

TERMO DE REFERÊNCIA

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EMBRAPII

1. OBJETO

Contratação de empresa especializada no desenvolvimento e acompanhamento da atividade de atualização de Planejamento Estratégico (PE) orientado por práticas, métodos e abordagens de design, para orientar a atuação da EMBRAPII.

2. DO CONTEXTO

A EMBRAPII atua por meio da cooperação com instituições de pesquisa científica e tecnológica, públicas ou privadas, tendo como foco as demandas empresariais e como alvo inicial o compartilhamento de risco na fase pré-competitiva da inovação. Ao compartilhar riscos de projetos com as empresas, a EMBRAPII busca estimular o setor industrial a inovar mais e com maior intensidade tecnológica para, assim, potencializar a força competitiva das empresas tanto no mercado interno como no mercado internacional.

Ao longo de sua trajetória, a EMBRAPII tem atuado de forma ágil para responder a demandas relacionadas à promoção da inovação industrial. Assim, um processo contínuo de credenciamento de novas Instituições Científicas, Tecnológicas e de Inovação expandiu continuamente a rede de Unidades EMBRAPII credenciadas, que ultrapassaram a marca de 80 (oitenta) em 2022 e devem superar a marca de 100 (cem) Unidades EMBRAPII ao longo dos próximos meses. Novos processos de credenciamento em curso buscam expandir esta atuação também para outras regiões do país (como as regiões Norte e Nordeste), além de potencializar alguns públicos alvo específicos (como instituições públicas e grupos de pesquisa vinculados aos Ministérios da Educação e de Ciência, Tecnologia e Inovações).

Da mesma forma, a EMBRAPII tem expandido sua atuação por meio de significativas parcerias, como as realizadas com o SEBRAE (para promoção de inovação relacionada a startups e micro e pequenas empresas) e o BNDES (para promoção de pesquisa, desenvolvimento e inovação relacionada às áreas da saúde, defesa, economia circular, materiais avançados, novos biocombustíveis, bioeconomia florestal e transformação digital, dentre outras). Tal expansão ocorre também por meio de gerenciamento de programas específicos voltados à inovação, como aqueles relacionados ao Programa ROTA 2030 e à gestão de recursos oriundos da Lei de Informática. Esta diversidade de fontes de recursos e de públicos-alvo, conectada com a identificação de lacunas existentes no Sistema Brasileiro de Inovação e com o foco nas necessidades e desafios enfrentados pela indústria nacional, tem levado também ao contínuo desenvolvimento de novas iniciativas, programas, ações e modalidades de fomento, como o LAB2MKT, Centros de Competência, Basic Funding Alliance, dentre outros.

Esta diversidade e esse alcance têm levado a excelentes resultados: nestes 9 anos de atuação, desde sua qualificação inicial como Organização Social, a EMBRAPII já apoiou

mais de 1700 projetos de Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação - PD&I, totalizando um valor contratado próximo a R\$ 2,5 bilhões em projetos de empresas em pesquisa e desenvolvimento tecnológicos. As empresas que fecharam projetos com as Unidades EMBRAPII pertencem aos mais variados setores da economia, tais como: metal mecânico; petróleo e gás; aeronáutica; automobilística; tecnologia da informação; equipamentos médicos, hospitalares e odontológicos; alimentos e bebidas; biotecnologia; cosméticos, dentre inúmeros outros.

Estes resultados positivos levaram também a EMBRAPII a uma nova etapa, consolidada pela celebração em 2021 de um novo contrato de gestão¹ com o Ministério de Ciência, Tecnologia e Inovações, com a participação dos Ministérios da Educação, Saúde e Economia, abrangendo o período entre 2021 e 2030 e com valor global total de R\$ 2.554.460.000,00 (dois bilhões, quinhentos e cinquenta e quatro milhões e quatrocentos e sessenta mil reais) para o período.

Em sua estrutura interna, a EMBRAPII conta com uma equipe diversificada de colaboradores, capacitada por vasta experiência em Gestão de Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação - PD&I, caracterizada por histórico de trabalho com Governo, institutos de pesquisa, universidades e empresas. Gerenciar o crescimento da equipe num contexto de ampliação e transformação contínuas da operação e dos modelos de negócio é um desafio adicional da entidade.

