


|   |   |  |
|---|---|--|
|  | <p style="text-align: center;"><b>ESTABELECE O PROGRAMA DE APOIO À<br/>SOLUÇÃO DE DESENVOLVIMENTO<br/>ORGANIZACIONAL DAS COOPERATIVAS</b></p> | <p style="text-align: center;"><b>RESOLUÇÃO<br/>Nº: 80<br/>SESCOOP/PR<br/>de 21/10/2022.</b></p> |
|---|---|--|

O Conselho Administrativo do Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo – SESCOOP PARANÁ, em conformidade com as atribuições conferidas pelo artigo 8º. incisos I e XVI do seu Regimento Interno:

**Considerando** que, nos termos do art. 5º do Regimento Interno do SESCOOP/PR, as ações decorrentes dos seus objetivos fins poderão ser exercidas mediante ajustes com instituições de ensino e pesquisa, órgãos e entidades públicas ou privadas, visando o aperfeiçoamento da cultura cooperativista e da governança e gestão das cooperativas;

**Considerando** a missão institucional e o objetivo estratégico do SESCOOP/PR de operacionalizar o monitoramento, a supervisão, a auditoria e o controle das cooperativas paranaenses, bem como profissionalizar a gestão e garantir sua sustentabilidade;

**Considerando** que o SESCOOP/PR, nos termos do artigo 3º, § 4º e artigo 8º, § 2º, ambos do Anexo Único da Resolução nº 1958/2021 do SESCOOP Nacional, detém competência e autonomia para implementar as políticas, diretrizes, projetos e normativos, de forma a disciplinar e regulamentar seus procedimentos internos específicos, complementares à diretriz nacional;

**Considerando** a necessidade de aplicação dos recursos do SESCOOP/PR com segurança jurídica, transparência e efetividade;

O Conselho Administrativo do SESCOOP/PR, **RESOLVE** normatizar o apoio ao desenvolvimento organizacional das cooperativas, através de consultoria, para fomentar a contínua evolução e o alcance dos objetivos estratégicos das Cooperativas do Estado do Paraná, nos seguintes termos:

## CAPÍTULO I

### OBJETO, DEFINIÇÕES, ÂMBITO DE APLICAÇÃO E MODALIDADE OU CLASSIFICAÇÃO

**Art. 1º** O presente Regulamento visa disciplinar os critérios e procedimentos para apoio aos dirigentes e gestores de cooperativas na melhoria dos seus processos organizacionais, dentro das áreas de conhecimento priorizadas e descritas nesta Resolução.

**Art. 2º** As soluções de apoio ao desenvolvimento organizacional para as cooperativas que demandem contratação de prestadores de serviços externos, poderão ser executadas na modalidade de Consultoria, que é o fornecimento de prestação de serviço a uma cooperativa, por profissional, grupo de profissionais ou empresa qualificada e conhecedora do tema, visando a solução de um problema identificado ou melhoria de processos existentes.

**Art. 3º** Para os fins deste Regulamento, ficam definidos os seguintes conceitos:

**I - SOLUÇÃO DE DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL DAS COOPERATIVAS:**

Soluções organizacionais, por meio de produtos ou serviços, voltados para o desenvolvimento da capacidade e competências das cooperativas no que tange a implantação de estruturas internas, diretrizes, procedimentos e processos que determinam sua efetividade, o fortalecimento das equipes e a troca de conhecimento entre elas, ainda, a habilidade da cooperativa de estabelecer relacionamentos benéficos com diferentes organizações (coalisões, trabalho em rede, intercooperação, etc.), e de se adaptar a mudanças, tanto em termos de funcionamento quanto em termos de negócios;

**II - ASSESSORIA TÉCNICA:** Assistência especializada, prestada às cooperativas pela equipe interna do SESCOOP/PR. É um atendimento individualizado que consiste no compartilhamento de informações e conhecimentos sobre questões do cooperativismo, orientação técnica e suporte para o aprimoramento das práticas organizacionais e a melhoria da governança, da gestão e do desempenho da cooperativa;

**III - CONSULTORIA:** Prestação de serviço a uma cooperativa por profissional ou empresa qualificada e detentora de conhecimento técnico, com a finalidade de apoiar dirigentes na melhoria de seus processos organizacionais;

**IV - ANALISTA TÉCNICO:** Empregado do SESCOOP/PR, com função de desenvolver atividades vinculadas ao programa de autogestão, relacionadas às linhas de atuação para formação profissional, promoção social e monitoramento das cooperativas, observadas, ainda, as funções descritas no Plano de Cargos e Salários do SESCOOP/PR em vigor. O analista técnico será responsável pelo lançamento do projeto e esclarecimento de dúvidas perante o comitê;

**V - COMITÊ TÉCNICO:** Equipe de técnicos do SESCOOP/PR, instituída nos termos de normativo específico, responsável pela formulação de diretrizes das atividades relacionadas

à contratação de consultoria, bem como apreciação geral dos projetos, verificação da regularidade formal e material, pela avaliação do relatório técnico, pelo histórico da empresa prestadora de serviço de Consultoria e pela razoabilidade das despesas necessárias para sua realização.

**VI - PROPOSTA DE CONSULTORIA:** Requerimento detalhado do trabalho a ser executado, apresentado pela cooperativa em conjunto com o SESCOOP/PR, para contratação de Consultoria. Deve contemplar:

- a. Contextualização da demanda;
- b. Área e subárea de conhecimento envolvidas;
- c. Enquadramento da demanda, conforme classificação descrita no artigo 4º, desta Resolução;
- d. Objetivo do projeto e forma de avaliação da efetividade.

