

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 deverá 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.



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
Máximo Total (NT1)		40

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
Máximo Total (NT2)		30

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:

$$NF = \frac{100 \cdot P_{m\acute{a}x} - 90 \cdot P_{m\acute{i}n} - 10 \cdot V_p}{P_{m\acute{a}x} - P_{m\acute{i}n}}$$

Onde:

NF = Nota financeira de cada licitante.

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

$P_{m\acute{i}n}$ = 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