O documento original de planejamento estratégico da EMBRAPII, elaborado em 2016, possuía como horizonte temporal o período 2017-2019². Este Plano Diretor foi atualizado e figura como Anexo II ao novo Contrato de Gestão, respondendo às demandas institucionais e de órgãos de controle com relação às atividades de planejamento da Organização Social.

Para além de um mero desdobramento do documento de estratégia, a EMBRAPII necessita de um processo de Design Estratégico, consistente em uma reflexão coletiva com o objetivo de orientar sua atuação e o seu crescimento, tendo em vista o desenho de ações de curto, médio e longo prazos. Este processo, orientado por práticas de design, deve levar em consideração os desafios atuais e futuros da organização, contribuindo para a criação de uma visão de futuro e de uma teoria de mudança que complementem o Planejamento Estratégico já em curso.

3. DAS ESPECIFICAÇÕES DO OBJETO

3.1. Escopo

A consultoria contratada deve considerar os aspectos descritos no processo de atualização do Planejamento Estratégico a ser elaborado em conjunto com a EMBRAPII:

¹ Disponível em <https://embrapii.org.br/wp-content/images/2021/12/NOVO-CONTRATO-DE-GESTA%CC%83O-EMBRAPII.pdf>

² Disponível em <https://embrapii.org.br/wp-content/images/2018/11/Plano-Diretor-EMBRAPII-2017-2019.pdf>

- a. O processo deve ser realizado por meio de metodologia de design, considerando o modelo de duplo diamante, abrangendo fases de diagnóstico/exploração e fases de cocriação/implementação, com participação ativa de membros da equipe da EMBRAPII e de *stakeholders* relevantes, quando aplicável;

I. Na etapa de Diagnóstico/Exploração:

- b. Definição de Matriz de Hipóteses, Certezas e Dúvidas (HCD) relacionadas à evolução do modelo de negócio da EMBRAPII e à execução do Plano Diretor 2021-2030, que figura como Anexo do Contrato de Gestão;
- c. Elaboração de Mapa de Stakeholders relevantes para EMBRAPII, com definição de sua relevância e momentos de participação no processo de atualização do Planejamento Estratégico, incluindo parceiros financiadores (como os Ministérios supervisores e intervenientes do Contrato de Gestão e entidades com alocação contratual de recursos na EMBRAPII), parceiros executores (as Instituições Científicas, Tecnológicas e de Inovação - ICTs, sejam elas Unidades EMBRAPII, Centros de Competência em fase de contratação ou ICTs que ainda não integrem o sistema EMBRAPII), os beneficiários dos programas e iniciativas da EMBRAPII (startups, micro, pequenas, médias e grandes empresas de base tecnológica), investidores públicos e privados, instituições de representação e organizações de classe, bem como especialistas do mercado e da academia;
- d. Produção de documentos de análise de cenário, abrangendo processo de *Desk Research* relacionado ao Plano Diretor, Planejamento Estratégico e demais estudos e materiais produzidos pela EMBRAPII, com análise de contexto incluindo suas forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, e processo de *Benchmarking*, identificando casos e referências de organizações nacionais e internacionais que atuem no tema, incluindo identificação e avaliação de suas estruturas, modelos de atuação e mecanismos de governança;
- e. Realização de oficinas e entrevistas em profundidade, com foco na identificação de lacunas e de oportunidades para a atuação da EMBRAPII, bem como em mecanismos e estratégias para engajamento de colaboradores e parceiros;
- f. Sistematização de dados coletados nas oficinas e entrevistas para a elaboração de um Mapa de Oportunidades para a atuação da EMBRAPII;
- g. Desenvolvimento e elaboração de Personas e de Jornadas de Usuários a partir dos insights e aprendizados identificados nas etapas anteriores;

- h. Elaboração de relatório parcial com as conclusões e produtos relacionados à etapa de Diagnóstico e Exploração.