**VII - RELATÓRIO TÉCNICO:** Documento que tem como objetivo coletar e armazenar todos os dados/informações que foram observadas na proposta de consultoria, confrontá-las com a base de dados e indicadores dos sistemas do SESCOOP/PR, a fim de realizar análises assertivas como subsídio para tomadas de decisões. Deve contemplar:

- a. Diagnóstico econômico/financeiro da cooperativa demandante;
- b. Interpretação da demanda (objetivo) frente a possível efetividade;
- c. Identificação das fraquezas/deficiências da demandante, com base na análise do diagnóstico; e
- d. Validação do objeto demandado frente às deficiências identificadas e recomendação da proposta de consultoria.

**VIII - PLANO DE CONSULTORIA:** formulário que traduz o planejamento em ações, no qual constam todas as informações pertinentes ao projeto e à sua execução. Deve contemplar, no mínimo:

- a. Definição do grau de complexidade do objeto a ser contratado;
- b. Estimativa de horas para realização da demanda;
- c. Identificação de empresa apta a prestar o serviço (previamente credenciada e habilitada para o objeto do contrato);
- d. Sugestão de cronograma, com prazos e processos a serem implementados.
- e. Recursos orçamentários alocados, forma de pagamento, enquadramento da despesa e indicação do Centro de Custo; e
- f. Parecer técnico (manifestação conclusiva sobre a demanda) emitido pela Coordenação de Monitoramento em conjunto com as subáreas indicadas no projeto técnico, constando assinatura e data.

**IX - TERMO DE ACEITE/COMPROMISSO:** Documento emitido pela cooperativa

demandante, por meio do qual deverá expressamente concordar com as proposições do conteúdo do relatório técnico e soluções propostas.

**X - PEGCOOP** - Programa de Excelência que tem como objetivo promover a evolução das práticas de governança e de gestão, que constituem a base de programas de melhoria contínua, a fim de ampliar a competitividade das cooperativas, maximizar seus resultados e tornar os modelos de negócios cada vez mais eficientes.

**Art. 3º** A identificação da demanda será formalizada pela Coordenação de Monitoramento da Gerência de Desenvolvimento Cooperativo do SESCOOP/PR, por meio de solicitação direta da cooperativa e/ou identificação de fragilidades organizacionais, pelo SESCOOP/PR, nos diagnósticos de gestão, governança e/ou desempenho, seguida de proposição e discussão da solução com a cooperativa.

**Art. 4º** Para o apoio às cooperativas na melhoria dos seus processos organizacionais, por meio de Consultoria, o SESCOOP/PR observará os diagnósticos internos mínimos necessários ao atendimento da cooperativa e prestará o adequado Serviço Técnico, observadas as disposições contidas na Diretriz Nacional de Atuação Finalística do SESCOOP Nacional, que tem foco nas seguintes áreas:

- a. Governança;
- b. Estratégia;
- c. Gestão; e
- d. Operações e Processos.

**Parágrafo Único.** As subáreas de atuação estão descritas no Anexo V, desta Resolução.

**Art. 5º** Após o credenciamento das empresas que atendem às condições previamente estabelecidas em edital, a Coordenação de Monitoramento identificará as empresas credenciadas habilitadas a prestar o serviço na área de atuação do projeto e, posteriormente, a cooperativa beneficiária selecionará a empresa que prestará a consultoria.

**Art. 6º** Caso não exista empresa disponível, o SESCOOP/PR realizará ações em busca de especialista no mercado, para que se habilite no cadastro e esteja apto a executar o serviço. Caberá à Coordenação de Monitoramento, também, a avaliação de disponibilidade de dotação orçamentária para apoio do pleito.

## CAPÍTULO II

## **CRITÉRIOS DE ELEGIBILIDADE E OBRIGAÇÕES PARA ATENDIMENTO ÀS COOPERATIVAS**

**Art. 7º** Para estar elegível à consultoria, a cooperativa deve observar os seguintes requisitos e obrigações:

**I** - Estar regularmente registrada na OCEPAR, nos termos da Lei n. 5.764/1971, ou seja, estar com o registro regular e adimplente em relação às obrigações a que estiver sujeita, bem como ser contribuinte do SESCOOP/PR;

**II** - Indicar pelo menos 1 (um) agente empregado, cooperado ou dirigente da cooperativa, formalmente designado, mediante ofício assinado pelo respectivo Presidente ou empregado ocupante de cargo de gestão – designado legalmente pelo Presidente, que será responsável por acompanhar e auxiliar o(s) projeto(s) ou atividades de melhoria dos seus processos organizacionais, o qual será incumbido da responsabilidade pelo acompanhamento, apresentação de relatórios, prestação de contas e demais procedimentos formais exigidos pelo SESCOOP/PR;

**III** - Estar em dia com a atualização da base de dados do Sistema AG - Monitoramento, considerando as áreas aplicáveis para sua categoria, ramo e porte, quais sejam:

- a. Contábil;
- b. RH;
- c. Balanço Social;
- d. Contribuição Previdenciária;
- e. Operação e mercado; e
- f. Governança ambiental, social e corporativa - ESG.

**IV** - Preencher o instrumento de avaliação do Programa de Excelência da Gestão das Cooperativas;

**V** - Apresentar Proposta de Consultoria, contendo todos os elementos necessários à análise de sua pertinência, ao acompanhamento da execução e à avaliação de resultados, conforme modelo disponibilizado pelo SESCOOP/PR;

**VI** - Apresentar TERMO DE ACEITE/COMPROMISSO do relatório técnico realizado;

**VII** - Não ter sofrido restrições, de qualquer natureza, resultantes de atividades firmadas anteriormente com o SESCOOP/PR, enquanto perdurarem os motivos determinantes da restrição;

**VIII** - Ter recebido, nos 6 (seis) meses anteriores, atendimento pela Gerência de Desenvolvimento Cooperativo do SESCOOP/PR, por meio de Reunião Institucional de Desempenho, Avaliação ou Reunião Técnica, visando ao estabelecimento das prioridades de apoio para as lacunas identificadas nos processos organizacionais;

**IX** - Não possuir dirigente eleito ou contratado que guarde relação de parentesco, até segundo grau, com membro da diretoria executiva do SESCOOP/PR responsável pelo projeto.

