

**REQUISIÇÃO N.º 2022/001412****TERMO DE REFERÊNCIA****1. OBJETO**

Contratação de empresa especializada em consultoria na área de alta gestão para elaboração de Planejamento Estratégico do SEMAE, com implantação de estratégia global compreendendo objetivos, indicadores, metas e respectivos planos de ação distribuídos em estratégias e perspectivas de negócio e representados, inclusive graficamente, por meio de mapa estratégico.

**2. ESCOPO DOS TRABALHOS**

Planejamento Estratégico do SEMAE consolidado contemplando: Análises do Ambiente Interno e Externo, dos Riscos Organizacionais; Identificação dos Relacionamentos de Mútuo Interesse; Construção da Visão, Missão e Valores da autarquia, Definição dos Indicadores e Objetivos Estratégicos, Metas e respectivos Planos de Ação para os exercícios de 2023 a 2025.

Os documentos a serem apresentados deverão contemplar o resultado de todas as etapas desenvolvidas assim com proposta de estratégia para a disseminação interna junto aos colaboradores do SEMAE e externa junto aos demais órgãos da Prefeitura, empresas prestadoras de serviços e comunidade em geral.

**3. ATIVIDADES A SEREM REALIZADAS****ATIVIDADE 01. Alinhamento Inicial/Plano de Trabalho**

Elaboração da documentação de plano de trabalho essencial para início e para a gestão do projeto, como o Termo de Abertura de Projeto (AP) e demais matrizes de documentos futuros, a Estrutura Analítica do Projeto (EAP) contendo o Cronograma detalhado do projeto, a gestão das requisições de mudança (quando necessárias), o monitoramento e controle de todas as atividades, com relatórios parciais periódicos do andamento de projeto.

Este Plano de Trabalho apresentado deve passar por avaliação e aprovação do fiscal e gestor do contrato.

## **ATIVIDADE 02. Verificação da Posição Estratégica do SEMAE**

Esta atividade prevê um diagnóstico da posição estratégica do SEMAE em seu contexto de atuação.

### **a) Diagnóstico Organizacional**

O principal objetivo desta análise de ambiente interno é identificar, em seu ambiente controlável, quais são as forças do SEMAE que podem colocá-lo em vantagem ou resultar na melhoria da gestão e quais são as fraquezas que, de uma forma ou de outra, podem interferir negativamente nas suas operações.

### **b) Diagnóstico do Contexto de Atuação**

Esta etapa prevê uma análise crítica dos planejamentos anteriores (independente de formato ou modelo), bem como os resultados alcançados.

Além disso, será realizada a análise do ambiente externo e de riscos ao SEMAE.

A análise do ambiente externo objetiva identificar oportunidades e ameaças que o setor de atuação oferece.

A análise de risco é o processo de identificação e avaliação de possíveis problemas que podem impactar negativamente os serviços. Seu principal objetivo é ajudar a autarquia a evitar ou mitigar os riscos.

Neste sentido, esta verificação deve contemplar tanto a análise dos riscos envolvendo os servidores e gestores do SEMAE (cultura organizacional), quanto dos fornecedores, usuários, sociedade, prefeitura e demais partes interessadas.

Existem diversos tipos de riscos que as organizações estão suscetíveis. Entre eles, pode-se destacar: riscos estratégicos, riscos financeiros, riscos operacionais, riscos de conformidade, riscos ambientais, etc.

### **c) Elaboração das Premissas e Ambições**

Elaboração das premissas e ambições a serem consideradas no ciclo 2023 a 2025. Esta atividade deve ser elaborada a partir das entrevistas e reuniões junto às lideranças (presidente, procuradoria jurídica, superintendências e diretorias) do SEMAE.



Será realizada uma revisão das premissas atuais, considerando o posicionamento do SEMAE assim como expectativas dos usuários, as necessidades do mercado e objetivos em comuns com outras partes interessadas que possam beneficiar a autarquia.

Será realizada uma validação desta elaboração junto às lideranças do SEMAE.

