

**UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE TECNOLOGIA
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO MECÂNICA**

LEANDRO OLIVEIRA DA LUZ LIMA

**CONTRIBUIÇÕES DE UM PROJETO DE DESENVOLVIMENTO DE
FORNECEDORES ÀS EMPRESAS PARTICIPANTES**

JOÃO PESSOA

2021

LEANDRO OLIVEIRA DA LUZ LIMA

**CONTRIBUIÇÕES DE UM PROJETO DE DESENVOLVIMENTO DE
FORNECEDORES ÀS EMPRESAS PARTICIPANTES**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado como requisito parcial para a
obtenção do título de bacharel em
Engenharia de Produção Mecânica na
Universidade Federal da Paraíba.

Orientador: Prof. Me. Jailson Ribeiro de Oliveira

Linha de Pesquisa:

JOÃO PESSOA

2021

AUTORIZO A REPRODUÇÃO E DIVULGAÇÃO TOTAL OU PARCIAL DESTE TRABALHO, POR QUALQUER MEIO CONVENCIONAL OU ELETRÔNICO, PARA FINS DE ESTUDO E PESQUISA, DESDE QUE CITADA A FONTE.

Ficha catalográfica

L732c Lima, Leandro Oliveira da Luz.

CONTRIBUIÇÕES DE UM PROJETO DE DESENVOLVIMENTO DE
FORNECEDORES ÀS EMPRESAS PARTICIPANTES JOÃO PESSOA 2021
/ Leandro Oliveira da Luz Lima. - João Pessoa, 2021.
91 f. : il.

Orientação: Jailson Ribeiro de Oliveira.
TCC (Graduação) - UFPB/CT.

1. Gestão de fornecedores. 2. Terceirização. 3.
Avaliação. 4. Resultados. 5. Distribuição de energia
elétrica. I. Oliveira, Jailson Ribeiro de. II. Título.

UFPB/BBSCT

CDU 658.5(043.2)

LEANDRO OLIVEIRA DA LUZ LIMA

**CONTRIBUIÇÕES DE UM PROJETO DE DESENVOLVIMENTO DE
FORNECEDORES ÀS EMPRESAS PARTICIPANTES**

Monografia apresentada em **16 / 07 /2021**, como requisito parcial para obtenção do grau de bacharel em Engenharia de Produção Mecânica da Universidade Federal da Paraíba, tendo obtido o conceito **APROVADO**, sob avaliação da banca examinadora a seguir:



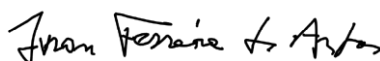
Prof. Me. Jailson Ribeiro de Oliveira - Orientador
Departamento de Engenharia de Produção – UFPB



Prof. Dr. Darlan Azevedo Pereira - Membro
Departamento de Engenharia de Produção – UFPB



Prof. Me. Alessandra Berenguer de Moraes - Membro Departamento de
Engenharia de Produção - UFPB



Prof. Dr. Ivson Ferreira dos Anjos - Membro
Departamento de Engenharia de Produção - UFPB

Á Deus que permitiu tudo isso,
Maria Santíssima, meus irmãos, família, amigos, professores e funcionários.

RESUMO

Cada dia mais as empresas terceirizadas assumem um papel estratégico diante das organizações contratantes. Essa relação vem se fortalecendo e deixando de ser apenas uma procura por redução de custos, desencadeando uma parceria mútua onde ambos precisam ter os objetivos estratégicos alinhados. Assim, torna-se cada vez mais comum, a realização de projeto de desenvolvimento de fornecedores por parte das grandes contratantes. Entretanto, com a intensificação desse tipo de parceria e projeto, se faz necessário analisar quais as expectativas e interesses das participantes nesse negócio. Sob a compreensão e análise desse contexto, o objetivo deste trabalho é identificar quais são as contribuições para uma empresa prestadora de serviço participante de um projeto de desenvolvimento da gestão de fornecedores em uma distribuidora de energia no Brasil, levando em consideração o perfil do segmento de distribuição de energia e das fornecedoras participantes do projeto. Neste estudo busca-se identificar as necessidades e expectativas dessas empresas quanto a participação delas no projeto. Isto torna possível realizar a comparação das empresas participantes no momento de início (avaliação diagnóstica) e após a conclusão (avaliação de resultados) deles, possibilitando a identificação das lições aprendidas e principais aplicações desse tipo de projeto na perspectiva das participantes. O universo da pesquisa é o conjunto de fornecedores da distribuidora de energia elétrica no Brasil contratante, tendo como amostra o conjunto de fornecedores que realizaram as avaliações, quer seja a de diagnóstico e/ou a de resultados. A coleta de dados primários foi realizada de modo documental e por meio de observação participante do pesquisador, por atuar na interlocução entre os fornecedores e a contratante. De maneira geral, pode se afirmar que, a partir dos resultados encontrados, o projeto de desenvolvimento da gestão de fornecedores contribui para o atendimento das necessidades de suas contratantes. Além disso, foi possível identificar ganhos não só referentes ao fornecimento de determinado produto ou serviço, mas também para o desenvolvimento da empresa de maneira geral. No que tange a maturidade de seus processos de negócio e seus resultados, houve um ganho considerável, refletindo em diversas áreas, entre elas, geração de valor das partes interessadas, na sustentabilidade dos fornecedores e contratantes, na perspectiva estratégica de parceria e de encadeamento produtivo e na competitividade mercadológica e setorial (operações).

Palavras-Chave: Gestão de fornecedores. Terceirização. Avaliação. Resultados. Distribuição de energia elétrica.

ABSTRACT

Outsourced companies are increasingly taking on a strategic role vis-à-vis contracting organizations. This relationship has been strengthened and is no longer aiming for cost reduction, triggering a mutual partnership where both need to have aligned strategic objectives. Thus, it becomes increasingly common for large contractors to carry out a supplier development project. However, with the intensification of this type of partnership and project, it is necessary to analyze the expectations and interests of the participants in this business. Under the understanding and analysis of this context, the objective of this work is to identify the contributions to a service provider company participating in a supplier management development project in an energy distributor in Brazil, taking into account the profile of the segment of distribution and suppliers participating in the project. This study seeks to identify the needs and expectations of these companies regarding their participation in the project. This allows us to compare the participating companies at the start (diagnostic evaluation) and after their completion (evaluation of results), enabling the identification of lessons. Learned and main applications of this type of project from the perspective of the participants. The methodological procedures adopted were the qualitative approach, the descriptive-exploratory nature of research regarding the ends and the case study regarding the means. The universe of the research is the set of suppliers of the electricity distributor in contracting Brazil, having as a sample the set of suppliers that carried out the evaluations, whether for diagnosis and/or results. The collection of primary data was carried out in a documental way and through participant observation of the researcher, as it acts in the dialogue between the suppliers and the contracting party. Overall, it can be said that, based on the results found, the supplier management development project actually contributes to the development of the management of the participating companies, ensuring that the needs of their contractors are met and bringing gains not only related to the supply of a particular product or service, but also for the development of the company globally, especially with regard to the maturity of its business processes and results. This is essential to the generation of value to stakeholders and the sustainability of suppliers and contractors, strategic partnership perspective and productive chaining and market and sector competitiveness (operations).

Keywords: Supplier management. Outsourcing. Assessment. Results. Electricity distribution.

LISTAS DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABRADEE	Associação Brasileira de Distribuição de Energia Elétrica
ANEEL	Agência Nacional de Energia Elétrica
DIEESE	Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômico
FNQ	Fundação Nacional da Qualidade
FPNQ	Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IDEC	Instituto Brasileiro de Defesa do Consumidor
INMG	Indicador Nacional de Maturidade da Gestão
MEG	Modelo de Excelência em Gestão
NPS	<i>Net Promoter Score</i>
OM's	Oportunidades de melhorias
PNAD	Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios
PNQ	Prêmio Nacional da Qualidade
PPQ	Programa Paraibano da Qualidade
PPQG	Prêmio Paraibano de Qualidade da Gestão
SAG	Sistema de Avaliação da Gestão
UC	Unidade Consumidora
PDI	Plano de desenvolvimento individual

LISTA DE FIGURAS

Figura 1- Diretrizes da Fundação Nacional da Qualidade	31
Figura 2 - Evolução do Modelo de Excelência da Gestão	32
Figura 3 - Tagram do meg 21 e apresentação dos seus fundamentos	33
Figura 4 - Etapas de um projeto de desenvolvimento da gestão de fornecedores .	34
Figura 5 - Fundamentos do Sistema de Avaliação da Gestão.....	36
Figura 6 - Estrutura de coleta, acompanhamento e validação das informações do projeto	46

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Classificação dos trabalhos selecionados para análise crítica	26
Quadro 2 - Variáveis da pesquisa	44
Quadro 3 - Estados atendidos e serviços prestados	50
Quadro 4 – Pontuação dos temas	50
Quadro 5 - Apresentação do perfil das empresas	53
Quadro 6 - Quantidade de funcionários X números de empresas.....	56
Quadro 7 – Tipos de serviços prestados	56
Quadro 8 - Quantidade de empresas por pontos	57
Quadro 9 – Relatório de pontos por temas e nota final	57
Quadro 10 - Etapas do projeto de desenvolvimento da gestão de fornecedores ...	62
Quadro 11 - Comparativo dos pontos referente as duas avaliações ordenados pela evolução do menor para o maior	75
Quadro 12 – Análise do resultado geral	76
Quadro 13 - Resultados por temas após 2º ciclo de avaliação	76
Quadro 14 - Resultado das avaliações por empresa x tema	77
Quadro 15 - Porcentagem de OM's resolvida por empresa	78
Quadro 16 - Consolidação dos cartões do Kanban por empresa	79
Quadro 17 - Consolidação do tempo de atendimento das mentorias por empresa	80
Quadro 18 - Consolidação dos resultados levantados após o fim do 2º ciclo	82

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	14
1.1	TEMA E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA	14
1.2	OBJETIVOS	16
1.2.1	Objetivo Geral	16
1.2.2	Objetivos Específicos	17
1.3	JUSTIFICATIVA	17
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	20
2.1	TERCEIRIZAÇÃO	20
2.1.1	Os Benefícios da Terceirização.....	22
2.1.2	A terceirização do setor elétrico no Brasil	23
2.2	PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO DE FORNECEDORES.....	25
2.2.1	Etapas de um Projeto de Desenvolvimento de Fornecedores.....	27
2.2.2	Fundação Nacional da Qualidade	29
2.2.3	Modelo de Excelência em Gestão	31
2.3	SISTEMA DE AVALIAÇÃO EM GESTÃO (SAG)	34
2.3.1	O Modelo de Avaliação da Maturidade da Gestão	34
2.3.2	Fundamentos da Sistema de Avaliação da Gestão.....	36
2.3.2.1	<i>Sobre os temas avaliados</i>	36
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	39
3.1	CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	39
3.2	CAMPO DE PESQUISA	40
3.3	SUJEITOS DA PESQUISA.....	41
3.4	AMBIENTE DA PESQUISA.....	42
3.5	ESCOLHA DOS MODELOS TEÓRICOS	43
3.6	VARIÁVEIS DA PESQUISA	43
3.7	COLETA E TRATAMENTO DOS DADOS.....	44
3.7.1	Avaliação Inicial.....	46
3.7.2	Acompanhamento das Empresas	46
3.7.3	Utilização das Plataformas	47
3.7.4	Avaliação Final	47
4	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	49
4.1	PERFIL DAS EMPRESAS PARTICIPANTES DO PROJETO DE DESENVOLVIMENTO DA GESTÃO DE FORNECEDORES.....	49
4.2	NECESSIDADES E EXPECTATIVAS DAS EMPRESAS PARTICIPANTES DO PROJETO DE DESENVOLVIMENTO DA GESTÃO DE FORNECEDORES	57
4.3	PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO DE FORNECEDORES PARA	

PRESTADORES DE SERVIÇOS DE UMA DISTRIBUIDORA DE ENERGIA ELÉTRICA.....	61
4.3.1 Divulgação do projeto em conjunto com a contratante.....	62
4.3.2 Captação das empresas participantes	62
4.3.3 Primeira avaliação	63
4.3.3.1 Mapa do perfil	63
4.3.3.2 Planilha de Indicadores	64
4.3.3.3 Avaliação da Gestão	64
4.3.3.4 Processos que compõe a Avaliação.....	66
4.3.4 Mentoria com disponibilização de conteúdos	72
4.3.5 Implantação das plataformas e seus métodos	72
4.3.6 Realização das capacitações/workshop.....	73
4.3.7 Segunda avaliação	73
4.3.8 Reconhecimento	74
4.4 EVOLUÇÃO DOS INDICADORES DE RESULTADOS DOS PARTICIPANTES DO PROJETO DE DESENVOLVIMENTO DA GESTÃO DE FORNECEDORES	74
4.5 ANÁLISE E APRENDIZADO DO PROJETO DE DESENVOLVIMENTO DA GESTÃO DE FORNECEDORES	83
5 CONCLUSÃO	85
5.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	85
5.2 RECOMENDAÇÕES PARA PESQUISAS FUTURAS	86
REFERENCIAS	87
ANEXO A	89
ANEXO B	90

1 INTRODUÇÃO

1.1 TEMA E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

Diante da necessidade de as empresas sempre reduzir custos e a busca para tornar seus serviços e produtos mais atrativos, surgiram novas relações de trabalho no intuito de conseguir sustentar os ganhos ao longo dos tempos, a terceirização é uma delas. Moraes e Perico (2005) defendem que a terceirização é uma das relações de trabalho que ganham destaque e se solidificam como uma das atividades mais eficientes na racionalização de recursos humanos.