**Parágrafo Único.** Caso seja constatada alguma inconsistência na base de dados do sistema AG – Monitoramento, descrita no inciso III do *caput*, esta deverá ser sanada em prazo determinado pelo SESCOOP/PR, como condição ao início dos trabalhos de consultoria.

### **CAPÍTULO III**

#### **LIMITES DE APORTES DE RECURSOS PELO SESCOOP/PR**

**Art. 8º** O somatório dos projetos de consultoria apoiados pelo presente programa observará o limite de até 10% (dez por cento) do orçamento anual do SESCOOP/PR, publicado em Resolução específica.

### **CAPÍTULO IV**

#### **FASES DO PROCESSO**

**Art. 9º** A Identificação da oportunidade/necessidade da consultoria, poderá ser realizada:

**I** - A partir de demanda da cooperativa, que delimitará a situação-problema na Proposta de Consultoria;

**II** - A partir das análises internas da Assessoria Técnica do SESCOOP/PR, com base nos resultados inferidos após análise do banco de dados descrito no inciso III, do artigo 7º desta Resolução.

**Parágrafo Primeiro.** Para a formalização da demanda, a Proposta de Consultoria deverá ser apresentada de acordo com as etapas descritas no ANEXO II.

**Parágrafo Segundo.** Ao SESCOOP/PR compete verificar e pactuar a necessidade de apoio técnico à cooperativa, com vistas a confirmar sua conclusão sobre o nível de complexidade e carga-horária necessária para o projeto, além do seu comprometimento com o trabalho.

**Art. 10** Após a identificação da oportunidade/necessidade, bem como o cumprimento dos requisitos, pela cooperativa, o analista técnico encaminhará o Plano de Consultoria para análise do Comitê Técnico, nos termos da Resolução nº. 68/2020 ou outra que venha a substituí-la.

## CAPÍTULO V

### CONTRATAÇÃO DE CONSULTORIA PELO SESCOOP/PR

**Art. 11** Para as contratações de Consultoria deverá ser observado o limite orçamentário, descrito no artigo 8º, desta Resolução, bem como o credenciamento, previsto na Resolução nº. 42/2014 do SESCOOP/PR.

**Parágrafo Primeiro.** O SESCOOP/PR estabelecerá em edital de credenciamento, considerando a complexidade do serviço, os valores máximos de referência da hora técnica para as contratações de consultoria.

**Parágrafo Segundo.** Para a execução das atividades, o SESCOOP/PR e a cooperativa assinarão Termo de Compromisso.

**Art. 12** As empresas a serem contratadas para prestação de serviço de consultoria, deverão estar regularmente cadastradas na base do SESCOOP/PR, seguindo as regras definidas em edital de credenciamento.

## CAPÍTULO VI

### IMPLEMENTAÇÃO, MONITORAMENTO E PRESTAÇÃO DE CONTAS

**Art. 13** A implementação compreende a execução das etapas previstas no Plano de Consultoria, com suporte da empresa contratada, por meio de orientações, instrumentos, metodologias, entre outros.

**Art. 14** O SESCOOP/PR poderá monitorar a execução do Plano de Consultoria quanto, mas não se limitando, aos aspectos técnicos, atendimento dos prazos, adequada utilização dos recursos e orçamento.

**Parágrafo Único.** Para a realização do monitoramento dos serviços de consultoria, viabilizados financeiramente pelo SESCOOP/PR, a cooperativa deverá encaminhar Relatório de Progresso ao fim de cada etapa do trabalho.

**Art. 15** Ao final de cada etapa, a cooperativa atestará e encaminhará ao SESCOOP/PR Relatório Parcial de Progresso emitido pela contrata, contendo informações e evidências sobre a prestação dos serviços já concluídos.

**Parágrafo Único.** O SESCOOP/PR, após análise dos documentos descritos no *caput*, deliberará sobre a autorização para emissão da nota fiscal.

**Art. 16** Ao final do projeto, no prazo máximo de 30 (trinta) dias, a cooperativa deverá entregar ao SESCOOP/PR Relatório de Conclusão do Projeto.

**Parágrafo Único.** O SESCOOP/PR receberá o Relatório de Conclusão do Projeto e promoverá a respectiva análise, já que esta subsidiará a reaplicação dos Diagnósticos (AG – monitoramento e PEGcoop), a fim de evidenciar as melhorias implementadas e o atendimento dos pontos observados no diagnóstico inicial.

**Art. 17** A cooperativa deverá manter ativa e atualizada, nas áreas de conhecimento priorizadas no artigo 4º desta Resolução, a base de dados, bem como a aplicação da(s) ferramenta(s) de diagnóstico do SESCOOP/PR, descritas nos incisos III e IV, do artigo 7º desta Resolução, pelo prazo mínimo de 3 (três) anos, de modo a permitir a devida avaliação da efetividade da atividade realizada.

## **CAPÍTULO VII**

### **DAS CONDIÇÕES QUE IMPEDEM A SOLICITAÇÃO OU CONTINUIDADE DE APOIO À CONSULTORIA**

**Art. 18** Ficam impedidas, pelo prazo de 1 (um) ano, após o encerramento da última prestação de contas, de solicitarem ao SESCOOP/PR novo apoio à consultoria, salvo exceções devidamente justificadas e formalizadas, as cooperativas que:

**I** - Não observarem, durante a execução das atividades ou projetos, os critérios de elegibilidade definidos no Capítulo III desta Resolução;

**II** - Não concluírem os projetos e/ou atividades aprovadas, no prazo pactuado, considerando os eventuais aditivos decorrentes de ajustes no andamento do projeto;

**III** - Não compartilharem o Relatório de Conclusão do Projeto, bem como os Relatórios Parciais de Progresso; e

**IV** - Injustificadamente, desistirem ou abandonarem o Projeto.

**Parágrafo Primeiro.** As exceções devidamente justificadas e formalizadas pelas cooperativas serão objeto de análise pela área técnica finalística vinculada à análise inicial do projeto, com auxílio de outras áreas, conforme o caso, para posterior deliberação pelo Superintendente do SESCOOP/PR, mediante homologação *ad referendum* pelo Conselho Administrativo.