**d) Elaboração da Matriz SWOT (FOFA)**

Consolidação da Matriz FOFA (Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças) buscando identificar o posicionamento estratégico global do SEMAE, bem como as capacidades ofensivas e defensivas. Considerando o resultado dos diagnósticos e atividades anteriores bem como as legislações, atos e planos pertinentes ao setor de atuação.

**ATIVIDADE 03. Elaboração do Plano Estratégico**

**a) Seminário com as Lideranças**

A CONTRATADA deverá providenciar um “seminário intensivo” para os servidores indicados pela autarquia e em local a ser definido pelo SEMAE com estrutura adequada. Realizado, de maneira presencial, em no mínimo três dias laborais, de forma ininterrupta, num total de, no mínimo, 20 horas de treinamento a fim de que haja foco total no “Planejamento Estratégico” e na comunicação entre participantes.

O conteúdo do seminário bem como a proposta de critério para indicação dos servidores deverá ser apresentado e aprovado previamente pelo gestor do contrato.

O referido seminário deverá prever:

- A construção da filosofia da organização (Missão, Visão e Valores) para definição inicial da direção estratégica
- Definição dos objetivos, estratégias e ações de alto nível, priorização das estratégias e ações em função das oportunidades do setor, do momento atual da empresa e dos objetivos a serem alcançados. Para o bom monitoramento e acompanhamento da estratégia de uma instituição é essencial a implementação de sistema de indicadores de desempenho que viabilize, de forma dinâmica, o estabelecimento de metas e o fornecimento de informações necessárias ao processo gerencial.

- Definição de maneira quantitativa e/ou qualitativa, a partir dos objetivos definidos, de prazos e alvos específicos a serem atingidos pelo SEMAE.

**b) Desdobramento das metas estratégicas**

Desdobramento dos objetivos e metas estratégicas em metas táticas e operacionais nas superintendências Administrativa e Operacional, bem como nos departamentos do SEMAE.

**c) Construção dos Planos de Ação**

Definição de um cronograma, encadeando de forma lógica, às estratégias e ações para atingir o melhor resultado possível, e dentro de um plano exequível, que respeite a capacidade do SEMAE. Elaboração de Planos de Ação Táticos e Operacionais, incluindo indicadores de desempenho e as respectivas metas.

Deve-se listar tópicos com as ações necessárias para atingir um objetivo. Isto inclui descrever as ações em si, determinar prazos para o início e o fim de cada atividade, além de estipular pessoas responsáveis e o orçamento disponível para a execução daquelas atividades. Também deve-se prever eventuais riscos e seus respectivos planos de contingência, de maneira a evitar imprevistos que atrasem o cronograma.

**d) Mapa Estratégico**

Elaboração de mapa estratégico: representação visual em diagrama relacionando os objetivos do SEMAE às áreas gestoras. Destacando a responsabilidade e a participação de cada um para atingi-los, bem como quais caminhos devem ser seguidos para este fim com base a metodologia Balanced Scorecard (BSC).

**ATIVIDADE 04. Acompanhamento e Análise Crítica do Plano Estratégico****a) Estabelecimento de Sistemática de Acompanhamento e Controle**

Estabelecer métodos para fornecer uma ligação entre o planejamento e a execução das atividades táticas e operacionais, identificando os desvios, sua magnitude e fornecendo subsídios para que os responsáveis pelas ações corretivas possam agir.



Definição e padronização de relatórios operacionais e financeiros regulares sobre as atividades da empresa.

**b) Análise**

Realização, junto às lideranças do SEMAE, de uma análise crítica do planejamento estratégico construído, considerando a elaboração de propostas a serem avaliadas para os ciclos seguintes.

**c) Implantação**

Elaboração de estratégia para disseminação interna e integração junto à cultura organizacional e servidores da autarquia.

Assessoramento na implantação, execução e acompanhamento do planejamento estratégico junto ao SEMAE.

