processo de otimização constante:
 - Formato: Relatório PowerPoint
 - Entrega 07 – Prazo: Primeiro dia útil da 29ª semana.
- **D.3.** Capacitação da equipe de cobrança da contratante:
 - Formato: Relatório PowerPoint
 - Entrega 08 – Prazo: Último dia útil da 32ª semana.
- **D.4.** Acompanhamento e suporte nas oportunidades priorizadas pelo contratante:
 - Formato: Relatório PowerPoint
 - Entrega 08 – Prazo: Último dia útil da 32ª semana.
- **D.5.** Implementação dos pilotos selecionados - testes das melhorias em escala reduzida (Relatório final do acompanhamento da Implementação):
 - Formato: Relatório PowerPoint
 - Entrega 08 – Prazo: Último dia útil da 32ª semana.
- **D.6.** Verificação do atendimento dos pilotos dos indicadores e requisitos especificados para as soluções escolhidas, propondo as correções necessárias para o cumprimento das metas:
 - Formato: Relatório PowerPoint
 - Entrega 08 – Prazo: Último dia útil da 32ª semana.
- **D.7.** Treinamento das Tecnologias:
 - Formato: Relatório PowerPoint
 - Entrega 08 – Prazo: Último dia útil da 32ª semana.

Seguem atividades a serem realizadas no decorrer da Fase D, que embasarão o conteúdo dos relatórios acima indicados (Todas as atividades serão abordadas, podendo ser abordadas em apenas um ou mais de um produto).

- Definir em conjunto as iniciativas a serem priorizadas para implementação em menor escala (piloto);
- Apoiar a implementação, em escala de piloto, das iniciativas priorizadas, acompanhar e medir os resultados para comprovar a eficácia das mesmas;
- Gerar relatórios mensais com os resultados obtidos;
- Apoiar a expansão das iniciativas para toda a base de contribuintes (limitado às iniciativas que foram avaliadas e aprovadas para *roll-out* durante o período do contrato);
- Manter uma sequência regular de reuniões, permitindo que as informações e resultados do projeto sejam transmitidas ao comitê de liderança;
- Prover capacitação para os colaboradores do governo que se tornarem membros do time e das principais áreas impactadas pelo trabalho, transferindo habilidades e metodologias para equipe da Sefaz;

Contrato Consultoria

- Atuar como PMO para garantir a continuidade das ações e a melhoria contínua dos resultados, implementação de novas iniciativas e pilotos, durante o período do contrato;

Ao final desta fase será disponibilizado um **relatório final com os resultados do trabalho**:

■ **D.8.** Apresentação do Relatório final da Fase D: "Execução":

- Formato: Relatório PowerPoint
- Entrega 08 – Prazo: Último dia útil da 32ª semana.

O Relatório **D.8.**, deverá conter as seguintes informações:

- Plano detalhado de implantação do novo modelo de cobrança, com atividades e suas interdependências, prazos e responsáveis, e visão de priorização das ações a serem implantadas em função de valor e complexidade e tempo para implantação;
- Resultados dos pilotos e potenciais ações para refinamento anterior ao roll-out;
- Metas e indicadores para acompanhar o cronograma de implantação e a captura do potencial financeiro.

Relatórios de Acompanhamento

Para auxiliar a fiscalização e acompanhamento das atividades desenvolvidas pela Consultoria, caberá a ela apresentar em cada entrega um relatório de acompanhamento das atividades iniciadas, mas ainda em andamento.

Destaca-se que os relatórios de acompanhamento consistem nas atividades finalizadas de cada produto, não se confundindo com a abordagem parcial de todas as atividades.

Ferramentas

O Contratante obterá a propriedade de todos os relatórios e outros materiais preparados para o Contratante pela McKinsey, relacionados aos Serviços (os "Materiais").

Porém a McKinsey reterá a posse de todos os conceitos, know-how, ferramentas, estruturas analíticas, modelos, e projeções setoriais desenvolvidas ou aprimoradas de forma independente ou relacionados aos Serviços (as "Ferramentas McKinsey"), que foram utilizadas para o desenvolvimento dos produtos.