**Parágrafo Segundo.** Para os casos de reincidência nas situações descritas neste artigo, o prazo de impedimento para nova solicitação será de 3 (três) anos.



**Art. 19** Ficam impedidas de solicitar apoio a consultoria, as cooperativas que estiverem em processo de dissolução e liquidação, conforme artigo 63 e seguintes da Lei 5.764/71.

## **CAPÍTULO VIII**

### **PENALIDADES PARA CONTRATADA**

**Art. 20** São condutas passíveis de aplicação de penalidades:

**I** - descumprir ou violar, no todo ou em parte, as normas contidas na presente Resolução, ou no instrumento jurídico de contratação da prestação de serviço;

**II** - abandonar ou desistir do serviço para o qual foi contratado, sem apresentação de justificativa, em prazo mínimo definido no instrumento contratual ou ordem de execução de serviço, anteriores à data de realização da atividade, salvo por motivo de força maior, devidamente demonstrado;

**III** - apresentar ou ter apresentado, a qualquer tempo, na vigência do respectivo instrumento contratual, documentos que contenham informações inverídicas;

**IV** - não manter confidencialidade das informações obtidas em razão dos serviços executados;

**V** - não comparecer às atividades contratadas com antecedência necessária para garantir a sua plena execução;

**VI** - não zelar pelos equipamentos e pelo material didático disponibilizados pelo SESCOOP/PR ou pela Cooperativa para a realização do trabalho, no caso de prestação de serviços;

**VII** - entregar e/ou divulgar material promocional de sua empresa e/ou de serviços seus ou de terceiros, sem a prévia autorização do SESCOOP/PR, durante a prestação dos serviços;

**VIII** - organizar eventos ou propor a grupos de clientes do SESCOOP/PR que solicitem seus serviços;

**IX** - utilizar qualquer material desenvolvido pelo SESCOOP/PR para seus produtos e seus programas sem prévia autorização;

**X** - comercializar qualquer produto/serviço do SESCOOP/PR sem prévia autorização;

**XI** - afastar-se da prestação de serviço, mesmo temporariamente, sem razão fundamentada e notificação prévia;

**XII** - designar ou substituir profissionais credenciados, sem prévia autorização, para executar o serviço para o qual foi contratado, salvo prévia justificativa devidamente demonstrada e autorizada pelo SESCOOP/PR;

**XIII** - utilizar o nome e/ou logomarca do SESCOOP/PR, para qualquer fim, em benefício próprio ou de terceiros;

- XIV** - articular parcerias em nome do SESCOOP/PR sem autorização prévia;
- XV** - pressionar, incitar, desabonar, desrespeitar, por qualquer motivo, qualquer cliente, parceiro ou colaborador do SESCOOP/PR, bem como a própria Unidade Estadual, ou ainda a Cooperativa;
- XVI** - atuar em desacordo com os princípios do respeito e da moral, ou com os regulamentos do SESCOOP/PR;
- XVII** - prestar serviço insatisfatório que reflita em avaliação negativa da prestação dos serviços de consultoria; e
- XVIII** - recusar-se, injustificadamente, à assinatura do contrato ou de instrumento equivalente concernente à formalização dos serviços, dentro do prazo fixado.

**Art. 20** Poderão ser aplicadas à consultora, pessoa física ou jurídica, em decorrência da prática pelo profissional por ela indicado das condutas previstas no artigo 19, as seguintes penalidades, isolada ou cumulativamente, conforme o grau de reprovabilidade da conduta a ser valorado pelo SESCOOP/PR:

- I. Advertência;
- II. Multa;
- III. Suspensão do direito de contratar com o SESCOOP/PR, por prazo não superior a 02 (dois) anos; e
- IV. Descredenciamento.

**Parágrafo Primeiro.** Constitui requisito essencial para a aplicação da(s) penalidade(s) a notificação escrita, com aviso de recebimento, do(a) credenciado(a) ou do consultor, pessoa física ou jurídica, para que apresente defesa prévia no prazo de 5 (cinco) dias úteis, a contar do recebimento da notificação.

**Parágrafo Segundo.** A ausência de defesa prévia, a sua apresentação intempestiva, ou o não acatamento pelo SESCOOP/PR das razões nela dispostas, poderão acarretar de imediato a aplicação de penalidade.

**Parágrafo Terceiro.** A análise da conduta e deliberação para aplicação da penalidade será de competência do Comitê de Sindicância, constituído por meio de Portaria específica assinada pelo Superintendente do SESCOOP/PR, *ad referendum* do Conselho Administrativo.

**Parágrafo Quarto.** Deverá ser dada ampla publicidade à penalidade prevista no inciso III, do *caput*.

## **CAPÍTULO IX**

### **DISPOSIÇÕES FINAIS**

**Art. 21** Para fins do disposto nesta Resolução, a destinação de recursos financeiros porventura disponíveis e previstos em orçamento anual, condiciona-se à oportunidade e à conveniência do SESCOOP/PR, inexistindo direito adquirido quanto a vinculação orçamentária para o presente programa.

**Parágrafo único.** Considerando que a aprovação orçamentária do SESCOOP/PR é anual, em caso de inexistência de recursos para continuidade do apoio ao programa em ano subsequente ao seu início, a cooperativa e a empresa contratada serão comunicadas com antecedência mínima de 2 (dois) meses, não restando ao SESCOOP/PR qualquer obrigação de continuidade dos pagamentos após este prazo.

**Art. 22** As dúvidas e os casos omissos que surgirem na aplicação desta norma serão dirimidos, em conjunto, pela Gerência de Desenvolvimento Cooperativo e Superintendência do SESCOOP/PR, e, quando necessário, com a Presidência e referendada pelo Conselho Administrativo.