Segundo Moura (2009), o objetivo maior da terceirização, que tem como destaque a importância das relações interempresariais, pode ser traduzido pela ideia de fazer com que a grande empresa se concentre (“focalize”) em apenas um conjunto limitado de tarefas operacionais e gerenciais e, para isso, constitua uma “rede de fornecedores” competentes.

Liker e Choi (2004) defendem que o relacionamento comprador-fornecedor deve chegar a um nível onde os fornecedores sejam estimulados a buscar melhorias, de forma a incorporar rotinas de melhoria contínua em suas atividades. O relacionamento deve atingir um grau onde se apresenta resultados de ganho por ambas as partes. Desta forma, independentemente do modo que estão relacionados, as estratégias de relacionamento devem apresentar efeitos positivos não só para o comprador, mas também para o fornecedor.

É importante frisar que as organizações terceirizadas, independentemente de sua capacidade produtiva ou área de atuação, se perpetuam no mercado para suprir as demandas oriundas das partes interessadas. O entendimento claro destas necessidades e o aperfeiçoamento em busca de alcançar os interesses do comprador/fornecedor na concepção da gestão organizacional é imprescindível para a perpetuação da organização no mercado.

Assim perante a esse contexto, fica claro a necessidade das empresas de buscar uma cooperação entre o contratante e o contratado, tanto na entrega de melhores resultados quanto na evolução geral das organizações pela clara decorrência de uma dependência mútua.

De acordo com Neumann e Ribeiro (2003), devido à incerteza de encontrar uma fonte melhor de fornecimento e ao alto custo para pesquisar e avaliar novos

fornecedores, as empresas necessitam trabalhar com os fornecedores atuais para melhorar o seu desempenho. Como consequência, afirmam que, é essencial desenvolver o relacionamento entre as partes.

Diante das relações de trabalho entre as terceirizadas e suas contratantes, fica evidente que os riscos que a empresa contratante corre é grande, por isso precisa ser conhecido e monitorado de perto. Um exemplo que podemos citar é a relação trabalhista entre a empresa terceira e seus funcionários. Existem diversos requisitos legais que incidem sobre essa contratação, ocorrendo qualquer tipo de problema, como a falta de pagamento de alguma obrigação legal, a responsabilidade pode ser direcionada para a contratante, com esse exemplo podemos pontuar 2 possíveis problemas resultantes; um reflexo ruim para o nome da empresa por ter funcionários prestando serviço sem as devidas obrigações trabalhistas quitadas, além dos problemas financeiros e jurídicos.

Neumann e Ribeiro (2003) descreve uma forma de auxiliar as empresas e os fornecedores a melhorar o seu relacionamento, estabelecendo as etapas de um programa de desenvolvimento de fornecedores. Salienta que os resultados alcançados após a intervenção foram positivos e reforçam a necessidade deste tipo de programas.

Diante das situações expostas anteriormente, já temos base para expor o objeto de estudo desse trabalho, que recai em um projeto de desenvolvimento da gestão de fornecedores que é promovido por uma empresa distribuidora de energia atuante no mercado nacional para suas fornecedoras. Sobre este projeto e a empresa realizadora é importante frisar que, a distribuição de energia é um segmento do sistema elétrico, que tem a finalidade de entregar energia elétrica ao consumidor final. Esse serviço é composto por um sistema de instalações e componentes elétricos que operam sob responsabilidade das concessionárias de distribuição, o sistema é dividido basicamente em subestação de distribuição e em linhas de distribuição (ELETROBRAS, 1982, p. 105). A ANEEL (Agência Nacional de Energia Elétrica), que é a agência reguladora do setor, vem aumentando a exigência quanto à qualidade do fornecimento de energia, dificultando para as concessionárias o alcance das metas estabelecidas e com isso, fica claro mais um motivo para ter uma cadeia de fornecedores bem estruturada e qualificada. As empresas de distribuição de energia hoje no Brasil são avaliadas anualmente pela ABRADEE (Associação Brasileira de Distribuição de Energia Elétrica). A partir dessa avaliação as distribuidoras recebem

um prêmio como meio de estimular a cooperação e a melhoria da gestão da empresa, através do reconhecimento de seus esforços em várias categorias, que se estendem da Gestão Econômico-Financeira e Gestão Operacional à Responsabilidade Social.

Falando sobre o projeto de desenvolvimento da gestão de fornecedores aplicado por determinada distribuidora é importante ressaltar que, a ABRADDE é uma instituição filiada a FNQ (Fundação Nacional da Qualidade), fundação esta, que desenvolveu seu próprio modelo de gestão, chamado de MEG (Modelo de Excelência em Gestão). Sendo assim, nas avaliações das distribuidoras de energia o MEG é o modelo utilizado pela ABRADDE para as avaliações. Dessa forma a distribuidora de energia que promove o objeto de estudo desse trabalho também selecionou o MEG como o modelo para basear o seu projeto de desenvolvimento da gestão de fornecedores.

A distribuidora de energia em questão, no ano de 2019 tinha mais de 200 fornecedores prestando serviço para ela. A partir de um modelo piloto de projeto de desenvolvimento da gestão de fornecedores, realizado em uma unidade menor da empresa no ano de 2016, criou-se a base para que em 2019 fosse dado início a um projeto corporativo, com a participação de 48 empresas de diversas áreas de atuação e encerrando o ciclo em janeiro de 2021, com isso, se torna possível avaliar os resultados ao fim do 1º ciclo.

Sendo assim, a partir do contexto apresentado, o seguinte questionamento é levantado para guiar a presente pesquisa: **Quais são as contribuições para uma empresa prestadora de serviço participante de um projeto de desenvolvimento da gestão de fornecedores em uma distribuidora de energia no Brasil?**

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Identificar os resultados das empresas prestadoras de serviço participante de um projeto de desenvolvimento da gestão de fornecedores em uma distribuidora de energia no Brasil.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Caracterizar as empresas prestadoras de serviço participante de um projeto de desenvolvimento da gestão de fornecedores;
- Levantar as necessidades e expectativas de um projeto de desenvolvimento da gestão de fornecedores;
- Descrever o projeto de desenvolvimento da gestão de fornecedores em uma distribuidora de energia elétrica;
- Comparar a evolução dos resultados dos participantes do projeto de desenvolvimento da gestão de fornecedores em uma distribuidora de energia elétrica;
- Levantar as lições aprendidas e as principais implicações do projeto de desenvolvimento da gestão de fornecedores para os participantes.

1.3 JUSTIFICATIVA

Hoje no mundo, uma relação de trabalho que vem aumentando é a terceirização e no Brasil não é diferente. Atualmente a terceirização representa uma parcela considerável de toda força de trabalho do nosso país. Na última verificação realizada na PNAD (Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios), que houve em 2015, dos 51,7 milhões de empregados naquele ano, 9,8 milhões que equivale a 18,96% trabalhavam no regime de terceirização. Já em 2018, pesquisa feita pelo IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística) registrou 22% da força de trabalho do Brasil atuando nas terceirizadas.

Com isso, trazendo para o setor de distribuição de energia elétrica do nosso país, ainda em 2010 as duas distribuidoras de energia, sendo a maior pública e a maior privada, tinham 62% e 85% respectivamente da sua mão de obra terceirizada (SOUZA; MALDONADO; RADOS, 2011). Portanto, fica claro que o nível de dependência dos contratantes em relação aos seus fornecedores é muito significativo e podemos afirmar que continua crescendo, principalmente após a aprovação da lei da terceirização em 2017. Com essa relação dependente, uma rede de fornecedores

bem estruturada é de extrema importância para as contratantes. Ficam na responsabilidade das terceirizadas diversos processos chaves operacionais e estratégicos para as organizações.

Uma prática que existe em grandes empresas é a realização de programas de desenvolvimento e qualificação dos fornecedores. Como já foi comentado anteriormente, com o grau de importância significativa que temos nas relações entre as distribuidoras de energia elétrica e suas fornecedoras, devemos concordar que é de extrema importância ter uma cadeia de fornecedores organizada e acompanhada de perto pela contratante. Portanto, fica claro os benefícios que um projeto de desenvolvimento da gestão dos fornecedores traz para essa relação de trabalho, contratante e contratada.

Diante desse contexto, uma característica crucial quando falamos de um projeto de desenvolvimento da gestão de fornecedores é prever resultados e medir os riscos. Podemos frisar aqui os riscos na saúde financeira, no desempenho operacional, nas práticas de gestão, além dos riscos associados à liderança do próprio fornecedor. Nesse ponto vale ressaltar que uma liderança ativa e empossada do projeto promove maior chance de sucesso e superação das dificuldades para ambos.

Entretanto, avaliamos ao longo desse estudo os resultados de um projeto de desenvolvimento da gestão dos fornecedores que é realizado em uma distribuidora de energia elétrica do Brasil a pelo menos quatro anos, tendo hoje a participação de 48 empresas fornecedoras que trabalham em diversas regiões do país além do envolvimento da própria distribuidora e uma terceira empresa que é contratada para promover o projeto. No ponto de vista prático deste modelo de projeto, será avaliado os resultados das fornecedoras. Será que para elas são positivos? Será interessante também para terceirizada esse tipo de projeto? Precisamos concordar que existe uma grande parcela de dependência do grau de aderência das empresas participantes com os resultados direto, e até mesmo do modo de comprometimento que a empresa contratante estabelece com o projeto e demonstra a suas parceiras. Um projeto desse nível, em que será envolvido toda uma cadeia de fornecedores, tem um custo financeiro alto, com necessidade de uma grande quantidade de hora homem investida, além do alto grau de risco que a empresa fornecedora corre ao abrir as informações da sua empresa para sua contratante.

O foco principal deste trabalho, se baseia entorno da caracterização e dos resultados alcançados pelas empresas participantes de um projeto de

desenvolvimento da gestão dos fornecedores de uma grande distribuidora de energia do Brasil.

Com o resultado deste estudo, haverá uma contribuição significativa na evolução dos projetos de desenvolvimento da gestão dos fornecedores, principalmente na vista das terceirizadas, no qual vamos conseguir caracterizar o perfil das participantes relacionando com seus resultados e destacando as oportunidades e pontos fortes encontradas nesse tipo de projeto, isso só será capaz pois serão analisados os resultados das empresas participantes comparando a 1º avaliação do projeto e uma 2º avaliação que foi realizado após 1 ano de participação.

Vale ressaltar a experiência de estágio atualmente do autor do trabalho na empresa que promove o projeto, para que assim fique claro como é possível a convivência com as empresas que são estudo deste trabalho, possibilitando o aprendizado diário, esclarecendo assim motivos pessoais já que o resultado desta pesquisa pode ser utilizado como forma de contribuição tanto na promoção de novos projetos como para a captação de novos participantes. Portanto, podemos caracterizar como mais uma justificativa para este trabalho a motivação pessoal do autor para desenvolver este estudo.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 TERCEIRIZAÇÃO

Os primeiros registros da relação de trabalho que deu início a terceirização segundo Girardi (1999) são da década de 40, durante a segunda guerra mundial. Os americanos que precisavam cada vez mais aumentar e acelerar sua produção bélica durante o combate contra os Nazistas, notaram que algumas atividades de suporte da produção poderiam ser feitas por outras corporações prestadoras de serviços, a partir daí já se dava início a terceirização no mundo. No Brasil, desde o fim da década de 50 com o desenvolvimento da industrialização e consequentemente junto com a necessidade do aumento da produção nas fábricas automotivas, houve os primeiros registros desse modelo de trabalho aonde duas entidades jurídicas distintas realizam as mesmas atividades organizacionais.

