

TERMO DE REFERÊNCIA
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EMBRAPII 2023-2027

1. OBJETO

- 1.1. Contratação de empresa especializada no desenvolvimento e acompanhamento do planejamento estratégico da Empresa Brasileira de Pesquisa e Inovação Industrial - EMBRAPII, para o período de 1º de outubro de 2023 a 30 de setembro de 2027.
- 1.2. Como desenvolvimento do planejamento estratégico, entenda-se:
 - a) Conhecer o negócio atualmente desenvolvido pela EMBRAPII;
 - b) Prospectar e entrevistar stakeholders relevantes (internos e externos) para a EMBRAPII, a fim de colher dados que possam ser utilizados no planejamento estratégico;
 - c) Avaliar potenciais cenários (atuais e futuros) onde a EMBRAPII possa estar, a fim de orientar um possível reposicionamento do negócio da empresa;
 - d) Definir uma visão estratégica de negócio para um horizonte de pelo menos quatro anos (outubro/2023 a setembro/2027);
 - e) Sugerir objetivos, iniciativas e metas estratégicas para início de execução no primeiro ano de contrato, apontando os resultados efetivos esperados e possíveis formas de medi-lo ao longo da execução; e
 - f) Identificar potenciais riscos estratégicos relacionados com as iniciativas sugeridas, tanto considerando sua execução como a sua não execução.
- 1.3. Como acompanhamento do planejamento estratégico, entenda-se:
 - a) Uma vez sendo definidas que iniciativas estratégicas a EMBRAPII adotará, bem como os resultados esperados, a contratada deverá, mediante os resultados aferidos, reavaliar o cenário que embasou o planejamento estratégico, revisando a recomendação das iniciativas, acrescentando mais um trimestre na revisão, de forma a manter o planejamento estratégico de curto prazo em 12 meses; e
 - b) Ajustar a visão estratégica de quatro anos, aceita pela EMBRAPII, de acordo com eventuais mudanças de cenário e de acordo com os resultados estratégicos aferidos.
- 1.4. O serviço de acompanhamento do planejamento estratégico deve ser inicialmente provido por oito trimestres, após a conclusão do planejamento estratégico inicial de 12 meses, com aceite pela Diretoria Colegiada, mas a EMBRAPII poderá solicitar a prorrogação desse período, através do aditamento de contrato.
- 1.5. O objetivo é que a EMBRAPII assuma, após esses oito trimestres de acompanhamento, a atualização de seu próprio planejamento estratégico.

2. CONTEXTO

- 2.1. A EMBRAPII – Associação Brasileira de Pesquisa e Inovação Industrial – é qualificada como uma Organização Social pelo Poder Público Federal, desde setembro de 2013, tendo firmado um Contrato de Gestão com o Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação – MCTI, como órgão supervisor, e com os Ministérios da Educação – MEC,

da Saúde – MS e do Desenvolvimento, Indústria, Comércio e Serviços – MDIC¹, como instituições intervenientes. A contratação da EMBRAPII por esses órgãos parte do reconhecimento das oportunidades de exploração das sinergias entre instituições de pesquisa tecnológica e empresas industriais, em prol do fortalecimento da capacidade de inovação brasileira.

- 2.2. 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.
- 2.3. Ao longo de sua trajetória, a EMBRAPII tem atuado, de forma ágil, para responder às demandas relacionadas à promoção da inovação industrial. Assim, um processo contínuo de credenciamento de novas Instituições Científicas, Tecnológicas e de Inovação – ICTs expandiu a rede de Unidades EMBRAPII credenciadas, que conta atualmente com 96 Unidades. Os processos realizados em 2021 e 2022, que credenciaram 33 novas ICTs como Unidades EMBRAPII, expandiram esta atuação para outras regiões do país, como as regiões Norte e Nordeste, e potencializaram alguns públicos-alvo específicos, como instituições públicas e grupos de pesquisa vinculados aos Ministérios da Educação e de Ciência, Tecnologia e Inovações.
- 2.4. 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 com 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, a política do governo federal para o setor automotivo, e à gestão de recursos oriundos da Lei de Tecnologias da Informação e Comunicação (Lei 8.248/1991, modificada pela Lei 13.969/2019).
- 2.5. 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 pela EMBRAPII, como o LAB2MKT, Centros de Competência, BasicFunding Alliance, dentre outros. Além disso, esse alcance tem levado a excelentes resultados.
- 2.6. Desde a sua qualificação inicial como Organização Social, há nove anos, a EMBRAPII já apoiou mais de 2.000 projetos de Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação – PD&I, totalizando um valor contratado próximo a R\$ 3,0 bilhões em projetos de empresas em pesquisa e desenvolvimento tecnológicos. As cerca de 1.400 empresas que fecharam projetos com as Unidades EMBRAPII pertencem aos mais variados setores