**Art. 23** Ao SESCOOP/PR é vedado o cadastramento de consultoria e a contratação de pessoas jurídicas, de profissionais por elas indicados, ou de profissionais autônomos que:

I - Tenham sofrido restrições de qualquer natureza, resultantes de contratos firmados anteriormente com o SESCOOP/PR, enquanto perdurarem os motivos determinantes da respectiva punição;

II - Sejam sócio, responsável técnico, conselheiro, diretor ou empregado ou possuam algum cargo de gestão no SESCOOP/PR ou em Cooperativa Beneficiária; e

III - Possuam vínculo de dedicação exclusiva com instituições públicas, ressalvadas as hipóteses previstas em lei.

**Parágrafo Único.** É expressamente vedada a remuneração direta ou indireta, por intermédio da Cooperativa, do SESCOOP/PR ou do consultor contratado, de empregado ou conselheiro do SISTEMA OCEPAR (SESCOOP/PR, OCEPAR E FECOOPAR) bem como de empregado, dirigente ou conselheiro de cooperativa legalmente registrada, nos termos do artigo 7º, inciso I, desta Resolução.

**Art. 24** A presente Resolução poderá ser revista, mediante proposta a ser apresentada e deliberada pelo Conselho Administrativo do SESCOOP/PR, a fim de mantê-la alinhada com as práticas de mercado e garantir o seu equilíbrio interno.

**Art. 25** Esta resolução entra em vigor na data de sua assinatura.

Curitiba/PR, 21 de outubro de 2022.

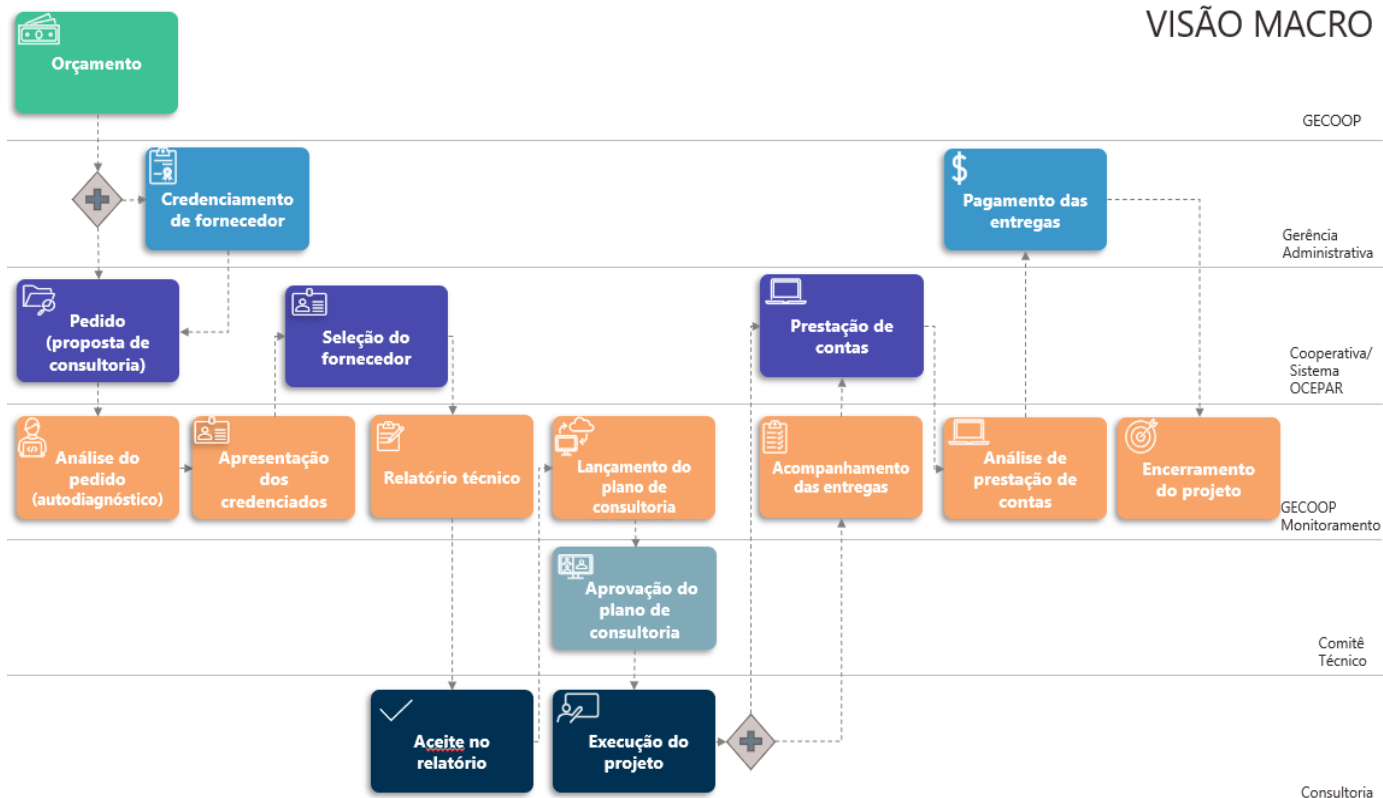
(assinado digitalmente)

**JOSÉ ROBERTO RICKEN**

**Presidente do SESCOOP/PR**

## ANEXO I – MACROFLUXO DO PROCESSO DE APOIO À CONSULTORIA

### VISÃO MACRO



## **ANEXO II - REQUERIMENTO DE PROPOSTA DE CONSULTORIA**

### **CARACTERIZAÇÃO DA COOPERATIVA**

Razão Social:

---

Sigla / nome fantasia:

---

CNPJ:

---

Inscrição Estadual:

---

Inscrição Municipal:

---

NIRE:

---

### **CONTEXTUALIZAÇÃO**

(informar de forma resumida porque a cooperativa precisa da consultoria, quais situações levaram à necessidade, quais problemas têm representado maior gasto de energia, sem solução, quais oportunidades/melhorias são buscadas no curto, médio e longo prazo, entre outras informações relevantes)

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**ENQUADRAMENTO E DETALHAMENTO DA DEMANDA**

Indique o principal enquadramento da demanda conforme a classificação dos possíveis temas de consultoria, listas abaixo:

- Governança
- Estratégia
- Gestão
- Operações e Processos

Descreva abaixo as subáreas de conhecimento necessárias, de acordo com o detalhamento descrito no Anexo V, desta Resolução.