Ademais, é certo que nenhuma das Ferramentas McKinsey conterá as Informações Confidenciais do Cliente. Na medida em que nos Materiais estão incluídas quaisquer das Ferramentas McKinsey, a McKinsey, por este instrumento, concede ao Cliente uma licença não exclusiva, não transferível, não sub-licenciável, mundial, a título gratuito para usar e copiar as Ferramentas McKinsey exclusivamente como parte dos Materiais.

Apêndice C – Pessoal Chave e Subconsultores

1. Profissionais				
Nome	Empresa	Área de Especialidade	Cargo	Atividade Atribuída
Alexandre Sawaya	McKinsey	Cobrança Instituições financeiras	Diretor	Líder do projeto
Bruno Batista	McKinsey	Cobrança Instituições financeiras	Sócio	Gerente de projetos
Caio Macedo	McKinsey	Generalista	Consultor	Consultor
Felipe Fava	McKinsey	Desenho de processo	Consultor	Consultor
Marcus Frank	McKinsey	Setor público	Especialista Sênior	Especialista
Andrés Cadena	McKinsey	Setor público	Diretor	Especialista
R&I	McKinsey	Pesquisas técnicas setoriais	N/A	Apoio em pesquisas, comparações e dados de mercado
VA – Visual Aids	McKinsey	Preparação de apresentações	N/A	Apoio em desenvolvimento de apresentações e relatórios



Contrato Consultoria

Apêndice D – Discriminação do Preço do Contrato em Moeda Estrangeira

Não aplicável.

Contrato Consultoria

Apêndice E – Discriminação do Preço do Contrato em Moeda Nacional

Grupo de Atividades (Fase): todas atividades.	Descrição: consultoria especializada para a construção e implantação de melhorias no atual processo de recuperação de ativos do Estado de Goiás
Componente	Custos
Remuneração	R\$ 3.628.480,00
Despesas reembolsáveis	R\$ 371.520,00
Subtotais	R\$ 4.000.000,00
Impostos	R\$ 602.983,56
Valor Total do Contrato	R\$ 4.602.983,56

Apêndice F – Serviços e Instalações Fornecidos pelo Contratante

Serão fornecidos pela Contratante:

Informações necessárias ao desenvolvimento do projeto, sala, mesas, cadeiras, acesso à internet, acesso à rede elétrica, impressão, scanner, papel e veículos, se necessário, para deslocamento dentro da região metropolitana de Goiânia, apoio administrativo, analistas para suporte e capacitação.

Contrato Consultoria

Apêndice G – Cronograma físico-financeiro aprovado

Cronograma Físico-Financeiro				
Entrega (a cada 4 semanas)	1	2	3	4
Produtos	Final: A.1.; A.2.	Final: A.3; A.4.; A.5.; A.6. Parcial: Relatório de Acompanhamento.	Final: B.1. Parcial: Relatório de Acompanhamento.	Final: C.1. e C.2. Parcial: Relatório de Acompanhamento.
Honorários (com impostos)	R\$ 688.670,69	R\$ 688.670,69	R\$ 688.670,69	R\$ 688.670,69
Despesas Reembolsáveis (Expectativa Projetada)	R\$ 46.440,00	R\$ 46.440,00	R\$ 46.440,00	R\$ 46.440,00
Entregas				
A. Diagnóstico				
A.1. Levantamento e diagnóstico dos processos e procedimentos existentes				
A.2. Levantamento e diagnóstico dos sistemas, da estrutura tecnológica e de conhecimento existente				
A.3. Levantamento e diagnóstico do atual modelo de Recuperação de Créditos				
A.4. Estudo e apreciação do ordenamento jurídico vigente				
A.5. Análise das bases de dados a partir dos insumos fornecidos pelo contratante, para servir de suporte a execução das demais fases				
A.6. Apresentação Relatório Final da Fase "A - Diagnóstico"				
B. Implementação de ganhos rápidos e melhorias sem dúvida				
B.1. Levantamento dos ganhos rápidos e melhorias				
B.2. Planejamento de Implementação dos ganhos rápidos e melhorias				
B.3. Implementação dos ganhos rápidos e correções na implementação				
C. Desenho de novo modelo de cobrança/solução de melhoria				
C.1. Elaboração de proposta de melhorias para o modelo de gestão de recuperação de créditos fiscais do Estado				
C.2. Desenvolvimento de um plano de capacitação e de melhoria de infraestrutura tecnológica				
C.3. Detalhamento de plano para implantação das melhorias prioritizadas para recuperação de crédito				
C.4. Apresentação Relatório Final Fase C: "Novo Modelo de Cobrança"				
D. Execução de pilotos de melhoria e priorização das demais oportunidades/assessoria, implementação e transferência de conhecimento				
D.1. Especificação de requisitos de negócios necessários à implantação das soluções prioritizadas				
D.2. Elaboração de procedimentos de novo modelo: quais indicadores acompanhar, como agir para criar um processo de otimização constante				
D.3. Capacitação da equipe de cobrança da contratante				
D.4. Acompanhamento e suporte nas oportunidades prioritizadas pelo contratante				
D.5. Implementação dos pilotos selecionados - testes das melhorias em escala reduzida (Relatório final do acompanhamento da Implantação)				
D.6. Verificação do atendimento dos pilotos dos indicadores e requisitos especificados para as soluções escolhidas, propondo as correções necessárias para o cumprimento das metas				
D.7. Treinamento das Tecnologias (se aplicável)				
D.8. Apresentação do Relatório final da Fase D: "Execução"				
Relatório de Acompanhamento				
Entrega do Produto Final				