II. Na etapa de cocriação/implementação:

- i. Estabelecimento de dinâmicas para priorização das oportunidades diagnosticadas, com a elaboração de uma Matriz de Prioridades;
- j. Realização de ao menos 02 (duas) oficinas de cocriação, para até 25 participantes, respeitada a diversidade de *stakeholders*, incluindo a aplicação de ferramentas de ideação, com o objetivo de desenhar soluções oriundas da Matriz de Prioridades e de interesse da EMBRAP II;
- k. Revisão dos elementos de identidade organizacional, atualizando visão de negócio, missão, valores e proposta de valor, com o objetivo de desenvolver uma cultura organizacional ainda mais voltada ao engajamento e à produção de resultados;
- l. Estruturação de ideias e roteiro de ações estratégicas, com proposta de atualização de uma visão de futuro para a EMBRAP II;
- m. Estruturação de uma Teoria da Mudança para a EMBRAP II, incluindo sugestão de indicadores correspondentes, levando em consideração elementos já elaborados pela EMBRAP II;
- n. Elaboração de *Roadmap*, a partir da Teoria da Mudança e da atualização do Planejamento Estratégico, incluindo estratégias e ações de curto, médio e longo prazos;
- o. Elaboração de proposta de atualização de indicadores e metas estratégicas, a partir dos indicadores e metas já existentes na instituição;
- p. Elaboração de proposta de revisão do Plano Diretor da EMBRAP II, a partir do Plano diretor atual da EMBRAP II;
- q. Elaboração de relatórios finais com as conclusões e produtos relacionados ao conjunto de atividades desenvolvidas; e

III. Na etapa de acompanhamento:

- r. Acompanhamento periódico (semestral), incluindo apresentação de relatório, referente à implementação do Plano de Ações Estratégicas, durante os quatro primeiros anos de implementação do PE.

Os itens descritos anteriormente deverão considerar:

i. O Planejamento Estratégico poderá considerar, mas não se limitar às perspectivas: Pessoas e Inovação; Processos Internos; Clientes e Sociedade; Financeira e Cumprimento da Missão; ii. O desenvolvimento de novos produtos, serviços e modalidades de fomento por parte da EMBRAPII;

iii. A integração entre a gestão orçamentária e as ações de impacto na estratégia da EMBRAPII;

iv. Desdobramento do Plano para as Unidades e Centros de Competência EMBRAPII (tanto por meio de ações consultivas e de capacitação);

v. Os serviços prestados no âmbito de outras consultorias contratadas ou em fase de contratação pela EMBRAPII, relacionadas a *compliance* e governança corporativa, alinhamento aos objetivos para o desenvolvimento sustentável, dentre outros; e

vi. O período referência a ser adotado para o Planejamento Estratégico é 2023-2030.

3.2. Entregas

I. Etapa de Diagnóstico

- a. Matriz HCD (Hipóteses, Certezas e Dúvidas);
- b. Mapa de stakeholders
- c. Documentos de análise de cenário, incluindo Desk Research e Benchmarking;
- d. Matriz de oportunidades;
- e. Personas e jornadas de usuário relativas a atores relevantes;
- f. Relatório da primeira etapa.

II. Etapa de Cocriação/Implementação

- a. Matriz de prioridades;
- b. Versão revisada de elementos de identidade organizacional da EMBRAPII, incluindo visão de negócio, missão, valores e proposta de valor;
- c. Proposta de atualização de indicadores e metas estratégicas;
- d. Visão de Futuro e Teoria da mudança;
- e. *Roadmap* com estratégias de curto, médio e longo prazos;
- f. Plano de trabalho simplificado para acompanhamento da implementação do Planejamento Estratégico
- g. Plano Diretor revisado;
- h. Relatório final.

III. Etapa de Acompanhamento

- a. Acompanhamento periódico (semestral), incluindo apresentação de relatório, referente à implementação do Plano de Ações Estratégicas, durante os quatro primeiros anos de implementação do PE.

3.3. Condições de participação

A empresa candidata deverá estar habilitada quantos aos aspectos jurídicos, técnicos e financeiros para o desenvolvimento do trabalho requisitado na futura Coleta de Preços.