---

---

---

---

---

---

---

---

**OBJETIVO DO PROJETO**

(detalhar o objetivo do projeto)

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

|                           |
|---------------------------|
| <b>AGENTE RESPONSÁVEL</b> |
|---------------------------|

Indique a pessoa que terá a responsabilidade de coordenar, direcionar, delegar e realizar as ações para a execução da consultoria. Esta pessoa será nomeada como "AGENTE DA CONSULTORIA".

Nome completo: \_\_\_\_\_

CPF: \_\_\_\_\_

Formação: \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_

E-mail: \_\_\_\_\_

Telefone fixo: (\_\_\_\_) \_\_\_\_\_

Telefone celular: (\_\_\_\_) \_\_\_\_\_

Local e data.

Assinatura do presidente/diretor da cooperativa.



## **ANEXO III - RELATÓRIO TÉCNICO**

### **CARACTERIZAÇÃO DA DEMANDANTE**

A Cooperativa xxxx, com sede no município de xxxxx, constituída em xxxxx, com registro na OCB /OCE nº xxxx na data de xx/xx/xxxx, atualmente tem como área de atuação os municípios de xxxxxxxx, no (s) estado (s) do xxxxxx.

O Conselho de Administração tem mandato de xx/xx/xxxx a xx/xx/xxxx e é formado por xx (xxxx) membros, quais sejam: Sr(a) xxx. A Diretoria Executiva tem mandato xxx (igual ao do Conselho de Administração ou por prazo indeterminado, se contratada) e é formada por xxxx diretores, quais sejam: Sr(a). xxxx.

Os negócios da cooperativa são: xxx (ex: vendas de insumos, produção a comercialização de grãos a cereais). Atualmente, a cooperativa possui xxx cooperados a xxx empregados.

A contabilidade da cooperativa, xxx (própria ou terceirizada), conta com quadro de auditores internos. ou A cooperativa tem o serviço de auditoria independente contratado da empresa e realiza esta atividade anualmente.

Em xxxx (ano), a cooperativa apresentou faturamento de R\$ xxx, que representou um crescimento (ou decréscimo) de xx% em relação ao ano anterior. Já o resultado do exercício foi positivo /negativo em R\$ xxxx mil.

Informação se a cooperativa já contratou consultoria semelhante.

No dia xx/xxxx a cooperativa, por meio de seu presidente formalizou a solicitação da demanda de consultoria por meio de requerimento próprio. A necessidade técnica será apreciada neste relatório.

### **DIAGNÓSTICO ECONÔMICO E FINANCEIRO**

O diagnóstico econômico e financeiro será realizado pela equipe da coordenação de monitoramento, com o intuito de avaliar e demonstrar a situação fática da cooperativa. Este diagnóstico deverá contemplar no mínimo os seguintes temas:

- a) Matriz de risco
- b) Capacidade de pagamento
- c) Endividamento
- d) Composição de margens
- e) Estrutura de capital
- f) Geração de caixa
- g) Evolução da geração de faturamento
- h) Evolução da geração e resultado

- i) Composição do capital próprio
- j) Estrutura operacional (segregação das despesas operacionais)
- k) Grau de alavancagem
- l) Ciclo financeiro

#### **DIAGNÓSTICO DA DEMANDA FRENTE À POSSÍVEL EFETIVIDADE**

Este diagnóstico deverá ser realizado pelo analista técnico do Sescop/Pr, indicado pela correlação de conhecimento e demanda do trabalho, em conjunto com a equipe de monitoramento. O diagnóstico pode contemplar um ou mais temas do enquadramento de consultorias, sendo:

- a) Governança
- b) Estratégia
- c) Gestão
- d) Operações e processos

#### **IDENTIFICAÇÃO DAS FRAQUEZAS E DEFICIÊNCIAS**

Com base nos diagnósticos realizados, neste tópico devem ser registradas e evidenciadas as fraquezas e deficiências da cooperativa.

#### **VALIDAÇÃO DO OBJETO DEMANDADO**

Com base nos diagnósticos realizados, fraquezas e deficiências evidenciadas, o técnico ou grupo de técnicos envolvidos devem validar se o pedido está alinhado às necessidades da cooperativa.

Local e data

Assinatura dos técnicos responsáveis pelo relatório

## **ANEXO IV - PLANO DE CONSULTORIA**

**NÚMERO XXXX/AAAA**

### **IDENTIFICAÇÃO DA DEMANDA**

Cooperativa Solicitante: \_\_\_\_\_

Área(s) de interesse:

- Governança
- Estratégia
- Gestão
- Operações e Processos

Subárea: \_\_\_\_\_

Presidente da cooperativa: \_\_\_\_\_

Agente Responsável: \_\_\_\_\_

Objetivo estratégico: \_\_\_\_\_

Objetivo específico: \_\_\_\_\_

Resultados a serem alcançados: \_\_\_\_\_

Mensuração dos resultados: \_\_\_\_\_

### **EXECUÇÃO E CONTRATAÇÃO**

#### **A) CRONOGRAMA**

Apresentação de cronograma, segregando início, etapa, atividade, entrega parcial, data final e evidência a ser entregue.

#### **B) INDICAÇÃO DO NÍVEL DE COMPLEXIDADE DO OBJETO CONTRATADO**

- baixo
- médio
- alto

#### **C) CARGA HORÁRIA**

Tabela contendo a carga horária por etapas e total.