De acordo com uma pesquisa feita pelo procurador do Trabalho, Renato Saraiva, a primeira lei que fala sobre esse tipo de serviço é de 1974. Segundo Saraiva, publicado no site do JusBrasil (2021):

O primeiro ensaio de Terceirização no Brasil surgiu com a lei, não mais em vigor, a qual autorizava a contratação apenas por parte dos bancos da figura do segurança, através de uma empresa de vigilância. Em 1974, a lei 6.019 que criou o chamado de trabalho temporário, foi o primeiro instrumento legal no Brasil a autorizar a terceirização mas, somente em duas hipóteses: acréscimo extraordinário de serviço ou em casos de substituição de um colaborador regular e permanente.

Girardi (1999) em seu artigo: A Importância da Terceirização nas Organizações, reuniu alguns dos conceitos existentes na literatura, mostrando algumas mais simples até outras mais complexas definições de terceirização:

- Tudo o que não é vocação de uma empresa deve ser entregue para especialistas (LEIRIA et al, 1992).
- É a tendência de comprar fora tudo o que não fizer parte do negócio principal da empresa (COSTA et al, 1992).
- É a passagem de atividades e tarefas a terceiros. A empresa concentra-se em atividades-fim, aquelas para as quais foi criada e que justifica sua presença no mercado, passa para terceiros (pessoas físicas ou jurídicas) atividades-meio (DAVIS, 1992).

- É uma tendência moderna que consiste na concentração de esforços nas atividades essenciais, delegando a terceiros as complementares (GIOSA, 1995).
- Indica a existência de uma outra empresa, "terceiro", que, com competência, especialidade, qualidade e ainda, em condições de parceria venha a prestar serviços a uma empresa contratante (QUEIROZ, 1992). (GIRATI, 1999, p. 27).
- Atribuir uma série de atividades ou operações específicas para um fornecedor selecionado que proverá os serviços acordados entre as partes. (BALOH E AWAZU, 2008).

Trazendo para um período mais recente temos a definição dada por Viana (2021), ela apresenta em sua pesquisa que terceirização é quando duas empresas acordam em transferir um ou mais processos para a outra empresa.

Segundo Marcelino e Cavalcante (2012), a palavra “terceirização” começou a ser usada no início da década de 70 por Aldo Sani, engenheiro diretor e superintendente da Riocell – empresa de celulose de Guaíba (RS). Podemos chamar de terceirização o ato de transferir a terceiros a execução de atividades cujo os ganhos com a execução própria não sejam interessantes, levando em consideração as diversas análises que precisam ser avaliados como: qualidade, custos financeiros, nível de atualização de tecnologia necessária e até mesmo as necessidades especiais que cada atividade possa exigir.

Segundo Moura (2009), O objetivo central da terceirização é a otimização da relação entre as empresas. Essas relações devem ser direcionadas para que todo o planejamento das atividades seja focado em um conjunto definido e limitado de tarefas operacionais e gerenciais. Com isso, se torna mais fácil de entendermos a necessidade de uma cadeia de fornecedores competentes e alinhados com os objetivos das empresas parceiras.

Em estudos realizados pela Fundação Dom Cabral em 2000 e em 2010 pelo DIEESE (Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômico), existem diversas empresas no Brasil que estão desenvolvendo a terceirização de tal maneira que em alguns casos 100% do seu processo produtivo é terceirizado. Nos estudos foram evidenciadas as indústrias automobilísticas, calçadista, têxtil e farmacêutica como exemplos de empresas que tem na mão de terceiros atividades que impactam de maneira direta o produto final. Isso acontece devido ao alto nível de especialização que as terceirizadas vem alcançando, implantando novas técnicas de

produção além das novas tecnologias que resultam em valorização do produto (SOUZA; MALDONADO; RADOS, 2011).

2.1.1 Os Benefícios da Terceirização

Já foi comentado algumas vezes nesse trabalho que a terceirização, além de contribuir para redução de custos, ela também colabora para que a empresa contratante mantenha o foco na sua atividade essencial e elimine a realização das atividades não fundamentais. Nos dias de hoje, o avanço da gestão da qualidade e a globalização trouxeram a concorrência para mais perto, assim promovendo a necessidade da qualidade, da melhoria contínua e do relacionamento a longo prazo. Com isso, aparecem mais alguns pontos positivos que podem ser alcançados com a terceirização.

Segundo Viana (2021), A terceirização passou a ser uma opção estratégica para solucionar as rápidas mudanças que o mercado vem exigindo, principalmente, quando falamos da prestação de serviço. A autora acima citada frisa também que a necessidade de um alto nível de serviço e a fácil adaptação a novos padrões de mercado se tornam pontos positivos na terceirização. Ela também defende a qualidade como um elemento crítico na contratação de uma terceirizada. Se referindo a qualidade como uma jornada sem limites onde é preciso investir bastante energia para que a ela não diminua ao longo do tempo, que é a tendência que ocorra.

No momento que um negócio necessita aumentar sua produção em um prazo muito curto, independente se for para aproveitar alguma oportunidade de mercado ou para lançar um novo produto/serviço, a terceirização é uma opção muito interessante, já que aumentar essa capacidade somente com recursos internos poderia não atender ao requisito de agilidade nesse caso. Outros pontos que foram bastante defendidos pelos autores estudados tratando de terceirização, foram as proteções sobre os riscos operacionais, o aumento da eficácia de uma empresa que pode focar na sua atividade essencial, facilitando a melhoria do desempenho operacional além da disponibilidade de tempo para focar em outras necessidades que poderiam ser esquecidas como obtenção de novas tecnologias.

Com isso, fica claro que a terceirização pode ser incorporada nos processos das companhias agregando valor, facilitando as rotinas da empresa, trazendo diversos benefícios além de contribuir com diminuição dos custos que foi a justificativa para a criação dessa relação de trabalho. Além de tudo isso, a terceirização ainda favorece para que exista um relacionamento que gera valor e satisfação para ambos. Entretanto, depois destes argumentos expostos fica claro também que a terceirização pode ser algo extremamente complexo e perigoso, pois a empresa está muito mais do que contratando um serviço ou comprando um produto, ela está na verdade se vinculando a outra empresa e definindo uma relação de parceria estratégica com ela.

2.1.2 A terceirização do setor elétrico no Brasil

Segundo o IDEC (Instituto Brasileiro de Defesa do Consumidor, 2021), em 2018 no Brasil, existiam registrados 81 milhões de unidades consumidoras registrados a partir do contador (Relógio de luz, contador, medidor) e 91 empresas responsáveis pela distribuição de energia no país, além disso, existiam pelo menos 7 métodos diferentes de produção de energia elétrica, sendo as principais a produção por hidroelétrica com 63,5% da produção e depois a produção por gás natural com aproximadamente 10% e em terceiro lugar a produção de energia elétrica por meio da energia eólica com 9%.

Com esse breve resumo fica claro o nível de complexidade nessa tarefa de conduzir energia elétrica das fontes geradoras até o consumidor final. As distribuidoras de energia elétrica além de responsável pela distribuição de energia, consequentemente assume a responsabilidade por todo sistema utilizado para essa distribuição como a fiação, transformadores, torres de transmissão, subestações, equipamentos de medição além do controle, manutenção e proteção das redes elétricas.

Desde 1995 com as privatizações do setor de distribuição de energia elétrica no Brasil, a terceirização vem fazendo parte desse negócio com bastante relevância. Logo em 1996 após o início da privatização foi criada a ANEEL que, a partir do site oficial do Governo Federal, tem a função de controlar e fiscalizar diretamente ou mediante convênios com órgãos estaduais, as concessões, as permissões e os serviços de energia elétrica. Para Souza, Maldonado e Rados (2011) a tendência era que a terceirização tomasse conta das principais etapas de distribuição de energia,

chegando até mesmo na sua atividade principal. Essa tendência se concretizou e tomou até mais força após a aprovação da lei da terceirização de 2017. Ainda de acordo com esses autores, no setor de distribuição de energia elétrica do Brasil, foi detectado que além das atividades já conhecidas como limpeza, conservação e segurança, existem outras incumbências que estão sendo realizadas pelas empresas terceirizadas envolvendo atividades de caráter técnico e comercial, atividades estas diretamente ligadas ao principal negócio da empresa contratante, assim, a empresa deixa de lado sua missão de executor e assume o papel de agente controlador das atividades (SOUZA; MALDONATO; RADOS, 2011). Com isso, é importante frisar também, a necessidade cada vez maior de desenvolver modelos e padrões comportamentais específicos para gerir a terceirização nesse setor.

É importante lembrar também da abertura de mercado, que junto com a globalização da economia contribuíram para que as empresas precisassem desenvolver novas estratégias, buscando redução de custos, parcerias sólidas, aumentando a produtividade com qualidade para concluir sua missão principal que é atender as necessidades e expectativas dos clientes se mantendo competitiva no mercado. Para isso, as distribuidoras precisam está trabalhando para reconhecer suas necessidades dentro da atividade que ele exerce e também dentro da sua cadeia de valor. Se uma empresa a partir das atividades que ela exerce, consegue identificar pontos críticos da sua cadeia de valor, ela se torna capaz de identificar aonde estão as oportunidades de melhoria e ter informação suficiente para decidir se vai especializar-se nessa atividade internamente ou coordenar o desenvolvimento de processos realizados pelas parceiras, sempre em busca de atender as necessidades e expectativas dos clientes.

Em paralelo com a ANEEL que fiscaliza e regulamenta as distribuidoras de energia do Brasil, temos também a ABRADDEE (Associação Brasileira de Distribuidores de Energia Elétrica), que desde 1995 entre outras atividades reconhece e premia as distribuidoras a partir de diversas vertentes como a de satisfação dos clientes com as distribuidoras de energia ou até mesmo avaliando diretamente a maturidade da gestão das distribuidoras. É satisfatório para qualquer instituição o reconhecimento pelas suas atividades prestadas a população, e com o prêmio ABRADDEE não é diferente, as distribuidoras buscam sempre se destacar e está ganhando as avaliações realizadas pela associação. Dessa forma temos mais um

importante motivo para que as distribuidoras de energia tenham uma boa parceria com as terceirizadas, já foi mostrado quem é responsável por grande parte das atividades das distribuidoras, conseqüentemente o trabalho que está sendo realizado pela terceirizada será avaliado e refletirá na avaliação da distribuidora contratante.

2.2 PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO DE FORNECEDORES

A partir da necessidade de se destacar no mercado devido à alta concorrência, os fornecedores se tornaram figuras estratégicas na competição entre empresas concorrentes. Com isso faz necessário o incentivo a melhoria de desempenho dos fornecedores, além do acompanhamento periódico da empresa contratante para com a terceirizada. Neumann e Ribeiro (2003) definiram o programa de desenvolvimento de fornecedores sendo o esforço da empresa contratante em melhorar o desempenho e as competências do seu fornecedor. Essas melhorias são sempre direcionadas as suas necessidades de curto ou longo prazo.

Como já dito algumas vezes neste trabalho, o tema de gestão de fornecedores é algo que, apesar de extremamente relevante para as empresas é novo e vem aos poucos se tornando objeto de estudos. Em uma pesquisa de revisão bibliográfica feita por Garcia, Silva e Pereira (2015), após a análise em diversos portais de pesquisas e com um exigente critério de consideração exposto no Quadro 1, foram encontrados 12 autores que falavam de fato sobre o tema Gestão de Fornecedores, porém, 8 destes tiveram a relevância da abordagem sobre o tema considerada periférico e 5 foram considerados com uma abordagem empírica, e não teórica.