¹ Na época da assinatura, em 2021, era o Ministério da Economia, atualmente sucedido pelo MDIC nos temas de política industrial e de inovação.

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.

- 2.7. Estes resultados positivos levaram também a EMBRAPII a uma nova etapa, consolidada pela celebração em 2021 de um novo contrato de gestão com o MCTI, com a participação de MEC, MS e MDIC como intervenientes, abrangendo o período entre 2021 e 2030 e com valor global total de R\$ 2,6 bilhões para o período.
- 2.8. 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.
- 2.9. O documento original de planejamento estratégico da EMBRAPII, elaborado em 2016, possuía como horizonte temporal o período 2017-2019. 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.
- 2.10. 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 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 complemente o Planejamento Estratégico já em curso.

3. DAS ESPECIFICAÇÕES DOS SERVIÇOS

- 3.1. O escopo do projeto é dividido em três etapas, composto das macro atividades apresentadas na figura abaixo:



3.2. Etapa 1: Avaliação da Situação Atual (Fase Exploratória)

- 3.2.1. Na Etapa 1, a contratada deve, com apoio da EMBRAPII, tomar conhecimento do negócio da empresa e como ele tem sido conduzido ao longo de sua história e cruzar essas informações com o cenário atual, sob seus diversos aspectos, como político, social, econômico, de formação profissional superior e de desenvolvimento tecnológico, para preparar um ciclo de abordagem aos principais stakeholders, internos e externos, da EMBRAPII, que, adequadamente provocados, fornecerão as suas impressões de como a EMBRAPII se encaixa neste cenário atual e onde haveria formas diferentes de ela atuar.

3.2.2. Após validar com a EMBRAP II o plano de abordagem aos principais stakeholders, a contratada dará início ao ciclo de dinâmicas junto a eles, a partir de uma lista a ser construída com a EMBRAP II, conforme tabela abaixo. Essas dinâmicas podem ser entrevistas individuais ou oficinas coletivas, presenciais ou por videoconferência, precedidas ou não de abordagens offline, como envio de questionários.