3.4. Cronograma

PRODUTOS/ENTREGAS	PRAZOS (MÊS)				PERCENTUAL ESTIMADO DO VALOR CONTRATADO
	1	2	3	4	
Definição e aprovação do Plano de Trabalho	15 dias				
1. Diagnóstico/Exploração	Meses 1 e 2				28%
1.1. Definição de Matriz de Hipóteses, Certezas e Dúvidas (HCD)	Mês 1				4%
1.2. Mapa de Stakeholders	Mês 1				4%
1.3. Documentos de análise de cenário, incluindo Desk Research e Benchmarking;	Mês 2				6%
1.4. Matriz de oportunidades;	Mês 2				4%
1.5. Personas e jornadas de usuário relativas a atores relevantes;	Mês 2				4%
1.6. Relatório da primeira etapa.	Mês 2				6%
2. cocriação/implementação	Meses 3 e 4				40%
2.1. Matriz de prioridades;	Mês 3				4%
2.2. Versão revisada de elementos de identidade organizacional da EMBRAPPII, incluindo visão de negócio, missão, valores e proposta de valor;	Mês 3				4%
2.3. Proposta de atualização de indicadores e metas estratégicas;	Mês 3				6%
2.4. Visão de Futuro e Teoria da mudança;	Mês 3				6%

2.5. Roadmap com estratégias de curto, médio e longo prazos;	Mês 4	4%
2.6. Plano de trabalho simplificado para acompanhamento da implementação do Planejamento Estratégico	Mês 4	4%
2.7. Plano Diretor revisado;	Mês 4	8%
2.8. Relatório final	Mês 4	4%
3. Acompanhamento	Semestralmente, durante 4 anos	32%

4. DA APRESENTAÇÃO DAS PROPOSTAS

As propostas devem descrever clara e detalhadamente tudo que estará contemplado no desenvolvimento da atividade de Atualização do Planejamento Estratégico, segundo métodos de design, de acordo com o solicitado nesta Coleta de Preços. Se os interessados verificarem a necessidade de quaisquer modificações que facilitem ou melhorem de qualquer forma o desenvolvimento das atividades de atualização do Planejamento Estratégico, poderão fazê-la, sendo que tais mudanças serão avaliadas pela EMBRAPPII.

As propostas deverão ser apresentadas em duas seções: Proposta técnica e Proposta de Preço. Ambas deverão ser enviadas em arquivo no formato PDF para o endereço compras@embrappii.org.br. O prazo para envio das propostas é **28 de novembro de 2022**.

A empresa candidata poderá realizar reunião online para esclarecimento de dúvidas no período de **21 a 28 de novembro de 2022**. As dúvidas deverão ser esclarecidas e os agendamentos poderão ser realizados pelo e-mail compras@embrappii.org.br no período mencionado.

4.1. Proposta Técnica

A empresa candidata deverá apresentar em sua proposta técnica, um plano de trabalho claro, incluindo metodologia, estrutura de equipe e cronograma do trabalho para realização do escopo descrito na seção 3.1 e entrega dos itens descritos na seção 3.2, considerando os aspectos a seguir:

- a. O plano de trabalho deverá considerar uma sistemática de reuniões para o desenvolvimento das atividades de atualização do Planejamento Estratégico, segundo métodos de design;
- b. O plano de trabalho deverá demonstrar a necessidade de participação da equipe da EMBRAPPII, os perfis e/ou cargos requeridos, bem como o período em que o profissional da EMBRAPPII deverá participar;

c. A expectativa de tempo de desenvolvimento das atividades de atualização do Planejamento Estratégico, segundo métodos de design, é de 04 (quatro) meses, mas o cronograma poderá ser discutido entre as partes; e

d. A EMBRAPPII considera livre a proposição, por parte da empresa candidata, de metodologias, ferramentas e abordagens complementares para o desenvolvimento e execução das atividades de atualização do Planejamento Estratégico segundo métodos de design.