#### **D) PRESTADORA HABILITADA, APTA E ESCOLHIDA PELA COOPERATIVA**

CNPJ: \_\_\_\_\_

Razão social: \_\_\_\_\_

Nome do contato: \_\_\_\_\_

Telefone: \_\_\_\_\_

|                |
|----------------|
| <b>PARECER</b> |
|----------------|

Parecer técnico (manifestação conclusiva sobre a demanda) emitido pela Coordenação de Monitoramento em conjunto com as subáreas indicadas no projeto técnico, constando assinatura e data.

Local e data

Assinatura dos técnicos responsáveis pelo relatório

## **ANEXO IV – DETALHAMENTO DAS ÁREAS DE CONSULTORIA**

### **1. GOVERNANÇA**

Este grupo inclui as áreas de consultorias voltadas ao processo de Diagnóstico de Governança do SESCOOP/PR que estão alinhadas ao Manual de Boas Práticas de Governança Cooperativa do Sistema OCB.

| <b>Subáreas</b>                                | <b>Conceito</b>  |
|--|--|
| <b>Governança Cooperativa</b>                  | Envolve a consultoria para apoiar a cooperativa na definição da estrutura de governança; definição e modelagem dos processos de governança cooperativa; revisão ou elaboração dos normativos para formalização da estrutura e dos processos de governança cooperativa; realização da comunicação da estrutura, normas e processos de governança; gestão do processo de mudança para implantação de nova estrutura e processos de governança cooperativa.<br><i>Observação: todo trabalho de consultoria em Governança financiado pelo SESCOOP deverá seguir o que postula a Manual de Boas Práticas de Governança Cooperativa.</i>   |
| <b>Compliance</b>                              | Engloba a consultoria para o desenvolvimento e implantação de programa de conformidade e/ou de integridade, incluindo, mas não se limitando, a análise de riscos de <i>Compliance</i> e Integridade Corporativa, definição de medidas mitigadoras, elaboração de códigos de conduta (colaboradores e fornecedores), gestão de fornecedores e previsão de estabelecimento de práticas de combate à corrupção/ilícitudes e desvios de conduta, envolvendo modelo, estrutura, normas, plano de comunicação e treinamento, canais de denúncia, processos de tratamento de denúncia, punições medidas disciplinares, monitoramento e avaliação da maturidade do Sistema de Integridade etc., observada a legislação aplicável e as certificações existentes para os programas de integridade. |
| <b>Gestão Integrada de Riscos Corporativos</b> | Engloba as consultorias para apoiar a cooperativa na identificação dos riscos corporativos, elaboração e implementação de políticas e do processo de Gestão de Riscos Corporativos, seguindo metodologias pré-existentes.  |

### **2. ESTRATÉGIA**

Este grupo inclui as áreas de atuação das consultorias voltadas ao processo decisório da alta administração, envolvendo a definição das diretrizes organizacionais, o seu desdobramento em objetivos, projetos ou iniciativas, o estabelecimento de indicadores e metas para monitoramento ONU a estratégia e o a definição e/ou revisão dos modelos de negócio da cooperativa.

| <b>Subáreas</b>                   | <b>Conceito</b>  |
|-----------------------------------|--|
| <b>Plano de Negócio</b>           | Engloba as consultorias destinadas a apoiar cooperativas que estejam iniciando um novo negócio, na elaboração do plano de negócio, incluindo a análise de mercado, a identificação de diferenciais competitivos, a análise da viabilidade econômico-financeira do projeto, a definição da estratégia de posicionamento no mercado, o plano financeiro, o plano de marketing, o plano de produção e o plano de recursos humanos.  |
| <b>Estratégia Empresarial</b>     | Envolve a consultoria para apoiar a elaboração, ou revisão do planejamento estratégico, envolvendo todos os requisitos e etapas, bem como a implementação e avaliação com a definição de indicadores e metas para monitoramento das estratégias; elaboração de planos de ação para o alcance das metas. Adicionalmente prevê a definição de estratégia para posicionamento e competitividade no mercado, considerando suas potencialidades e fragilidades frente às ameaças e oportunidades do ambiente de negócios atual e ou pretendido, bem como o monitoramento dos resultados alcançados com a implementação das estratégias. |
| <b>Modelo de Negócio</b>          | Engloba as consultorias destinadas a apoiar a cooperativa a entender e definir o seu modelo de negócio, incluindo a definição dos clientes, os ganhos de relacionamento com os clientes, a proposta de valor para os clientes, os recursos, atividades e parcerias necessárias para a entrega de valor, a estrutura de custos e as fontes de receita do negócio, de forma que as pessoas tenham clareza e foco no propósito da organização ou do projeto.  |
| <b>Arquitetura Organizacional</b> | Engloba as consultorias para o apoio na análise, avaliação e definição da estrutura organizacional e funcional mais adequada ao seu modelo de negócio, para atender aos objetivos estratégicos da cooperativa, levando em conta sua cultura organizacional, seu modelo de negócio, os recursos e a força de trabalho disponíveis, de forma a otimizar os processos de comunicação e de tomada de decisões, e a torná-la mais eficiente, ágil e competitiva.  |
| <b>Performance Corporativa</b>    | Engloba as consultorias destinadas a apoiar a cooperativa na estruturação de modelo de gestão da performance corporativa por meio da análise de indicadores de desempenho, e do uso de referenciais comparativos de mercado. Adicionalmente consultorias voltadas para uma gestão baseada em valor, investimentos, desmobilização, diversificação, estrutura de capital, análise e desenvolvimento de plano de reestruturação de dívidas, considerando seu modelo de negócio, suas estratégias de curto, médio e longo prazo e o cenário macroeconômico.   |

### **3. GESTÃO**

Este grupo inclui as áreas de atuação das consultorias voltadas ao processo decisório do nível executivo da cooperativa para implementação das estratégias definidas no nível de governança; envolve a gestão dos recursos para alcance dos resultados esperados, no nível de performance desejado.