Perfil	Justificativa	Qtde¹
Representantes de Empresas Parceiras	Esse é o público-alvo da EMBRAP II, por isso é fundamental ouvir uma boa amostra de empresas que já executaram projetos com apoio da EMBRAP II. Importante procurar perfis diferentes de empresas em relação ao porte (grandes, médias, pequenas tradicionais e startups), a quantidade de projetos executados (clientes recorrentes, empresas que fizeram apenas um projeto recente, empresas que fizeram um projeto há mais tempo e não retornaram), aos setores e regiões do país.	20
Representantes de entidades empresariais	A iniciativa para criação da EMBRAP II surgiu de uma proposta e articulação da Mobilização Empresarial pela Inovação da Confederação Nacional da Indústria (MEI/CNI), que até hoje participa do Conselho de Administração e apoia a atuação da entidade. Além dela, as principais entidades empresariais do país são parceiros estratégicos da EMBRAP II na divulgação das iniciativas e mobilização de empresas para que executem projetos de PD&I, de forma que são um público relevante no planejamento de longo prazo da entidade.	8
Representantes de Empresas Prospectadas	Entende-se como Prospectadas, nesse contexto, as empresas que já foram abordadas e negociaram projetos com a EMBRAP II ou alguma das Unidades Credenciadas, mas ainda não fecharam nenhum projeto. É um ponto de vista importante a ser ouvido para entender porque ainda não fecharam projeto, se enfrentaram problemas ou se têm sugestões de melhorias na atuação da EMBRAP II para que fechem projetos no futuro.	5
Representantes das Unidades EMBRAP II	A atuação da EMBRAP II é centrada nos Institutos de Ciência e Tecnologia que são credenciados em áreas de competência definidas e, a partir disso, recebem recursos da EMBRAP II para a execução de projetos de PD&I com empresas. Por isso, é fundamental ouvir um número relevante de líderes das Unidades EMBRAP II no processo de planejamento. Importante escolher perfis variados de Unidades, em relação ao número de projetos executados, ao tempo em que estão credenciadas, à avaliação delas junto à EMBRAP II e às áreas de competência.	12
Membros da Alta Administração e da equipe EMBRAP II	É fundamental ter a visão interna da instituição, com prioridade para os Diretores e Gerentes.	12
Membros do Conselho de Administração da EMBRAP II	Como uma Organização Social qualificada pelo setor público, as prioridades e o direcionamento da atuação da EMBRAP II são definidos pelo Conselho de Administração, que irá aprovar em última instância os resultados do presente processo de Planejamento Estratégico. Assim, é fundamental que todos os membros do Conselho sejam ouvidos.	15
Representantes dos órgãos financiadores	A operação da EMBRAP II é centrada no apoio financeiro a projetos de PD&I, com recursos públicos repassados pelos Ministérios que fazem parte do Contrato de Gestão e captados junto a órgãos públicos. Assim, é fundamental que representantes de todas as instituições que repassam recursos à EMBRAP II sejam ouvidos, que atualmente são: Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação, Ministério da Educação, Ministério da Saúde, Ministério do Desenvolvimento, Indústria, Comércio e Serviços, BNDES e SEBRAE.	12
TOTAL		84

1. Qtde indica a quantidade de dinâmicas a serem feitas, individualmente ou coletivamente (em grupo).

- 3.2.3. Dinâmicas feitas em grupo com mais de cinco participantes trabalhando em colaboração serão computadas, para efeito de pagamento, com valor equivalente a três dinâmicas individuais; e dinâmicas realizadas em grupo com até cinco participantes serão computadas como uma dinâmica individual. A proponente, para efeito de proposta, deve considerar que, do total, de dinâmicas, 30% (trinta por cento) das dinâmicas será realizada em dinâmicas coletivas com mais de cinco participantes. Na execução dos trabalhos, contudo, uma dinâmica coletiva com mais de cinco participantes poderá ser convertida em três dinâmicas, coletivas ou individuais, com até cinco participantes.
- 3.2.4. As dinâmicas devem ser feitas preferencialmente através de videoconferência, mas deve estar previsto executar 15% (quinze por cento) delas no modo presencial, considerando que alguns stakeholders importantes podem exigir pronunciar-se de forma privada, sem possibilidade de gravação; ou sejam tão importantes que o mais adequado seja realmente uma abordagem presencial.
- 3.2.5. Essa etapa encerra-se com um evento presencial, cujo local será indicado pela EMBRAPII, em território nacional, reunindo a alta administração da EMBRAPII e possivelmente alguns importantes stakeholders, devendo, na ocasião, a consultoria organizar dinâmica de um dia para apresentar os resultados da fase exploratória e, através de dinâmica adequada, validar esses resultados junto aos presentes, que não deve ser um grupo com mais de trinta pessoas.
- 3.2.6. As entregas esperadas para essa etapa são:
- a) Estudo de cenário atual onde a EMBRAPII está inserida, validado com a contratante
 - b) Plano de abordagem para dinâmicas com stakeholders
 - c) Relatório das dinâmicas realizadas com os stakeholders, indicando quem foi contatado e quando, bem como o tipo de dinâmica adotado
 - d) Evento presencial em local a ser indicado pela EMBRAPII, para validar as percepções da contratada sobre a situação atual da EMBRAPII no mercado onde atua.
 - e) Relatório final da fase exploratória
- 3.2.7. É desejável que, na fase exploratória utilize ferramentas de análise de problemas, tais como:
- a) Matriz de Hipóteses, Certezas e Dúvidas (HCD), no auxílio da análise do modelo de negócio da EMBRAPII e à execução do Plano Diretor 2021- 2030, que figura como Anexo do Contrato de Gestão firmado pela EMBRAPII com o MCTI²;
 - b) 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