Quadro 1 - Classificação dos trabalhos selecionados para análise crítica

Trabalhos selecionados para análise crítica	Gestão de relacionamento com fornecedores	Relevância		Tipo de pesquisa	
		Central	Periférica	Teórica	Empírica
Croxtton et al. (2001)	x		x	x	
Ballou (2001)	x		x	x	
Lambert (2004)	x		x	x	
Bowersox, Closs e Cooper (2007)	x		x	x	
Lambert (2008)	x	x	x	x	
Park et al. (2010)	x	x		x	
Stavroulaki e Davis (2010)	x		x		x
Arshinder, Kanda e Deshmukh (2011)	x		x	x	
Barratt e Barratt (2011)	x	x			x
Al-Tahat e Bataineh (2012)	x		x		x
Lambert e Schwieterman (2012)	x	x			x
Miocevic e Crnjak-Karanovic (2012)	x	x			x

Fonte: Adaptado de Garcia, Silva, Pereira (2015).

Com essas informações expostas, conseguimos validar a necessidade dos estudos sobre esse tema.

Nos últimos anos, a interação entre as empresas contratantes e seus fornecedores se tornou extremamente importante, devido ao aumento das atividades globais de maneira geral, além das funções cada vez mais críticas que as fornecedoras assumem. Vem se tornando cada vez mais difícil para as empresas encontrar bons fornecedores que atendam o perfil necessário. O custo de avaliação e captação de novos parceiros é caro e demorado, além da incerteza que sempre ronda as entregas e atividades das fornecedoras durante o período inicial da parceria. Com isso, conseguimos pontuar a necessidade de relações sólidas e duradouras entre as empresas e seus fornecedores, consolidando as relações entre as partes.

Neste cenário, uma empresa não consegue ser competitiva se seus fornecedores não trabalharem juntos em busca de suas metas. Quando analisamos as atividades da empresa contratante, da fornecedora e do cliente final, temos uma cadeia de suprimentos que precisa ter um gerenciamento da qualidade funcionando com a participação de todos, além da necessidade de objetivos e metas claros.

Observando a relação de trabalho entre as terceirizadas e suas contratantes, podemos confirmar que é necessário um gerenciamento da qualidade que funcione e seja estimulante, só assim se torna possível que as rotinas do ciclo de melhoria

contínua ocorram nas empresas. Esse é exatamente o papel do projeto de desenvolvimento dos fornecedores, desenvolver e acompanhar a gestão da qualidade nas fornecedoras.

Segundo Neumann e Ribeiro (2003), uma opção para ajudar as empresas contratantes e seus fornecedores a manter a interação necessária para o ciclo de melhoria contínua é definir as fases do projeto de desenvolvimento de fornecedores. Em seus estudos os autores obtiveram resultados positivos com o projeto funcionando e os mesmos reforçam a necessidade desse tipo de projeto para as empresas que dependem desse tipo de relação de trabalho.

2.2.1 Etapas de um Projeto de Desenvolvimento de Fornecedores

Na ideia de realizar o desenvolvimento dos parceiros é necessário que a empresa realizadora do projeto determine uma equipe interfuncional responsável pela gestão do relacionamento com o fornecedor, já que todo o ciclo do projeto se resume ao monitoramento das operações dos parceiros referente ao seu negócio mitigando os riscos. É necessário que essa equipe possua métricas para acompanhar os resultados do desempenho dos fornecedores além de garantir que não exista conflitos com o objetivo da contratante. A existência dessa equipe acompanhando de perto o desempenho dos fornecedores é que vai assegurar a implantação da melhoria contínua das operações buscando os interesses da fornecedora sem deixar de lado o objetivo da empresa.

Existem várias etapas em um projeto de desenvolvimento de fornecedores, que começa antes mesmo do fechamento de contrato entre as empresas. O primeiro passo do projeto que envolve a seleção dos fornecedores já contribui para que as empresas contratantes tenham facilidade em identificar e captar bons parceiros, buscando desde o início das negociações a interação entre as empresas almejando parcerias de longo prazo. Quando falamos em identificação de bons parceiros vale ressaltar que o foco é a diminuição dos riscos inerentes ao negócio ou pelo menos a antecipação deles. Riscos esses que podem ser sobre problemas financeiros da empresa, pendências legais com os funcionários ou diretamente com a justiça, falta nas práticas de gestão e até mesmo problemas no desempenho operacional.

Com uma equipe responsável pela gestão dos fornecedores definida e tendo as empresas contratadas dispostas a se desenvolver, um ponto específico do projeto

de desenvolvimento estudado é a avaliação dos fornecedores. Uma empresa só é desenvolvida se as suas lacunas forem conhecidas, para isso existe a avaliação da gestão das fornecedoras, dando base para um plano de desenvolvimento com identificação de pontos fortes e definição das oportunidades de melhorias (OM's).

Com a empresa avaliada, fica claro por exemplo, quais práticas de gestão são realizadas na empresa e o desempenho operacional dela. Com isso podemos passar para etapa de acompanhamento e mentoria. Nesta fase a empresa vai desenvolver as atividades em busca de sanar as lacunas encontradas na avaliação, além de buscar melhorar ainda mais os pontos fortes. Para auxiliar neste desenvolvimento existe o acompanhamento de perto da equipe responsável pelo programa. Eles disponibilizam *workshop's* com professores renomados sobre as metodologias de gestão necessária para que as empresas se desenvolvam. Com as oportunidades conhecidas e as metodologias apresentadas, as empresas devem implantar os métodos, tendo um mentor da equipe de apoio disponível para monitorar e ajudar na implantação das oportunidades. Essa etapa precisa de um tempo maior, pois a implantação de novos processos e/ou melhorias de outros quando se trata de gestão não ocorre de maneira expressa, é necessário tempo para implantação, testes e consolidação.

Após 12 meses de início do projeto, chega a hora de reavaliar as empresas, neste momento é oportuno falar sobre reconhecimento. Já falamos da importância de um projeto de desenvolvimento tanto na perspectiva de participantes como na da empresa que promove, porém, como identificar os ganhos, justificar os trabalhos e motivar as empresas a continuarem investindo no projeto? Assim entra a reavaliação das empresas com o reconhecimento dos melhores resultados. Nada mais justo que após um período de trabalho em busca de melhorias que sejam avaliados os resultados.

Com o ciclo do projeto já no fim, existe a possibilidade de uma última etapa antes de reiniciar o projeto, é a parte do reconhecimento. Após a reavaliação, tendo o conhecimento dos pontos da maturidade da gestão pode acontecer a premiação das empresas, neste momento os parceiros que tiveram melhores resultados de evolução na gestão recebem prêmios em forma de reconhecimento do esforço empregado no projeto, nessa etapa fica claro para a empresa contratante quem são seus parceiros destaques e aonde ela pode deslumbrar parcerias maiores. Ao fim do ciclo do projeto podemos ressaltar também a semelhança das etapas do projeto com um ciclo de

melhoria contínua, o PDCL, que segue a ordem de (Plan) planejar, (Do) fazer, (check) checar e (Learn) aprender. Ao apresentar o MEG (Modelo de Excelência em Gestão), ficará esclarecido que essa semelhança não é uma coincidência.

Com as empresas contratadas, avaliadas, desenvolvidas, reavaliadas e reconhecidas tendo mensurado o valor promovido pelo projeto ele se reinicia, seguindo a busca pela evolução e a administração dos relacionamentos com os fornecedores, sempre almejando melhores resultados estratégicos, garantindo um planejamento conjunto e a integração das operações.

2.2.2 Fundação Nacional da Qualidade

De acordo com a Fundação Nacional da Qualidade (2017), no início da década de 90, com a abertura do mercado Brasileiro notou-se a necessidade de adotar modelos internacionais para orientar, avaliar e reconhecer os métodos de gestão aplicadas no país, nessa altura já estava claro a importância desses métodos como caminho para a melhoria da qualidade e competitividade da economia Brasileira. As empresas americanas, desde 1980 adotavam um modelo sistêmico de gestão, baseados -em critérios de excelência se tornando parâmetro para diversas organizações de classe mundial, inclusive para nós Brasileiros.

Com isso, no Brasil, em 1991, uma equipe composta por representantes de 39 instituições públicas e privadas reunidas no Estado de São Paulo constituíram a FPNQ (Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade). Em 2005 ocorreu a primeira remodelação da fundação, foi eleito uma nova governança por assembleia geral de membros, reformularam a logo marca da fundação e ainda tiraram o “prêmio” do nome se tornando a Fundação Nacional da Qualidade, nome utilizado até hoje. A diretriz da Fundação Nacional da Qualidade que permanece até os dias atuais é a procura por gerar valor às organizações e outras partes interessadas, por meio do apoio à busca permanente da excelência da gestão (FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE, 2017). A partir de estudos realizados pelo núcleo Técnico de Critérios de Excelências da Fundação Nacional da Qualidade, tendo como base modelos internacionais, criou-se o modelo Nacional chamado de Modelo de Excelência em Gestão (MEG).

A Fundação Nacional da Qualidade promove e incentiva turmas de estudo, núcleos de conhecimento, capacitações, fóruns de debates, seminários, publicações técnicas e temáticas. A Fundação realiza e divulga também o INMG (Indicador

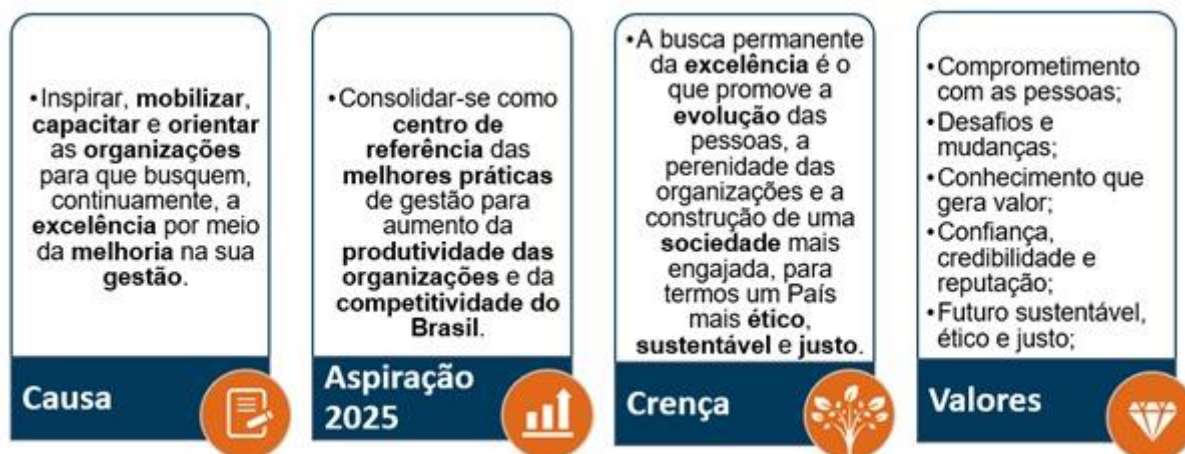
Nacional de Maturidade da Gestão), um instrumento que mensura a aderência de organizações, independente de portes e setores, aos Fundamentos da Excelência e realiza anualmente o processo de avaliação Melhores em Gestão, cujo nome substitui o Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ).

O processo de avaliação dos Melhores em Gestão, reconhece instituições de classe mundial ocupando uma posição central na missão da Fundação Nacional da Qualidade, de promover e incentivar as empresas para o desenvolvimento e a evolução de sua gestão, disseminando os fundamentos da gestão para excelência, incentivando que as empresas se tornem sustentáveis, cooperativas e gerem valor para a sociedade (FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE, 2017).

Como principal procedimento, a Fundação Nacional da Qualidade continua concentrada nas mudanças do mundo e dos ambientes de negócios, na intenção de sempre está atualizando os seus conceitos, serviços e práticas para que os seus conhecimentos correspondam à ampliação de seus objetivos promovendo a busca da melhoria da concorrência pelas organizações (FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE, 2016).

Para o alcance desse objetivo a FNQ utiliza as seguintes diretrizes apresentadas a seguir na Figura 1, dessa forma existe continuamente a busca e a disseminação dos conceitos de excelência e melhoria da gestão das organizações.

Figura 1- Diretrizes da Fundação Nacional da Qualidade



Fonte: Extraído do Site da FNQ (2017).

2.2.3 Modelo de Excelência em Gestão

O Modelo de Excelência da Gestão®, de acordo com a Fundação Nacional da Qualidade (2010), é composto por um modelo sistêmico caracterizado pela facilidade de sua implantação, tendo uma linguagem de fácil entendimento, sem padrões ou instrumentos de gestão específicos, fazendo com que as instituições que decidam implantar o modelo consigam adequar a sua realidade. Assim o MEG se torna um modelo disponível e aplicável em qualquer tipo de organização sem nenhum tipo de impedimento devido a tamanho ou área de atuação.