Participação em, no mínimo, duas reuniões estratégicas (gabinete e superintendência) e, no mínimo, duas reuniões táticas (diretorias) tendo como foco principal a identificação e mitigação de problemas relacionados à execução do planejamento estratégico.

**4. DISPOSIÇÕES GERAIS**

O desenvolvimento dos trabalhos será executado nas dependências da contratada. A critério do SEMAE, os consultores serão convocados para reuniões de acompanhamento dos trabalhos.

As atividades serão desenvolvidas em conjunto com lideranças e demais servidores chave do SEMAE.

A substituição de profissionais por parte da contratada, se necessária, deverá ser efetuada por outros com o mesmo nível/perfil do substituído, devidamente comprovado e no prazo máximo de 48 (quarenta e oito) horas, sem prejuízo ao cronograma das atividades.

A CONTRATADA deverá sanar os questionamentos que o SEMAE apresentar, realizando as adequações necessárias.

A CONTRATADA se relacionará com o Gestor do Contrato e equipes de trabalho do SEMAE por meio do profissional indicado para Coordenador Geral, devendo ainda indicar outros profissionais para entendimentos e relacionamentos nos demais níveis técnicos e administrativos.

Todas as informações, resultados, relatórios e quaisquer outros documentos obtidos e/ou elaborados pela CONTRATADA em decorrência da contratação são de exclusiva propriedade da CONTRATANTE, não podendo a CONTRATADA utilizá-los para quaisquer fins, ou divulgá-los, reproduzi-los ou veiculá-los sem a prévia e expressa autorização do SEMAE.

Todas as despesas com os palestrantes, consultores, deslocamento, estadia, professores, materiais didáticos, avaliações e demais insumos necessários ficarão por conta da CONTRATADA.

Os relatórios mensais deverão ser entregues ao SEMAE em duas vias impressas encadernadas com espirais e uma via digital (arquivos docx, xlsx, PDF, etc).

Ao final do projeto, a empresa deve entregar um relatório final consolidando todas as atividades elaboradas, desenvolvimento e conclusão do trabalho.

## 5. CRONOGRAMA

O cronograma previsto para execução deste empreendimento se dará da seguinte forma:

ATIVIDADE	Mês											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1-Alinhamento Inicial/Plano de Trabalho												
2-Verificação da Posição Estratégica												
3-Elaboração do Plano Estratégico												
4-Análise Crítica e Acompanhamento de Implantação												

## 6. PRAZO DE EXECUÇÃO E FORMA DE PAGAMENTO

O prazo para execução previsto para este empreendimento é de 12 meses contatos a partir da data estipulada na da Ordem de Serviço.

O pagamento será realizado:

- Em relação aos itens 1, 2 e 3, após entrega dos produtos e aceite da fiscalização do contrato;

- Em relação ao item 4, em 8 parcelas com previsão mensal, após o recebimento de relatório mensal/final e a realização da respectiva medição.

## 7. QUALIFICAÇÃO TÉCNICA

Atestado de Capacitação técnica, fornecido por pessoa jurídica de direito público ou privado demonstrando que o(s) profissional(is) indicado(s) para compor(em) a equipe técnica da licitante cumpriu(ram) corretamente suas obrigações contratuais quanto aos itens de maior relevância do objeto desta licitação, assim considerados:

- Consultoria em gestão empresarial e/ou gestão de qualidade;
- Consultoria em gestão de processos e indicadores de desempenho;
- Ou então outros serviços de natureza similar.

O atestado deve conter em seu corpo a razão social, endereço completo e CNPJ/MF, do emitente, bem como a data, assinatura e identificação do assinante.

Quando da assinatura do contrato, a empresa deverá comprovar vínculo do responsável técnico/coordenador geral do projeto, bem como descrever a experiência profissional deste através de sua titulação, trabalhos realizados, livros e publicações relacionados ao tema, a entidade contratante dos serviços, a função exercida e sumarizar quantitativos e prazos dos serviços em que a pessoa participou, de forma a caracterizar sua experiência.