² Disponível no sítio: https://embrapii.org.br/wp-content/images/2023/04/ANEXO_II____PLANO_DIRETOR_EMBRAPII.pdf

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;

- c) Árvore de Problemas da EMBRAPII, considerando o propósito da existência da instituição, o meio em que atua (e as necessidades dos stakeholders desse meio) e as distintas modalidades de fomento que oferece hoje e pode oferecer no futuro;
- d) Análise de cenário construído com processos de Desk Research relacionados 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) 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) Mapa de Oportunidades construído a partir da sistematização de dados coletados nas oficinas e entrevistas;
- g) Personas e Jornadas de Usuários elaboradas a partir dos insights e aprendizados identificados a partir do uso das demais ferramentas;

3.3. Etapa 2: Planejamento Estratégico (2023-2027)

- 3.3.1. Diante dos resultados obtidos na fase exploratória, a contratada deve elaborar o planejamento estratégico para a EMBRAPII, para o período de 1º de outubro de 2023 (4º trimestre de 2023) a 30 de setembro de 2027 (3º trimestre de 2027), contendo uma nova proposta de missão, se for o caso, uma proposta de visão de quatro anos (longo prazo) e objetivos estratégicos a serem perseguidos, em ordem de prioridade, para alcançar a visão proposta. Os objetivos a serem iniciados no período de 1º de outubro de 2023 (4º trimestre de 2023) a 30 de setembro de 2024 (3º trimestre de 2024) devem conter metastrimestrais a serem alcançadas. A proposta também deve conter portfólio de indicadores a serem considerados pela EMBRAPII para o acompanhamento da estratégia e a indicação de quais devem ser considerados indicadores de resultado para avaliar o avanço da estratégia apresentada.
- 3.3.2. Em função das mudanças ocorridas nos últimos anos no cenário nacional e com o crescimento da própria EMBRAPII, é esperado que haja a necessidade de se rever o próprio modelo de negócio da instituição, embora isso somente poderá ser confirmado com o avanço dos trabalhos exploratórios executados pela contratada na Etapa 1. Havendo proposta de mudança no modelo de negócio da EMBRAPII, essa deve ser apresentada antes de se propor os objetivos estratégicos, pois haverá necessidade de se discutir a proposta de mudança junto ao Conselho de Administração da instituição.
- 3.3.3. A apresentação do Planejamento Estratégico da EMBRAPII 2023-2027 deverá ocorrer em evento presencial a ser promovido pela contratada, em território nacional, reunindo os seus principais *stakeholders*.

- 3.3.4. As entregas esperadas para essa etapa são:
- a) Proposta de reposicionamento do modelo de negócio da EMBRAPII, se for o caso;
 - b) Planejamento Estratégico da EMBRAPII 2023-2027, com visão de longo prazo, indicadores, objetivos estratégicos e metas; e
 - c) Apresentação do Planejamento Estratégico da EMBRAPII 2023-2027 em evento a ser promovido pela EMBRAPII, em território nacional.