O MEG foi baseado nos 11 Fundamentos da Excelência, já conhecidos mundialmente, e estruturado de forma a atender a realidade das organizações brasileiras. Inicialmente era um modelo voltado somente às grandes empresas, sendo promovido principalmente a partir da concessão do Prêmio Nacional da Qualidade (FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE, 2017).

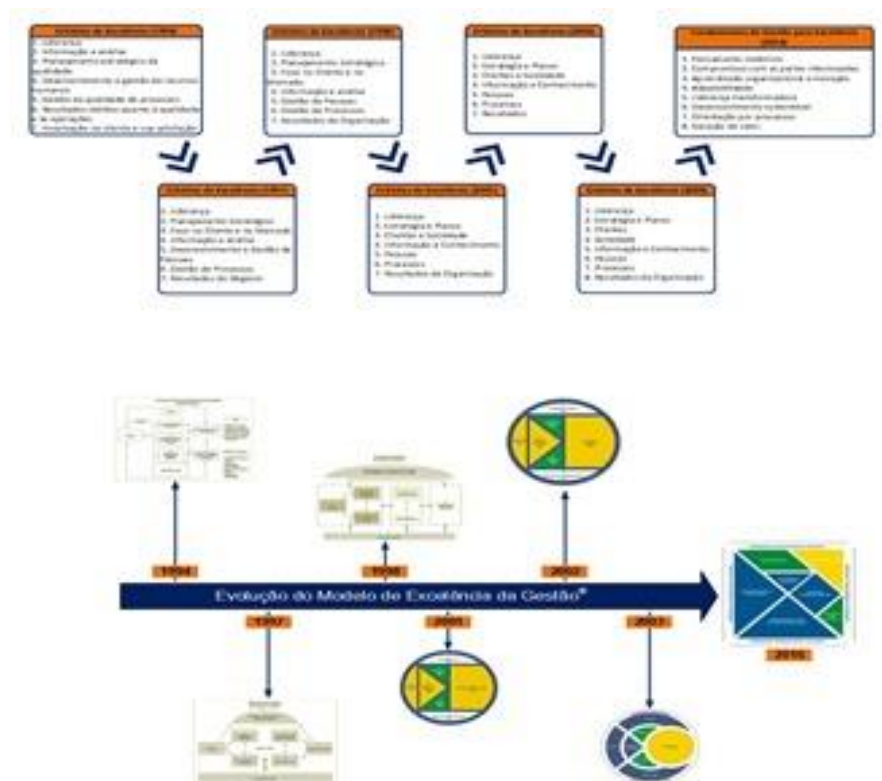
O modelo não é prescritivo quanto a ferramenta à estrutura ou à forma de gerir o negócio, estimulando as organizações a observarem as necessidades e expectativas das partes interessadas para utilizar essas informações na formulação do planejamento estratégico e seus desdobramentos (FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE, 2017).

Igualmente o mercado global, o Modelo de Excelência em Gestão foi sendo renovado e já está em sua 7ª versão. Essa evolução parte desde o início quando o Prêmio *Malcom Baldrige* foi utilizado como referência para sua criação até os dias

atuais utilizando como representação gráfica o Tangram, que é um quebra cabeça chinês de 7 peças. Apesar de muitas mudanças, os fundamentos que representam conceitos internacionalmente reconhecidos e encontrados em Organizações de Classe Mundial nunca foram abandonados.

Já houve 6 atualizações do MEG, na Figura 3 a seguir podemos visualizar as suas atualizações:

Figura 2 - Evolução do Modelo de Excelência da Gestão



Fonte: Site da FNQ (2017).

A estrutura atual do MEG em sua 21ª edição é composta pelos respectivos fundamentos: Pensamento Sistêmico; Compromisso com as Partes Interessadas; Aprendizado Organizacional e Inovação; Adaptabilidade; Liderança Transformadora; Desenvolvimento Sustentável; Orientação por Processos e Geração de Valor. Podemos visualizar na figura abaixo essa atual forma de apresentação.

De acordo com o Guia de Referência da Gestão para a Excelências (2016, p.13) o MEG 21 é definido pelo seguinte raciocínio:

Considerando o **Desenvolvimento Sustentável** e o **Compromisso com as Partes Interessadas**, a **Liderança Transformadora**, a partir do **Pensamento Sistêmico**, define como as estratégias e planos devem ser implementados e materializados, por meio da **Orientação por Processos** e com **Adaptabilidade**, resultando em **Geração de Valor** para a própria organização e partes interessadas. A partir disso, a organização busca evoluir por meio do **Aprendizado Organizacional e Inovação**, que permeiam o sistema promovendo a excelência.

Segundo a FNQ (2016) os fundamentos da gestão para a excelência são um conjunto de valores e princípios que revelam padrões culturais internalizados nas organizações de classe Mundial. Estes fundamentos têm como referências as instituições que são reconhecidas internacionalmente por sua gestão organizacional. O modelo de excelência em gestão é de fato holístico pois, considera os aspectos de gestão integradamente e não de forma individual. Os fundamentos são tangíveis, mensuráveis quantitativamente ou qualitativamente, por meio de processos e seus respectivos resultados.

Na Figura 4 podemos ver os 8 fundamentos do MEG 21 e seus conceitos a partir de cada pedaço do tangram de acordo com o Guia de Referência da Gestão para Excelência (FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE, 2016 p. 14):

Figura 3 - Tangram do meg 21 e apresentação dos seus fundamentos



Fonte: Site da FNQ (2017).

2.3 SISTEMA DE AVALIAÇÃO EM GESTÃO (SAG)

2.3.1 O Modelo de Avaliação da Maturidade da Gestão

A avaliação consiste na primeira etapa do programa de desenvolvimento dos fornecedores, para isso, utiliza-se um Modelo de Avaliação da Maturidade da Gestão elaborado pelo grupo de distribuição de energia e a empresa parceira. As próximas etapas do projeto são, a capacitação, direcionamento e apoio, como podemos ver na Figura abaixo:

Figura 4 - Etapas de um projeto de desenvolvimento da gestão de fornecedores



Fonte: Elaborado pelo Autor, 2021.

O Modelo de Avaliação da Maturidade da Gestão reflete a experiência, o conhecimento e as definições mínimas estabelecidas pelo MEG em conjunto com a distribuidora de energia promotora do projeto para os seus fornecedores de serviços, materiais, equipamentos e orienta para que sejam adotados como prática constante na busca da melhoria contínua da gestão dessas empresas.

O Modelo está baseado em três etapas de avaliação: Sistema de Avaliação da Gestão (SAG) (Dimensão Processos e Geração de Valor), Acordo de Nível de Serviço (SLA) (resultado dos indicadores de performance técnica) e Avaliação da Empresa Contratante (Avaliação da Controladoria e Auditoria de Risco Potencial). Cada uma

das três etapas de avaliação possui regras claras, definidas e difundidas na empresa e para seus parceiros através de Normas e ou Regulamentos. Infelizmente, devido a necessidade de acesso a conteúdo com informações estratégicas para as empresas, só poderemos analisar a avaliação e os resultados referentes ao SAG.

O Sistema de Avaliação da Gestão está ancorado em seis temas que se desdobram em processos, (Dimensão Processos), que por sua vez produzem os resultados (Dimensão Resultados). Está expresso em características tangíveis e mensuráveis quantitativa ou qualitativamente e o seu sistema de pontuação possibilita a avaliação do grau de maturidade da gestão, dos processos e dos resultados.

A avaliação da Dimensão Processos é realizada levando-se em consideração as etapas do PDCL: Planejar, Realizar, Verificar e Aprender, além de um conjunto de fatores de avaliação que auxiliam a organização a alinhar seus recursos, identificar pontos fortes e oportunidades para melhoria, aprimorar a comunicação, a produtividade, a efetividade de suas ações e alcançar os seus objetivos.

A avaliação da Dimensão Resultados é realizada considerando os fatores de Relevância e de Melhoria, os quais refletem a existência de um conjunto de indicadores estratégicos e operacionais que possibilitem a demonstração da melhoria contínua considerando pelo menos dois ciclos de acompanhamento. Os níveis de maturidade serão determinados levando-se em consideração definições que correspondem aos níveis "Inicial e Suficiente", aplicadas em todas as etapas do PDCL e dos fatores da Dimensão Resultados. Já as avaliações do Acordo do Nível de Serviço (SLA) e as Avaliações da Empresa contratante são realizadas utilizando-se de resultados de indicadores de desempenho técnico e de informações obtidas através de auditorias realizadas nas organizações participantes do modelo. Como resultado, espera-se que as organizações avancem em direção a excelência da gestão e que gerem valor aos seus clientes, acionistas, à sociedade e as outras partes interessadas pertinentes, contribuindo também para a sua sustentabilidade e perenidade.

O modelo de Avaliação da Gestão dos fornecedores de serviços, materiais e equipamentos – (100 pontos) deve ser considerado como referência inicial de avaliação dos fornecedores de serviços, materiais e equipamentos do projeto, cuja característica principal é ser um impulsionador dessas empresas na busca constante pela melhoria da gestão e dos seus resultados.

2.3.2 Fundamentos da Sistema de Avaliação da Gestão

O SAG revela padrões estabelecidos pela empresa promotora do projeto como mínimos necessários aos seus fornecedores de serviços, materiais e equipamentos ao serem contratados para executar serviços e ou fornecer materiais e equipamentos.

Esses padrões estão diretamente relacionados aos Fundamentos do Modelo de Excelência da Gestão ® (MEG) da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ) em sua 21ª edição e buscam permanentemente manter-se atualizados e adaptados às constantes mudanças organizacionais reconhecidas pela área de distribuição de energia elétrica do país e em especial do grupo realizador do projeto. Temos 6 temas que dão base ao projeto mais 1 que é diretamente relacionado aos indicadores. Cada tema tem 5 processos que foram desenvolvidos com base no MEG visando atender mínimas necessidades das boas práticas de gestão.

Na Figura 6, podemos ver como é esquematizado graficamente o projeto:

Figura 5 - Fundamentos do Sistema de Avaliação da Gestão



Fonte: Elaborado pelo Autor, 2021.

2.3.2.1 Sobre os temas avaliados

- Qualidade e produtividade

O tema possui relação com os fundamentos do MEG: Liderança Transformadora, Compromisso com as Partes Interessadas, Orientação por Processos e Aprendizado

Organizacional e Inovação. Busca o reconhecimento de que a organização é um conjunto de processos, que precisam ser entendidos de ponta a ponta e considerados na definição das estruturas: organizacional, de trabalho e de gestão. Também aborda que os processos devem ser gerenciados visando à busca da eficiência e da eficácia nas atividades, destacando os métodos de planejamento, controle e monitoramento da qualidade e prazos das operações realizadas, de forma a agregar valor para a organização e as partes interessadas além de destacar a forma de tratamento de eventuais não conformidades identificadas, como também a implementação de ações corretivas.

- Segurança do trabalho

Esse tema possui relação com os Fundamentos do MEG: Compromisso com as Partes Interessadas e Desenvolvimento Sustentável. Ele resgata e aborda o compromisso com a implementação de processos que contribuem diretamente para a criação de um ambiente seguro e saudável para os colaboradores da organização, além da obtenção do bem-estar, da satisfação e do comprometimento das pessoas.

- Meio ambiente

O tema possui relação com o Fundamento do MEG Desenvolvimento Sustentável e aborda o compromisso da organização com a implementação de processos que contribuem diretamente para a geração de produtos, processos e instalações seguras aos usuários, à população e ao meio ambiente, além de promover o desenvolvimento sustentável. Também aborda sobre as respostas da organização aos impactos das suas decisões e atividades na sociedade e no meio ambiente e na contribuição para a melhoria das condições de vida, tanto atuais quanto para as gerações futuras por meio de um comportamento ético e transparente.

- Gestão econômico-financeira

O tema possui relação com o Fundamento do MEG Desenvolvimento Sustentável e aborda a implementação de processos que contribuem diretamente para a sustentabilidade econômico-financeira da organização.

- Gestão de pessoas

O tema possui relação com o Fundamento do MEG Compromisso com as Partes Interessadas e busca a identificação do estabelecimento de relações com as pessoas, criando condições para que elas se realizem profissional e humanamente, maximizando seu desempenho por meio de comprometimento, desenvolvimento de competências e espaço para empreender.