| Subáreas                      | Conceito  |
|-------------------------------|---|
| <b>Gestão Financeira</b>      | Engloba as consultorias voltadas para a implantação de estrutura de controles financeiros, incluindo fluxo de caixa e orçamento; definição de regras de negócio para a modelagem de sistemas de informação para controle financeiro; estruturação de relatórios para gestão econômico-financeira; definição e implantação de modelo de gestão financeira por meio de indicadores; desenho de estratégias integradas com as áreas operacionais de compras e vendas de forma a otimizar o ciclo financeiro; elaboração de modelo de análise de investimentos e captações de recursos.                             |
| <b>Gestão de Custos</b>       | Engloba as consultorias voltadas para a implantação de processos de gestão de custos, envolvendo identificação e classificação de custos, definição de centros de custos, métodos de controle de estoques, métodos de apropriação de custos e apuração de produtos, mapeamento de pontos de desperdícios e oportunidades de redução de custos, implantação de controles de custos.  |
| <b>Cultura organizacional</b> | Engloba as consultorias para apoiar a cooperativa na identificação dos principais elementos da cultura organizacional, com o objetivo de identificar os aspectos que potencializam e os que fragilizam o alcance dos objetivos estratégicos da cooperativa, elaborar e implantar plano de comunicação com vistas a induzir processos de mudanças culturais desejadas; modelar a política de gestão de pessoas de acordo com os elementos da cultura organizacional.   |
| <b>Gestão Comercial</b>       | Engloba as consultorias voltadas a apoiar a cooperativa, o aprimoramento das condições de seu portfólio de produtos e serviços por meio da análise de seu ciclo de vida e estudo das marcas, margens de contribuição, estratégias competitivas e objetivos de longo prazo da cooperativa e de seus cooperados, de forma a garantir a competitividade e o alcance de resultados alinhados as estratégias da organização.   |
| <b>Gestão de Pessoas</b>      | Engloba as consultorias voltadas ao suporte para a Gestão de Pessoas no ambiente cooperativo. Com base no modelo de gestão por competências essenciais e técnicas, atuar no apoio ao desenvolvimento de políticas e no mapeamento e seleção de competências necessárias para cada função. A partir desta definição, seguir com o planejamento de cargos e salários, propor instrumentos para processos de recrutamento e seleção, avaliação de desempenho, planejamento de carreira, programas de desenvolvimento de colaboradores e gestão de saúde integral e orientação estratégica para a sustentabilidade. |

#### 4. OPERAÇÕES E PROCESSOS

Este grupo inclui as áreas de atuação das consultorias voltadas aos processos operacionais visando a promoção de eficiência para a melhoria de resultados.

| <b>Subáreas</b>   | <b>Conceito</b>  |
|---|--|
| <b>Mapeamento, Modelagem, Redesenho de Processos e Eficiência Operacional</b> | Engloba as consultorias aos processos gerenciais, avaliação geral de todos os projetos, iniciativas, modelos e processos para verificar sua consistência e coerência com as metas de resultados e, se necessário, propor ajustes para promover maior sinergia e potencializar o desempenho organizacional. Adicionalmente, consultorias voltadas à implantação de medidas para aumento de eficiência operacional por meio de entendimento, desenho e estruturação da cadeia de agregação de valor às principais partes interessadas, otimização das sinergias, eliminação de retrabalhos e desperdícios, adoção de metodologias para ganho de eficiência em tempo e custos operacionais. |
| <b>Cadeia de Suprimentos</b>  | Engloba as consultorias destinadas a apoiar a estruturação do processo de gestão da cadeia de suprimentos, envolvendo o planejamento das atividades de logística interna e externa, as atividades de compra, armazenamento, transformação embalagem, transporte, movimentação interna, distribuição, e todas atividades de suporte, em colaboração com os fornecedores de produtos e serviços, visando reduzir custos, aumentar a eficiência e a satisfação dos clientes.  |



## RESOLUÇÃO 80 2022 - ESTABELECE O PROGRAMA DE APOIO À SOLUÇÃO DE DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL

Código do documento 3759d99b-b3ac-4e37-92a5-326408397162



### Assinaturas



JOSE ROBERTO RICKEN  
jose.ricken@sistemaocpar.coop.br  
Assinou

JOSE ROBERTO RICKEN

### Eventos do documento

#### 21 Oct 2022, 16:34:40

Documento 3759d99b-b3ac-4e37-92a5-326408397162 **criado** por THAINE GABRIELI CZELUSNIAK (0d0cc849-1515-4bf5-bf84-e0b767a293c9). Email:thaine.gabrieli@sistemaocpar.coop.br. - DATE\_ATOM: 2022-10-21T16:34:40-03:00

#### 21 Oct 2022, 16:36:05

Assinaturas **iniciadas** por THAINE GABRIELI CZELUSNIAK (0d0cc849-1515-4bf5-bf84-e0b767a293c9). Email: thaine.gabrieli@sistemaocpar.coop.br. - DATE\_ATOM: 2022-10-21T16:36:05-03:00

#### 24 Oct 2022, 07:38:52

JOSE ROBERTO RICKEN **Assinou** - Email: jose.ricken@sistemaocpar.coop.br - IP: 200.138.178.170 (200.138.178.170 porta: 54232) - Documento de identificação informado: 206.913.009-68 - DATE\_ATOM: 2022-10-24T07:38:52-03:00

### Hash do documento original

(SHA256):cbd8296a65800152985a57456d357851ff70fdc3c68b8a43935ec8a503af6b3e  
(SHA512):32b2ba8a37877b01a51f2cbb0eca625ebd7bd4f46b62f392e1094a24cbc55f93b197c23b7aec819e45f86d77c6fb3b7a7e6ccb6f689ef1cb7422e1d41df8f5b3

Esse log pertence **única e exclusivamente** aos documentos de HASH acima

**Esse documento está assinado e certificado pela D4Sign**