3.4. Etapa 3: Acompanhamento do Planejamento Estratégico por dois anos (oito trimestres) com incremento trimestral

- 3.4.1. A EMBRAPII está passando por um processo de reorganização de sua estrutura interna, com o objetivo de administrar seu crescimento em número de colaboradores, preservando seus valores de agilidade e eficiência na gestão dos recursos. Um dos fundamentos perseguidos nessa reorganização é do acompanhamento de resultados trimestrais baseado na metodologia denominada *Objective and Key Results (OKR)* ou outra semelhante. Por isso, a contratada, nessa Etapa 3, deve particionar os objetivos estratégicos definidos da Etapa 2 em objetivos de curto prazo (um trimestre), com metas a serem perseguidas para o alcance de resultados nesse período. Os gerentes da EMBRAPII desdobrarão esses objetivos de curto prazo em objetivos estratégicos e definirão as metas a serem alcançadas para cumprir com esses objetivos, que permitirão alcançar o objetivo estratégico de curto prazo correspondente.
- 3.4.2. Os gerentes da EMBRAPII também definirão as iniciativas a serem executadas para o alcance dos objetivos de curto prazo e monitorarão essas iniciativas seguindo o valor gerado para o alcance dos resultados.
- 3.4.3. Em um sistema de gestão da estratégia, será possível acompanhar a evolução do alcance dos resultados a nível estratégico, através dos resultados chaves vinculados aos objetivos estratégicos de curto prazo; a nível tático, através dos resultados chaves vinculados aos objetivos estratégicos de curto prazo; e a nível operacional, através do monitoramento do alcance de valor das iniciativas vinculadas aos objetivos táticos de curto prazo. A contratada terá acesso a essas informações e aos relatórios gerenciais que serão produzidos sobre os resultados alcançados no trimestre, dez dias antes do encerramento do trimestre avaliado.
- 3.4.4. De posse das informações recebidas sobre os resultados alcançados no semestre, a contratada deverá definir em até três dias os objetivos estratégicos de curto prazo e seus respectivos resultados chaves para o semestre seguinte, e o corpo gerencial de EMBRAPII terá uma semana para desdobrar esses objetivos estratégicos de curto prazo em objetivos táticos e iniciativas de curto prazo.
- 3.4.5. Assim, iniciado um trimestre de monitoramento da estratégia, a contratada terá trinta dias para avaliar os resultados obtidos no semestre anterior e revisar os objetivos estratégicos para os onze meses seguintes. Ou seja, a cada trimestre encerrado do planejamento estratégico, acrescenta-se mais um trimestre no horizonte de objetivos estratégicos com metas estabelecidas.

- 3.4.6. Esse ritual deve ocorrer por oito trimestres e, ao final desse período, espera-se que a EMBRAPPII tenha desenvolvido, junto com a contratada, a sua própria metodologia de acompanhamento e de revisão da estratégia.
- 3.4.7. O acompanhamento por parte da contratada poderá ocorrer através de interação presencial ou virtual, ficando a cargo dela essa decisão. Caso decida pelo acompanhamento virtual, esse deverá prever ao menos duas reuniões por videoconferência com a EMBRAPPII: uma para apresentar os objetivos de curto prazo e seus respectivos resultados chaves; e outra para apresentar a revisão dos objetivos que tenham metas definidas para os doze meses seguintes ao do fechamento do monitoramento trimestral da estratégia.
- 3.4.8. As entregas esperadas para essa etapa são:
- a) Definição de objetivos estratégicos e os respectivos resultados chaves para o 4º trimestre de 2023 e revisão para os objetivos estratégicos a serem iniciados ou continuados de 1º de janeiro de 2024 a 31 de dezembro de 2024;
 - b) Definição de objetivos estratégicos e os respectivos resultados chaves para o 1º trimestre de 2024 e revisão para os objetivos estratégicos a serem iniciados ou continuados de 1º de abril de 2024 a 31 de março de 2025;
 - c) Definição de objetivos estratégicos e os respectivos resultados chaves para o 2º trimestre de 2024 e revisão para os objetivos estratégicos a serem iniciados ou continuados de 1º de julho de 2024 a 30 de junho de 2025;
 - d) Definição de objetivos estratégicos e os respectivos resultados chaves para o 3º trimestre de 2024 e revisão para os objetivos estratégicos a serem iniciados ou continuados de 1º de outubro de 2024 a 30 de setembro de 2025;
 - e) Definição de objetivos estratégicos e os respectivos resultados chaves para o 4º trimestre de 2024 e revisão para os objetivos estratégicos a serem iniciados ou continuados de 1º de janeiro de 2025 a 31 de dezembro de 2025;
 - f) Definição de objetivos estratégicos e os respectivos resultados chaves para o 1º trimestre de 2025 e revisão para os objetivos estratégicos a serem iniciados ou continuados de 1º de abril de 2025 a 31 de março de 2026;
 - g) Definição de objetivos estratégicos e os respectivos resultados chaves para o 2º trimestre de 2025 e revisão para os objetivos estratégicos a serem iniciados ou continuados de 1º de julho de 2025 a 30 de junho de 2026; e
 - h) Definição de objetivos estratégicos e os respectivos resultados chaves para o 3º trimestre de 2025 e revisão para os objetivos estratégicos a serem iniciados ou continuados de 1º de outubro de 2025 a 30 de setembro de 2026.

