

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 EMBRAP II 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 EMBRAP II e à execução do Plano Diretor 2021-2030, que figura como Anexo do Contrato de Gestão;
- c. Elaboração de Mapa de Stakeholders relevantes para EMBRAP II, 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 EMBRAP II), parceiros executores (as Instituições Científicas, Tecnológicas e de Inovação - ICTs, sejam elas Unidades EMBRAP II, Centros de Competência em fase de contratação ou ICTs que ainda não integrem o sistema EMBRAP II), os beneficiários dos programas e iniciativas da EMBRAP II (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 EMBRAP II, 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 EMBRAP II, 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 EMBRAP II;
- g. Desenvolvimento e elaboração de Personas e de Jornadas de Usuários a partir dos insights e aprendizados identificados nas etapas anteriores;