- Gestão trabalhista e previdenciária

O tema possui relação com o Fundamento do MEG Compromisso com as Partes Interessadas e aborda a responsabilidade da organização no desenvolvimento de uma relação mutuamente satisfatória com os compromissos e responsabilidades legais relacionadas às pessoas contratadas pela organização. Também aborda sobre a aplicação dos procedimentos vigentes estabelecidos pela legislação trabalhista e previdenciária durante a vigência do contrato de trabalho.

- Resultados relacionados aos processos

O tema possui relação com o Fundamento do MEG Geração de Valor e busca o alcance de resultados econômicos, sociais e ambientais, bem como de resultados dos processos que os potencializam, em níveis de excelência e que atendam às necessidades e expectativas as partes interessadas.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Este trabalho é composto por uma pesquisa descritiva e exploratória, tendo como finalidade identificar os benefícios que um projeto de desenvolvimento de fornecedores oferece na perspectiva da empresa participante como fornecedora do projeto levantando suas expectativas e ganhos.

Segundo Gil (2002), o objetivo primordial das pesquisas descritivas é o detalhamento dos aspectos de determinada população, fenômeno, ou até mesmo da definição e relação entre variáveis. São muitos os estudos que podem ser definidos como descritivos tendo como característica comum a adoção de técnicas padronizadas de coleta de dados como um questionário.

Além disso, Gil (2002, p. 48) também defende que a pesquisa exploratória tem como principais objetivos “esclarecer, modificar e desenvolver ideias e definições levando em consideração a formulação de problemas precisos e/ou hipóteses pesquisáveis para estudos futuros”.

Em vistas dos objetivos desta pesquisa, podemos caracterizá-las como uma pesquisa qualitativa exploratória, que busca encontrar informações de um determinado tema, no objetivo de promover maior familiaridade com o objeto de estudo. Neste trabalho foi feita uma exploração bibliográfica de matérias já publicados com temas relacionados diretamente a Terceirização e a Gestão de Fornecedores, assim, facilitando a formulação da hipótese levantada. Uma pesquisa qualitativa, possui caráter exploratório e indutivo, facilitando a interpretação a partir de padrões que o pesquisador encontra nos dados obtidos. Utilizamos esse tipo de pesquisa quando temos como objetivo analisar percepções e entendimentos a respeito da natureza geral de determinada questão (DANTAS; CAVALCANTE, 2006).

Buscando a fundamentação necessária sobre os temas deste estudo, encontramos embasamento teórico em literaturas disponíveis que tratam de Terceirização, gestão de fornecedor e avaliação de parceiros com foco no desenvolvimento de fornecedores.

Segundo Yin (2005) a pesquisa em formato de estudo de caso pode levar em consideração casos múltiplos ou únicos, sempre considerando como variantes dos projetos do estudo de caso. No caso deste estudo, são levados em consideração

casos múltiplos conduzidos simultaneamente proporcionando o desenvolvimento de teorias. Ainda de acordo com Yin (2010) os casos estudados são cuidadosamente selecionados para que exista uma replicação lógica, e assim, junto com os múltiplos casos, conseguimos dar uma maior credibilidade ao estudo permitindo até a generalização dos resultados.

3.2 CAMPO DE PESQUISA

A empresa escolhida para realização deste estudo foi a FV Gestão, ela foi escolhida devido ao autor desse estudo ser estagiário da empresa. A FV Gestão é uma empresa que está no mercado oferecendo diversos serviços voltados para a educação corporativa, buscando unir os conceitos de tecnologia e gestão, tendo como base três ingredientes principais: cultura, inovação e resultados. A sede da empresa fica em João Pessoa na Paraíba, a empresa atende mais de 60 clientes espalhados por todo o Brasil e 95% desses atendimentos acontecem de maneira online.

A FV Gestão oferece para o mercado serviços de educação corporativa e seu principal produto é a realização de projetos de desenvolvimento da gestão de fornecedores. Além disso, a FV também disponibiliza para o mercado 4 plataformas para aplicação de métodos de gestão.

Sobre os projetos de desenvolvimento da gestão de fornecedores a FV Gestão é especialista em atender fornecedoras de distribuidoras de energia elétrica. Hoje ela tem duas grandes clientes desse ramo totalizando mais de 50 empresas participantes nos projetos. A FV além de ser responsável por realizar o projeto, se torna também uma fornecedora estratégica da empresa contratante. No projeto de desenvolvimento ela integra a empresa contratante e as fornecedoras buscando desenvolver suas fornecedoras atendendo as necessidades da contratante.

Em relação as plataformas a FV Gestão disponibiliza para o mercado 4 plataformas, sendo elas:

- DHO, que é uma plataforma que auxilia o desenvolvimento humano organizacional com base na avaliação de desempenho do funcionário.
- LEVANTTT, que utiliza o método NPS e algumas ferramentas a mais para que o cliente avalie a empresa que utiliza esta ferramenta.

- Universidade Corporativa, método já consolidado em grandes empresas aonde a instituição que contrata esse serviço tem a sua disposição um local para que os funcionários acessem, consuma conteúdo que é disponibilizado de acordo com seu cargo e no final seja avaliado para que fique claro se o funcionário assimilou ou não o aprendizado.
- Plataforma de Avaliação, nela o usuário pode incluir planos de ação utilizando a metodologia *kanban* de acompanhamento e como em todo plano de ação definir prazos, responsáveis, tarefas comentários etc.

Além disso a FV Gestão também tem consultores parceiros que indicam as plataformas aos seus clientes, agindo como captador de novos assinantes para as plataformas. Sendo assim, vale ressaltar que além das empresas que fazem parte dos projetos de desenvolvimento de fornecedores têm acesso as 4 plataformas têm também as empresas externas que podem assinar apenas uma ou as quatro plataformas.

Como a FV Gestão disponibiliza essas plataformas externamente, existem também o serviço de mentoria externa onde um técnico da FV realiza a implantação do método de gestão na empresa que assinou a plataforma.

A empresa FV Gestão é composta por 7 funcionários, sendo 3 sócios 2 funcionários e 2 estagiários. Dos sócios, 1 é o diretor e os outros dois trabalham como desenvolvedores dos sistemas, já os funcionários, 2 são responsáveis pela parte técnica e cada 1 tem seu estagiário totalizando as 7 pessoas.

3.3 SUJEITOS DA PESQUISA

O estudo foi realizado a partir de um projeto de desenvolvimento da gestão de fornecedores que já está no seu 2º ciclo e tem como instituição contratante o setor corporativo de uma distribuidora de energia elétrica do Brasil. A empresa contratada para realizar este projeto foi a FV Gestão e no projeto analisado existem 48 empresas fornecedoras como participantes. Para esta pesquisa, foram utilizadas 38 avaliações de 19 empresas fornecedoras diferentes em 2 ciclos distintos. Das 19 empresas utilizamos a 1ª e a 2ª avaliação que houve com diferença de um ano de uma para outra, sendo a 1ª avaliação para reconhecimento da empresa e mapeamento de

oportunidades e a 2º que além do mesmo intuito, serviu também para avaliar os resultados do projeto nas fornecedoras.

O projeto de desenvolvimento da gestão de fornecedores que fundamenta o estudo desse trabalho pretende aprimorar a gestão das principais fornecedoras de uma empresa de distribuição de energia elétrica. Como já foi exposto anteriormente o projeto conta com 48 empresas, de 12 estados diferentes do Brasil que atuam em diferentes segmentos de serviço relacionado a distribuição de energia elétrica.

3.4 AMBIENTE DA PESQUISA

A Distribuidora de Energia Elétrica do Brasil que contratou a FV Gestão para realizar esse projeto está entre as 5 maiores do seu segmento, atendendo mais de 20 milhões de pessoas em 11 estados, 862 municípios empregando mais de 19 mil pessoas entre funcionários próprios e terceiros. (Distribuidora de Energia Elétrica, 2021).

De acordo com Gomes e Vieira (2009, p. 296), “a importância da energia elétrica é cada vez mais evidente na forma de organização da vida das nações e dos indivíduos”. Gorh e Santos (2011, p. 2) seguem na mesma linha de pensamento, defendendo que o setor elétrico brasileiro interfere diretamente no processo de evolução do desenvolvimento econômico do país. Com isso, fica evidente a necessidade de que as distribuidoras de energia do Brasil tenham um ótimo desempenho, para que isso aconteça é extremamente necessário que a gestão da qualidade da cadeia produtiva da organização seja acompanhada e desenvolvida.

De acordo com a Eletrobrás, (1982, p. 105), a distribuição de energia “é um setor do sistema elétrico, que tem como objetivo levar até o consumidor final a energia elétrica”. Esse serviço é feito através de instalações e diversos elementos elétricos que funcionam sob a responsabilidade das distribuidoras. No sistema de distribuição de energia existem basicamente 2 setores, o de subestação de distribuição e das linhas de distribuição.

O serviço público de distribuição de energia elétrica é realizado atualmente (2021) por 52 Concessionárias, 52 Permissionárias e 1 Designada, totalizando 105 agentes, entre públicos, privados e de economia mista, atuando no mercado de distribuição, (ANEEL, 2021).

Os projetos de desenvolvimento da gestão de fornecedores têm atraído a atenção de muitas pessoas nos últimos anos. Vale enfatizar a importância que os fornecedores assumem no desempenho de uma empresa, não apenas quando falamos de custos, mas também se tratando de qualidade, inovação, tempo e sustentabilidade. Através disso, os departamentos de aquisição têm valorizado bastante as fornecedoras, reconhecendo seu papel estratégico e a necessidade de uma gestão ativa para administrar as relações com os fornecedores.

Um programa de desenvolvimento da gestão de fornecedores traz bastante benefícios para empresa contratante e para seus fornecedores, segundo Ching (1999) alguns deles são:

- Parceiros mais fortes;
- Foco comum na qualidade;
- Confiabilidade de entregas mais estáveis e repetitivas;
- Níveis de estoque mais baixos;
- Menos burocracia;
- Melhor controle de processo;
- Dependência mútua e congruência de objetivos;
- Redução no custo da cadeia logística.

3.5 ESCOLHA DOS MODELOS TEÓRICOS

Para desenvolver este estudo, foi utilizado como base os conceitos do MEG 21, modelo criado pela FNQ e que serviu de suporte tanto para desenvolver as etapas de avaliação do projeto, como fundamentou a própria avaliação que é realizada com base no SAG, sistema de avaliação da gestão que resulta na mensuração da maturidade da gestão das empresas.

3.6 VARIÁVEIS DA PESQUISA

Segundo Cervo e Bervian (1996), os aspectos, propriedades ou fatores, reais ou potencialmente mensuráveis através dos valores que assumem e são discerníveis em um objeto de estudo são conhecidos como as variáveis da pesquisa.

A definição das variáveis de uma pesquisa possui uma grande importância, auxiliando no alcance dos objetivos específicos propostos, segue no Quadro 2, as variáveis da pesquisa deste estudo:

Quadro 2 - Variáveis da pesquisa

Objetivos específicos	Categoria da análise	Vetor de investigação	Fonte	Instrumento de coleta
Caracterizar as empresas prestadoras de serviço participante de um projeto de desenvolvimento da gestão de fornecedores.	Caracterização das fornecedoras	Informações das empresas participantes do projeto de desenvolvimento de fornecedores.	Questionário de perfil das empresas	Análise dos questionários
Comparar os resultados de uma empresa prestadora de serviço ao entrar e após um ano de participação no programa.	Mensurar os ganhos das fornecedoras após 1 ano de projeto	Nota do SAG fazendo a diferença da 2ª avaliação pela 1ª	Resultado do SAG	Realização do SAG
Levantar as necessidades e expectativas de um projeto de desenvolvimento da gestão de fornecedores.	Levantamento de Necessidades e expectativas das empresas participantes do projeto.	Análise das pontas a 1ª avaliação do SAG	Resultado da 1ª nota do SAG	Realização da 1ª SAG.
Avaliar a utilização do MEG como modelo para evolução do projeto de desenvolvimento dos fornecedores	Analisar os métodos de avaliação dos fornecedores. E aplicações do MEG	Levantar os modelos de avaliação utilizados pelos fornecedores de energia e listar quais aplicações do meg	FNQ (2016)	Pesquisa documental

Fonte: Adaptado de Oliveira (2005).