Espera-se que, minimamente, a proposta técnica da candidata apresente as seguintes seções:

i. Identificação da candidata;

ii. Breve descrição da experiência da candidata;

iii. Entendimento da necessidade e do contexto de aplicação;

iv. Solução proposta e Plano de Trabalho;

v. Premissas e condições para realização do projeto; e

vi. Anexos (conforme descrição da seção “5. Da Habilitação”, deste documento); e

A. Atestados técnicos e comprovação de experiência no tema;

B. Lista de empresas e organizações para os quais a proponente tenha prestado serviços desta natureza;

C. Currículos resumido de seus especialistas.

4.2. Proposta de Preços

A proposta de preço deverá ser apresentada separadamente e, de acordo com os seguintes aspectos:

I. Valor do desenvolvimento do PE, considerando suas fases e entregas, subdivididas em:

○ BLOCO 1)

- Item "b" ao item "h", descritos na seção 3.1 Escopo;

○ BLOCO 2)

- Item "i" ao item "q", descritos na seção 3.1 Escopo; e

○ BLOCO 3)

- item “r” descrito na seção 3.1. Escopo;

II. Valor proposto para os produtos estabelecidos, a partir da orientação apresentada no item 3.4 (Vide **ANEXO I – MODELO DE PROPOSTA DE PREÇOS**);

III. No preço, o proponente deverá incluir todas as despesas incidentes sobre o objeto, referentes a encargos sociais, tributos em geral, mão-de-obra, materiais, equipamentos, encargos de natureza trabalhista, previdenciária, transporte, ICMS, ISS, tributos em geral, e demais encargos diretos ou indiretos, não especificados e tudo mais necessário a completa execução do objeto, considerando-se estes como inclusos nos valores ofertados quando não mencionados.

IV. Espera-se que, minimamente, a proposta de preços da candidata apresente as seguintes seções:

- a. Plano de trabalho com o preço do projeto;
- b. Tabela de preços considerando valor estimado para as fases do projeto apresentadas.
- c. A Tabela de preços deverá estar organizada com a divisão de entregas em blocos, conforme especificado nesta seção.
- d. Premissas e condições para realização do projeto; e
- e. Anexos (conforme descrição da seção “5. Da Habilitação”, deste documento):
 - Documentos referentes à habilitação jurídica e regularidade fiscal

5. PROCESSO DE CONTRATAÇÃO

O processo de contratação ocorrerá segundo a agenda apresentada a seguir.

Atividade	Prazo
Abertura do processo de contratação	21/11/2022
Esclarecimento de dúvidas	21 a 28/11/2022
Envio das propostas	21 a 28/11/2022
Seleção da Empresa vencedora	29/11/2022
Contratação	30/11/2022
Início estimado do projeto	07/12/2022
Término estimado das etapas 1 e 2 do projeto ³	28/04/2023

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

³ O término estimado do projeto não leva em consideração a etapa de acompanhamento. Também leva em conta feriados e recessos que possam afetar o cronograma em meses inicialmente proposto.

- a. O padrão dos serviços propostos deve seguir boas práticas de Gestão de Projetos, reconhecidas internacionalmente, a exemplo do Guia PMBOK;
- b. O projeto contará com a participação efetiva dos profissionais da EMBRAPPII e da consultoria selecionada para a equipe do projeto, para viabilizar o cumprimento dos prazos, escopo, qualidade e custo propostos;
- c. A EMBRAPPII disponibilizará espaço físico adequado para a equipe da consultoria selecionada alocada no projeto, conforme cronograma do projeto;
- d. A consultoria selecionada deverá utilizar equipamentos de hardware e softwares próprios;
- e. Mudanças eventuais no escopo, prazo, custo do projeto ou interrupções imprevisíveis que possam impactar significativamente o andamento dos trabalhos serão discutidas previamente entre as partes. Qualquer alteração no escopo do projeto ou nos valores indicados necessitará de um documento escrito de alteração do projeto, assinado por ambas partes;
- f. Eventuais utilizações dos resultados deste trabalho para outros fins além dos que estarão descritos na proposta, deverão respeitar as regras de confidencialidade estabelecidas entre as partes, salvaguardando os dados, informações, conclusões, recomendações e metodologias utilizadas para sua realização; e
- g. A consultoria selecionada deve alocar os profissionais em um prazo de até 10 (dez) dias a partir do aceite da proposta.

DocuSigned by:

Guilherme Alberto Almeida de Almeida

AC70C65834FA4F9...

Guilherme Alberto Almeida de Almeida

Gerente

Diretoria de Planejamento e Relações Institucionais