A handwritten signature in blue ink, appearing to be a stylized 'R' or similar character, located on the right side of the page.



## 8. FORMA DE JULGAMENTO DAS PROPOSTAS

O tipo de licitação adotada será “Técnica e Preço”, sendo considerada vencedora a empresa que obtiver maior número de pontos, numa escala de 0 a 100 pontos, conforme fórmulas constantes no presente termo.

Cada proposta receberá notas de julgamento, conforme:

i) Uma Nota Técnica (NT), obtida da documentação apresentada no Envelope “Proposta Técnica”.

ii) Uma Nota Financeira (NF), obtida do Envelope “Proposta de Preços”.

A Nota Final da licitante será a soma dos dois valores anteriormente referidos, considerando para obtenção da média ponderada o peso de 60% para a Nota Técnica e 40% para a Nota Financeira.

$$\text{Pontuação Final: PF} = 0,6 * \text{NT} + 0,4 * \text{NF}$$

Ao serem calculados as notas e o resultado final previstos neste TR, os valores não inteiros serão considerados até a segunda casa decimal, desprezando-se as demais, em todas as etapas do cálculo.

### 8.1 Critérios para Avaliação da Proposta Técnica

1. Conhecimento do Problema (NT1);
2. Proposta técnica propriamente dita (NT2);
3. Experiência e conhecimento específico do responsável técnico (NT3).

A nota da Proposta Técnica será dada pelo somatório dos pontos atribuídos aos quesitos:

$$\text{NT} = \text{NT1} + \text{NT2} + \text{NT3}$$



### 8.1.1 Conhecimento do Problema (NT1) - Max = 40 Pontos

Neste quesito a nota será atribuída em função da capacidade de análise e de visão da proponente dos serviços objeto da licitação.

Deverá ser feita demonstração da abrangência dos trabalhos e do conhecimento e dos serviços a executar.

Este item não poderá exceder a 20 páginas, tamanho A4, fonte Arial 12, espaçamento 1,5. Figuras, gráficos e tabelas serão admitidos sendo devidamente identificados.

A Nota NT1 será dada pela fórmula:

$$NT1 = NT1\ a + NT1\ b + NT1\ c + NT1\ d$$

Neste item, deverão ser abordados, no mínimo, os seguintes quesitos:

Alínea	Itens	Nota Máxima
NT1. a	Aspectos relacionados à elaboração e implementação de planejamento estratégico em organizações	15
NT1. b	Processos Internos Críticos em Empresas de Saneamento	10
NT1. c	Aspectos relacionados ao Novo Marco Regulatório do Saneamento (Lei nº 14.026/2020)	10
NT1. d	Aspectos relacionados à Interface com órgãos de regulação, comitês de bacias e prefeituras	5
<b>Máximo Total (NT1)</b>		<b>40</b>

Critérios de Pontuação:

Conceitos	Pontuação Por Alínea			
	NT1. a	NT1. b	NT1. c	NT1. d
Abordagem completa com informações técnicas adequadas e importantes, demonstrando profundo conhecimento técnico de análise.	15	10	10	5
Abordagem com informações técnicas suficientes para a caracterização do assunto	10	6	6	3
Abordagem com poucas informações técnicas e padrões limitados de análise	5	3	3	1
Não abordado/erroneamente abordado	0	0	0	0

A pontuação 0 em algum quesito não implica na desclassificação da licitante.

**8.1.2. Plano De Trabalho E Metodologia (NT2) - Max = 30 pontos**

Apresentação clara e objetiva do Plano de Trabalho idealizado para a prestação dos serviços previstos no escopo, da descrição das atividades e a inter-relação entre elas, dos métodos e dos critérios que serão utilizados, a estrutura organizacional correspondente, incluindo a logística que será empregada para a coleta de dados nos locais especificados, o dimensionamento da equipe e demais recursos propostos, de forma a atender plenamente o objetivo da contratação.

Este item não poderá exceder a 20 páginas, tamanho A4, fonte Arial 12, espaçamento 1,5. Figuras, gráficos e tabelas serão admitidos sendo devidamente identificados.