Com base no desenvolvimento das variáveis da pesquisa, realizamos a coleta e tratamento dos dados.

3.7 COLETA E TRATAMENTO DOS DADOS

A pesquisa utilizou as avaliações realizadas pela empresa FV Gestão referentes ao 1º e 2º ciclo do projeto de desenvolvimento da gestão de fornecedores. Antes de cada avaliação a empresa precisa responder e enviar com até 24h antes da avaliação uma ficha com informações sobre o seu perfil (Vide anexo A) e os indicadores. As avaliações foram realizadas com as fornecedoras da distribuidora de

energia elétrica participantes do projeto. Ao todo existem 48 empresas participantes e dessas, foram escolhidas 19 para que ocorresse a análise dos resultados.

As avaliações do primeiro ciclo ocorreram presencialmente, no período de janeiro e fevereiro de 2020. As avaliações foram realizadas por funcionários da distribuidora de Energia que haviam sido treinados pelos técnicos da FV. Já a segunda avaliação que ocorreu entre janeiro e fevereiro de 2021, foi realizada de maneira online devido a situação sanitária mundial da época. No 2º ciclo uma empresa externa foi contratada para realizar as avaliações e assegurar a lisura já que a FV havia desenvolvido as empresas e não seria interessante para o projeto que ela mesmo ou a Distribuidora realizasse as avaliações.

Para 1º avaliação todos os funcionários escolhidos para se tornar avaliadores eram da área da qualidade e já tinham conhecimento sobre o MEG pois, a ANEEL avalia todas as distribuidoras de energia do Brasil uma vez por ano, com isso todos os escolhidos já tinham representado a distribuidora em avaliação ao menos uma vez. Entretanto, para que os avaliadores estivessem de fato preparados tanto em como avaliar quanto no Modelo de Excelência da Gestão (MEG), houve um treinamento dos funcionários da distribuidora de energia ensinando o método e como realizar uma avaliação do MEG a partir dos métodos da FNQ. Esse treinamento foi realizado presencialmente durante 3 dias pelos técnicos da FV. Já os técnicos da FV são necessariamente capacitados devido a necessidade desse conhecimento para execução das atribuições diárias. Os técnicos da FV são treinados pelo Programa Paraibano da Qualidade (PPQ) tanto para realizar as avaliações quanto para ministrar cursos ensinando o modelo. O PPQ é a representante da FNQ no estado da Paraíba.

Após o treinamento, que foi validado com a avaliação dos novos avaliadores, as 48 empresas foram direcionadas para os avaliadores a partir da região de trabalho de cada um.

O ciclo do projeto, o acompanhamento e a validação das informações de cada empresa seguiu o determinado fluxo:

Na Figura 7 apresentamos a estrutura de coleta, acompanhamento e validação das informações do projeto:

Figura 6 - Estrutura de coleta, acompanhamento e validação das informações do projeto



Fonte: Elaborado pelo Autor, 2021.

3.7.1 Avaliação Inicial

Como já foi explicado anteriormente, apesar do método utilizado ter sido adaptado a partir da união do MEG com as necessidades e interesses da distribuidora, o método de avaliação adotado foi o mesmo sugerido pela FNQ. As avaliações foram realizadas por ao menos 2 avaliadores que precisavam chegar ao consenso da nota, os questionamentos era sempre buscando encontrar evidências quanto aos processos dos temas avaliados. Todas as questões precisavam ser validadas por evidências, então, tudo que é defendido na avaliação precisa se provado com imagens e/ou documentos. Após a avaliação os técnicos entregaram um relatório com os pontos fortes, comentários e oportunidade de melhoria de cada processo justificando a nota atribuída a empresa.

3.7.2 Acompanhamento das Empresas

Para os 12 meses de acompanhamento das empresas participantes do projeto junto a FV era atribuído um mentor que realizou todo o ciclo de mentoria da empresa com reuniões que precisavam totalizar 4 horas mensais.

A primeira atividade realizada era a apresentação do relatório elaborado pelos avaliadores para as empresas, a partir daí se dava início as mentorias, no caso o mentor da empresa apresentava o relatório e já eram apresentados os possíveis planos de trabalho com as propostas de priorização.

Após o relatório apresentado e o plano de priorização definido começavam de fato as mentorias, elas eram compostas por apresentação teórico de materiais com

conteúdo relevantes a partir das necessidades da empresa. Toda reunião era oficializada com uma Ata, em que eram descritos a data e hora, os participantes, a duração, as ações definidas e os responsáveis por elas. Todo esse registro era feito no sistema da FV na plataforma de Avaliação empresarial.

Além das mentorias existiam os workshops que aconteciam por tema, então houveram 6 workshop's, todos presenciais ministrados por professores de renome nacional. A duração era de 8 horas e houve 3 encontros de 2 dias, sendo assim, em cada encontro foi apresentado 2 temas. Nesses workshops era sempre priorizado, a participação de todas as empresas e a interação entre elas promovendo a troca de conhecimento e networking. Além disso, eram realizadas atividades para fixação dos conteúdos e aplicação nas realidades de cada empresa.

3.7.3 Utilização das Plataformas

A plataforma de avaliação das empresas era implantada a partir da avaliação e por ela era feito todo o desenvolvimento do projeto, nela eram registrados os planos de ação, as atividades definidas, os prazos, os responsáveis por cada tarefa e ainda as atas que era registrada nessa ferramenta. Com a utilização do modelo KANBAN pela plataforma, ficou fácil de acompanhar e mensurar o andamento das atividades de cada empresa por tema e até por processo. Na plataforma tínhamos a informação das atividades sugeridas, em desenvolvimento e concluídas além da quantidade de mentorias realizadas mensurado pelos números de ata's no sistema (Vide anexo B). Na plataforma também era necessário adicionar os comentários e evidencias de cada processo para validação do mentor da empresa, assim de fato quando o processo se tornasse concluído a empresa já estava pronta para pontuar na próxima avaliação.

3.7.4 Avaliação Final

A avaliação final foi realizada no período de janeiro e fevereiro de 2021 obedecendo o ciclo de 1 ano de projeto. Esta segunda avaliação aconteceu de maneira online devido a pandemia e foi realizada pela empresa PPQ. Ela foi contratada pela FV Gestão para realizar as avaliações e os técnicos foram treinados no método do projeto, já que a forma de realizar a avaliação eles já dominavam. Isto aconteceu, pois, a própria distribuidora não quis mobilizar seus funcionários para

realizar as avaliações e a FV não poderia fazer já que era parte interessada no desenvolvimento das empresas. Então, para garantir que não houvesse nenhum conflito de interesse a solução foi contratar uma empresa externa que realizou as avaliações de maneira online, mas seguindo todas as diretrizes do MEG e da FNQ mais uma vez, sendo 2 avaliadores e questionamentos validados sempre com imagens e arquivos.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nos dias de hoje, devido a alto nível de competitividade entre as empresas, a busca pela qualidade e excelência vem se tornando cada vez mais necessária. Tratando de distribuição de energia elétrica, setor onde existem diversas atividades de apoio que precisam ser realizadas antes e depois da entrega do serviço não é diferente. Existem diversas atividades de apoio relevantes que necessitam de acompanhamento e cuidados para que a qualidade do serviço seja garantida. Com isso, fica claro a importância das fornecedoras para a distribuição de energia do país.

4.1 PERFIL DAS EMPRESAS PARTICIPANTES DO PROJETO DE DESENVOLVIMENTO DA GESTÃO DE FORNECEDORES

Neste projeto de desenvolvimento de fornecedores participaram 48 empresas no primeiro ciclo, todas estas instituições participantes foram indicadas pela distribuidora de energia contratante que classificou as empresas convidadas como “parceiras estratégicas”. Para participar do projeto as empresas respondem um formulário chamado de perfil da empresa, (Vide anexo A) e a partir da consolidação desse questionário foi possível chegar nas informações apresentadas a seguir.

Participaram empresas sediadas em todo o Brasil que atendiam 12 estados da federação, prestando 16 diferentes tipos de serviços. Na lista de empresas indicadas podemos ver que existe empresas responsáveis desde projetos para construção de linhas de transmissão no intuito de levar energia a diferentes lugares até empresas responsáveis pelo corte da energia das unidades consumidoras (UC).

No Quadro 3 podemos ver os diferentes tipos de serviços e estados atendidos:

Quadro 3 - Estados atendidos e serviços prestados

	Estados atendidos
1	Mato grosso
2	São Paulo
3	Rondônia
4	Mato grosso do sul
5	Tocantins
6	Paraíba
7	Sergipe
8	Acré
9	Minas Gerais
10	Rio de Janeiro
11	Paraná
12	Paraná

	Tipos de serviços prestados
1	Manutenção de linhas de transmissão
2	Construção e manutenção de redes
3	Cadastro e Georreferenciamento de Unidades Consumidoras
4	Projetos e execução de construção civil
5	Construção e manutenção de linhas de transmissão
6	Construção de linhas de transmissão
7	Limpeza de Faixa e manutenção de linhas de transmissão
8	Atendimento comercial, Leitura de medidor com impressão simultânea, Inspeção de medição, corte religa
9	Serviço comercial de corte e religa
10	Manutenção de iluminação pública e atendimento emergencial
11	Estudos e projetos
12	Fornecimento e manutenção de veículos especiais **
13	Construção e manutenção de linhas de transmissão e manutenção em linha viva
14	Segurança patrimonial
15	Desenvolvimento e validação de projetos especiais
16	Prestação de serviços gerais

** Caracterizada no projeto como fornecedora de produto e serviço

Fonte: Elaborado pelo Autor, 2021.

Vale ressaltar que uma das empresas foi caracterizada como uma fornecedora de serviço e produto pois, realizava a manutenção e o fornecimento de veículos especiais para a distribuidora de energia.

As empresas participantes tinham entre 1 e 3000 mil funcionários, diante da primeira avaliação que foi limitada por uma régua de 0 a 100 pontos as empresas conseguiram pontos entre 2,88 pontos até 84,00 pontos no projeto.

Para que possamos entender os pontos que foram atribuídos as empresas como resultado das avaliações segue o Quadro 4, apresentando a pontuação máxima de cada tema e as siglas utilizadas para apresentação dos pontos:

Quadro 4 – Pontuação dos temas

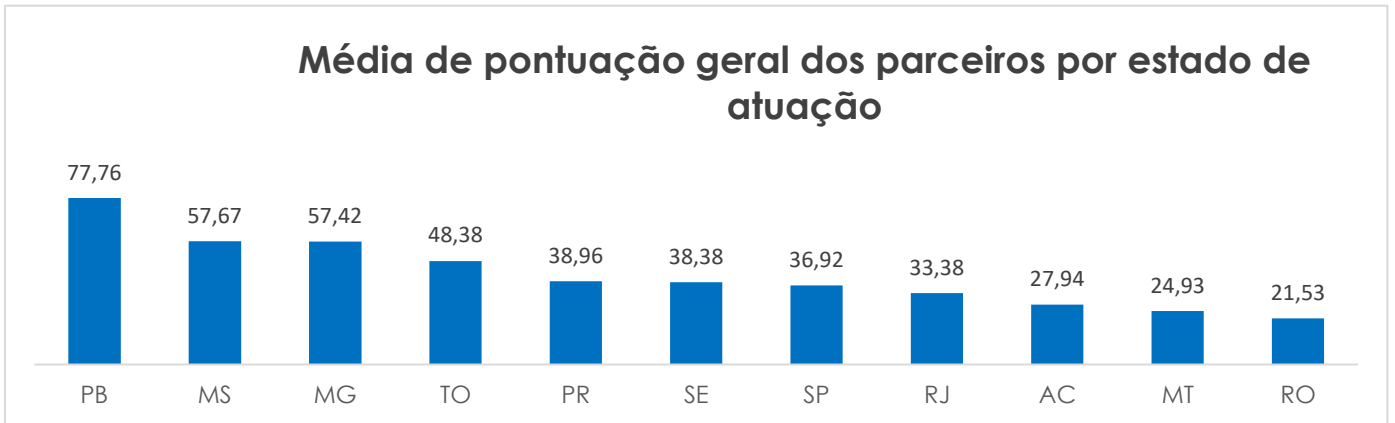
Tema	Sigla	Pontuação máxima
Qualidade e Produtividade	QP	10
Segurança do Trabalho	ST	25
Meio Ambiente	MA	10
Gestão Econômico-Financeira	GE	15
Gestão de Pessoas	GP	10
Gestão Trabalhista e Previdenciária	GT	10
Resultados Relacionados aos Processos	RP	20

Fonte: Elaborado pelo Autor, 2021.