Contrato Consultoria

Cronograma Físico-Financeiro

Entrega (a cada 4 semanas)	5	6	7	8
Produtos	Final: C.3.; C.4. Parcial: Relatório de Acompanhamento.	Final: B.2.; D.1. Parcial: Relatório de Acompanhamento.	Final: D.2. Parcial: Relatório de Acompanhamento.	Final: B.3.; D.3.; D.4.; D.5.; D.6.; D.7.; D.8.
Honorários (com impostos)	R\$ 295.144,58	R\$ 295.144,58	R\$ 295.144,58	R\$ 591.347,03
Despesas Reembolsáveis (Expectativa Projetada)	R\$ 46.440,00	R\$ 46.440,00	R\$ 46.440,00	R\$ 46.440,00

Entregas

A. Diagnóstico

- A.1. Levantamento e diagnóstico dos processos e procedimentos existentes
- A.2. Levantamento e diagnóstico dos sistemas, da estrutura tecnológica e de conhecimento existente
- A.3. Levantamento e diagnóstico do atual modelo de Recuperação de Créditos
- A.4. Estudo e apreciação do ordenamento jurídico vigente
- A.5. Análise das bases de dados a partir dos insumos fornecidos pelo contratante, para servir de suporte a execução das demais fases
- A.6. Apresentação Relatório Final da Fase "A - Diagnóstico"

B. Implementação de ganhos rápidos e melhorias sem dúvida

- B.1. Levantamento dos ganhos rápidos e melhorias
- B.2. Planejamento de implementação dos ganhos rápidos e melhorias
- B.3. Implementação dos ganhos rápidos e correções na implementação

C. Desenho de novo modelo de cobrança/solução de melhoria

- C.1. Elaboração de proposta de melhorias para o modelo de gestão de recuperação de créditos fiscais do Estado
- C.2. Desenvolvimento de um plano de capacitação e de melhoria de infraestrutura tecnológica
- C.3. Detalhamento de plano para implantação das melhorias prioritizadas para recuperação de crédito
- C.4. Apresentação Relatório Final Fase C: "Novo Modelo de Cobrança"

D. Execução de pilotos de melhoria e priorização das demais oportunidades/assessoria, implementação e transferência de conhecimento

- D.1. Especificação de requisitos de negócios necessários à implantação das soluções prioritizadas
- D.2. Elaboração de procedimentos de novo modelo: quais indicadores acompanhar, como agir para criar um processo de otimização constante
- D.3. Capacitação da equipe de cobrança da contratante
- D.4. Acompanhamento e suporte nas oportunidades prioritizadas pelo contratante
- D.5. Implementação dos pilotos selecionados - testes das melhorias em escala reduzida (Relatório final do acompanhamento da Implantação)
- D.6. Verificação do atendimento dos pilotos dos indicadores e requisitos especificados para as soluções escolhidas, propondo as correções necessárias para o cumprimento das metas
- D.7. Treinamento das Tecnologias (se aplicável)
- D.8. Apresentação do Relatório final da Fase D: "Execução"

Relatório de Acompanhamento

Entrega do Produto Final