A Nota NT2 será dada pela fórmula:

$$NT2 = NT2\ a + NT2\ b + NT2\ c + NT2\ d$$

Neste item deverão ser abordados, no mínimo, os seguintes quesitos:

Alínea	Itens	Nota Máxima
NT2. a	Planejamento de desenvolvimento de todas as atividades	10
NT2. b	Metodologia a ser adotada	10
NT2. c	Fluxograma e cronograma das atividades, incluindo análise da interrelação das atividades previstas	5
NT2. d	Estrutura organizacional para a execução dos serviços	5
<b>Máximo Total (NT2)</b>		<b>30</b>

**Critérios de Pontuação:**

Conceitos	Pontuação Por Alínea			
	NT2. a	NT2. b	NT2. c	NT2. d
Abordagem completa com informações técnicas adequadas e importantes, demonstrando profundo conhecimento técnico de análise.	10	10	5	5
Abordagem com informações técnicas suficientes para a caracterização do assunto	6	6	3	3
Abordagem com poucas informações técnicas e padrões limitados de análise	3	3	1	1
Não abordado/erroneamente abordado	0	0	0	0

### 8.1.3. Experiência e Conhecimento Específico do Responsável Técnico (NT3) –

**Max = 30 pontos**

A licitante será julgada conforme a qualificação e experiência do responsável técnico/coordenador do projeto.

A nota NT3 será dada pela fórmula:

$$NT3 = NT3. a + NT3. b$$

Quesito	Pontuação máxima por quesito	Critério de pontuação	Pontuação
Titulação do profissional* (NT3. a)	15	Especialização/MBA	5
		Mestrado	5
		Doutorado	10
Trabalhos realizados relacionados ao tema (NT3. b)	15	1 projeto	5
		2 projetos	10
		3 ou mais projetos	15
Pontuação máxima (NT3)	30		

\*Será admitida apenas a soma da titulação lato sensu e stricto sensu do profissional.  
A pontuação 0 em algum quesito não implica na desclassificação da licitante.

### 8.2 Critérios Para Avaliação da Proposta de Preços

A proposta de preço deverá ser elaborada com preços expressos em moeda corrente nacional e apresentada sem emendas, rasuras ou entrelinhas que possam comprometer o seu teor, datada e assinada, consignando expressamente Preço Total da Proposta (numericamente e por extenso).

No valor da proposta deverão ser consideradas todas as despesas necessárias para sua execução, como materiais, equipamentos, ferramentas, insumos, atividades de apoio administrativo, transporte, despesas e encargos de pessoal, deslocamento e/ou hospedagem dos funcionários, taxas, impostos e demais tributos.



A atribuição da Nota Financeira (Nota Financeira -NF) às PROPOSTAS DE PREÇO será feita através da seguinte fórmula:

$$NF = \frac{100 \cdot P_{\text{máx}} - 90 \cdot P_{\text{mín}} - 10 \cdot V_p}{P_{\text{máx}} - P_{\text{mín}}}$$

Onde:

NF = Nota financeira de cada licitante.

$P_{\text{máx}}$  = Proposta comercial de maior valor ofertado, desde que não ultrapasse o valor do orçamento estimativo pelo Contratante.

$P_{\text{mín}}$  = Proposta comercial de menor valor ofertado, desde que atenda o disposto na Lei nº 8666 – Artigo 48.

$V_p$  = Proposta comercial em análise.

## 9. GESTÃO E FISCALIZAÇÃO

Todas as atividades devem ser apresentadas para aprovação do SEMAE. O fiscal do contrato será o Diretor de Planejamento do SEMAE, senhor RENATO NATALIO CARDOSO e o Superintendente Administrativo, senhor CLARINDO JOSÉ DE MORAIS NETO será o gestor.

Piracicaba, 10 de julho de 2022



**Renato Natalio Cardoso**  
Diretor do Dep. de Planejamento  
SEMAE - Piracicaba