3.5. Condições de Participação

As regras referentes às condições de participação e de habilitação da Proponente constarão no instrumento da Coleta de Preços.

3.6. Plano de Entregas e Cronograma de Atividades

A tabela abaixo deve ser utilizada como modelo para apresentar as atividades previstas para cada etapa do plano de trabalho, a previsão de início e conclusão de cada atividade, apresentação das entregas intermediárias e o percentual do valor de cada entrega em relação ao total da proposta apresentada.

Planejamento Estratégico EMBRAP II	Início	Término	Entrega	Percentual do Valor Contratado
1. Avaliação da Situação Atual	D+30	D+90	Não se aplica	Não se aplica
Atividade 1.1	D+30	D+45	Não se aplica	Não se aplica
Atividade 1.2	D+45	D+55	Não se aplica	Não se aplica
Atividade 1.3	D+55	D+60	Entrega 1	22,0%
Subtotal da Etapa 1				22,0%
2. Planejamento Estratégico (2023-2027)	D+30	D+90	Não se aplica	Não se aplica
Atividade 2.1	D+60	D+80	Entrega 2	17,0%
Atividade 2.2	D+95	D+115	Não se aplica	Não se aplica
Atividade 2.3	D+115	D+145	Entrega 3	13,0%
Subtotal da Etapa 2				30,0%
3. Acompanhamento do Planejamento Estratégico por dois anos (oito trimestres)	D+30	D+90	Não se aplica	Não se aplica
3.1. Acompanhamento do 1º trimestre de execução da estratégia	D+160	D+250	Entrega 4: Relatório de Execução 1º Trimestre	6,0%
3.2. Acompanhamento do 2º trimestre de execução da estratégia	D+250	D+340	Entrega 5: Relatório de Execução 2º Trimestre	6,0%
3.3. Acompanhamento do 3º trimestre de execução da estratégia	D+340	D+430	Entrega 6: Relatório de Execução 3º Trimestre	6,0%
3.4. Acompanhamento do 3º trimestre de execução da estratégia	D+430	D+520	Entrega 7: Relatório de Execução 4º Trimestre	6,0%
3.5. Acompanhamento do 3º trimestre de execução da estratégia	D+520	D+610	Entrega 8: Relatório de Execução 5º Trimestre	6,0%
3.6. Acompanhamento do 3º trimestre	D+610	D+700	Entrega 9:	6,0%
de execução da estratégia			Relatório de Execução 6º Trimestre	

3.7. Acompanhamento do 3º trimestre de execução da estratégia	D+700	D+790	Entrega 10: Relatório de Execução 7º Trimestre	6,0%
3.8. Acompanhamento do 3º trimestre de execução da estratégia	D+790	D+880	Entrega 11: Relatório de Execução 8º Trimestre	6,0%
Subtotal da Etapa 3				48,0%
TOTAL				100,0%

4. APRESENTAÇÃO DAS PROPOSTAS

- 4.1. Além dos critérios e exigências previstos na Coleta de Preços, instrumento convocatório deste Objeto, no envio das propostas as proponentes deverão descrever de forma clara e detalhadamente tudo que estará contemplado na atividade de atualização e desenvolvimento do Planejamento Estratégico, de acordo com o solicitado neste Termo de Referência.