Diante das informações apresentadas já conseguimos apresentar o Quadro 5, onde podemos ver as características das participantes com suas informações que foram retiradas da ficha de perfil da empresa, inclusive na última coluna podemos ver se a dependência financeira das empresas participantes ultrapassam os 50%. Para

que os nomes das empresas fossem preservados eles foram substituídos por números resultando numa lista de empresas numeradas de 1 a 48.

Diante das informações obtidas com o projeto, se tornou possível também caracterizar as empresas pelos estados e seus pontos como visto no Gráfico 1, isso posteriormente vai nos ajudar a entender os resultados do projeto e se houver algum tipo de relevância entre a localização e a nota da avaliação, com as informações dessa análise teremos uma maior facilidade de identificar essa relação.

Gráfico 1 – Resultado da 1ª avaliação por estados de atuação

Fonte: Elaborado pelo Autor, 2021.

Quadro 5 – Apresentação do perfil das empresas

Empresa	Estado de atuação	1º avaliação	Qt. de funcionários	Atividades do contrato	Dep. Fin. da dist.
1	Mato Grosso	17,88	12	Manutenção de linhas de transmissão	Sim
2	São Paulo	36,92	24	Construção e manutenção de redes	Não
3	Mato Grosso	22,88	1	Cadastro e Georreferenciamento de Unidades Consumidoras	Sim
4	Rondônia	19,88	360	Projetos e execução de construção civil	Sim
5	Mato Grosso	27,67	33	Construção e manutenção de linhas de transmissão	Sim
6	Sergipe	71,13	200	Construção e manutenção de redes	Não
7	Rondônia	26,13	447	Construção e manutenção de redes	Sim
8	Tocantins	37,25	96	Construção e manutenção de redes	Sim
9	Mato Grosso Do Sul	21,50	79	Projetos e execução de construção civil	Não
10	Paraíba	84,00	258	Construção de linhas de transmissão	Sim
11	Tocantins	18,50	13	Limpeza de Faixa e manutenção de linhas de transmissão	Não
12	Mato Grosso Do Sul	79,33	169	Atendimento comercial, Leitura de medidor com impressão simultânea, Inspeção de medição, corte religa	Não
13	Sergipe	38,38	349	Serviço comercial de corte e religa	Não
14	Acre	29,88	51	Projetos e execução de construção civil	Não
15	Tocantins	63,71	229	Serviço comercial de corte e religa	Sim
16	Mato Grosso Do Sul	67,83	159	Manutenção de iluminação pública e atendimento emergencial.	Não
17	Paraíba	80,42	528	Estudos e projetos	Sim
18	Minas Gerais	36,00	28	Fornecimento e manutenção de veículos especiais	Não
19	Mato Grosso	26,38	64	Limpeza de Faixa e manutenção de linhas de transmissão	Sim

20	Acre	15,13	79	Limpeza de Faixa e manutenção de linhas de transmissão	Sim
21	Mato Grosso	43,04	85	Manutenção de iluminação pública e atendimento emergencial.	Não
22	Rio De Janeiro	33,38	20	Construção e manutenção de linhas de transmissão e manutenção em linha viva	Sim
23	Rondônia	21,88	66	Projetos e execução de construção civil	Não
24	Rondônia	2,88	23	Construção de linhas de transmissão	Não
25	Paraíba	62,63	232	Construção e manutenção de redes	Não
26	Rondônia	39,79	974	Segurança patrimonial	Não
27	Acre	15,88	305	Construção e manutenção de redes	Não
28	Rondônia	18,63	84	Limpeza de Faixa e manutenção de linhas de transmissão	Não
29	Mato Grosso Do Sul	31,51	120	Construção e manutenção de redes	Não
30	Mato Grosso	5,13	10	Limpeza de Faixa e manutenção de linhas de transmissão	Não
31	Mato Grosso	43,04	159	Construção e manutenção de redes	Sim
32	Tocantins	42,38	26	Projetos e execução de construção civil	Não
33	Mato Grosso	15,63	30	Estudos e projetos	Não
34	Paraná	25,00	69	Construção e manutenção de redes	Não
35	Mato Grosso Do Sul	58,88	175	Desenvolvimento e validação de projetos especiais	Não
36	Minas Gerais	78,83	3000	Construção e manutenção de linhas de transmissão e manutenção em linha viva	Não
37	Mato Grosso Do Sul	73,50	99	Prestação de serviços gerais	Não
38	Mato Grosso	9,63	18	Cadastro e Georreferenciamento de Unidades Consumidoras	Não
39	Paraná	52,92	57	Construção e manutenção de redes	Não
40	Mato Grosso	16,63	24	Construção e manutenção de redes	Não
41	Acre	50,88	118	Construção de linhas de transmissão	Não

42	Paraíba	83,67	754	Prestação de serviços gerais	Não
43	Mato Grosso	22,75	77	Limpeza de Faixa e manutenção de linhas de transmissão	Não
44	Mato Grosso	48,50	540	Construção de linhas de transmissão	Não
45	Paraíba	78,08	163	Construção de linhas de transmissão	Não
46	Tocantins	80,05	119	Construção e manutenção de linhas de transmissão	Não
47	São Paulo	32,40	2456	Atendimento comercial, Leitura de medidor com impressão simultânea, Inspeção de medição, corte religa	Sim
48	Rio De Janeiro	52,10	723	Manutenção de iluminação pública e atendimento emergencial.	Não

Fonte: Elaborado pelo Autor, 2021.

Analisando o quadro apresentado, foi possível formular os quadros 6 e 7 que demonstram os números relacionados a quantidade de funcionários por empresa e a quantidade de empresas por serviços prestados respectivamente. Além disso, vale a pena frisar que das 48 empresas participantes do projeto, 15 tem dependência financeira da contratante maior que 50%.

Quadro 6 – Quantidade de funcionários X número de empresas

Quantidade de funcionários X nº de empresas		
Mínimo	Máximo	Quant. De empresas
1	99	25
100	500	16
501	999	5
1000	+	2

Fonte: Elaborado pelo Autor, 2021.

Quadro 7 – Tipos de serviços prestador

Tipos de serviços prestados	Quant. De empresas
Cadastro e Georreferenciamento de Unidades Consumidoras	2
Atendimento comercial, Leitura de medidor com impressão simultânea, Inspeção de medição, corte religa	2
Construção de linhas de transmissão	5
Construção e manutenção de linhas de transmissão	2
Construção e manutenção de linhas de transmissão e manutenção em linha viva	2
Construção e manutenção de redes	11
Desenvolvimento e validação de projetos especiais	1
Estudos e projetos	2
Fornecimento e manutenção de veículos especiais	1
Limpeza de Faixa e manutenção de linhas de transmissão	6
Manutenção de iluminação pública e atendimento emergencial.	3
Manutenção de linhas de transmissão	1
Prestação de serviços gerais	2
Projetos e execução de construção civil	5
Segurança patrimonial	1
Serviço comercial de corte e religa	2

Fonte: Elaborado pelo Autor, 2021.

Analisando os pontos das empresas foi possível construir o Quadro 8 chegando à conclusão que mais de 80% das empresas participantes do projeto obtiveram nota menor do que 70 pontos:

Quadro 8 – Quantidade de empresas por pontos

Empresas	Pontos
11	De 2,88 a 20
21	De 21 a 50
7	De 51 a 70
9	De 71 a 84

Fonte: Elaborado pelo Autor, 2021.

Após apresentar o perfil das empresas participantes do projeto de desenvolvimento da gestão de fornecedores podemos seguir para o próximo objetivo do nosso estudo.

4.2 NECESSIDADES E EXPECTATIVAS DAS EMPRESAS PARTICIPANTES DO PROJETO DE DESENVOLVIMENTO DA GESTÃO DE FORNECEDORES

Para que as necessidades e expectativas das empresas participantes fossem identificadas, utilizamos os resultados da primeira avaliação das empresas separando por tema, assim já conseguimos identificar as maiores lacunas das empresas chegando em uma das necessidades delas. Como já foi apresentado anteriormente as fornecedoras foram avaliadas em 7 temas; Qualidade e produtividade (QP), Segurança do trabalho (ST), Meio ambiente (MA), Gestão econômico-financeiro (GE), Gestão e pessoas (GP), Gestão trabalhista (GT) e Resultados relacionados aos processos (RP). Com os temas e suas respectivas siglas apresentada podemos analisar no quadro 8 as pontos das empresas por tema e o estado de cada uma:

Quadro 9 - Relatório de pontos por temas e nota final do

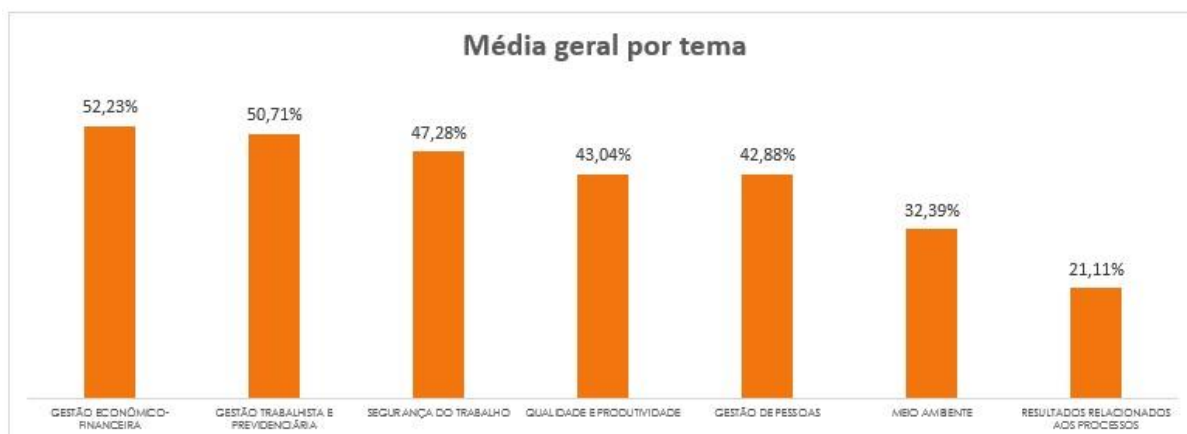
Empresa	Estado	QP	ST	MA	GE	GP	GT	RP	Total
1	MT	0,75	5,00	2,00	4,13	1,75	4,25	0,00	17,88
2	SS	2,50	8,75	1,50	9,00	4,00	4,50	6,67	36,92
3	MT	4,50	6,88	2,25	4,50	2,75	2,00	0,00	22,88
4	RO	2,25	7,50	2,00	2,63	2,50	3,00	0,00	19,88
5	MT	3,75	11,25	1,25	5,25	2,25	2,25	1,67	27,67

6	MS	6,00	19,38	5,00	15,00	7,25	8,50	10,00	71,13
7	RO	2,75	13,13	2,25	3,75	2,25	2,00	0,00	26,13
8	TO	3,50	13,13	3,75	7,13	5,25	4,50	0,00	37,25
9	MS	1,75	9,38	2,75	2,63	1,50	3,50	0,00	21,50
10	PB	9,50	22,50	7,00	12,75	8,25	9,00	15,00	84,00
11	TO	2,75	5,00	0,00	5,25	2,25	3,25	0,00	18,50
12	MS	7,50	20,00	9,00	15,00	7,50	9,50	10,83	79,33
13	SE	4,00	8,75	0,50	10,13	6,00	6,50	2,50	38,38
14	AC	5,00	7,50	4,00	6,38	3,00	4,00	0,00	29,88
15	TO	8,00	18,13	4,00	12,75	6,75	5,75	8,33	63,71
16	MS	5,50	20,63	6,25	14,63	6,00	9,00	5,83	67,83
17	PB	9,00	20,00	4,75	15,00	8,50	9,00	14,17	80,42
18	MG	1,75	12,50	2,25	11,25	2,00	6,25	0,00	36,00
19	MT	3,50	10,00	2,25	5,63	2,25	2,75	0,00	26,38
20	AC	0,50	1,88	3,00	3,75	2,50	3,50	0,00	15,13
21	MT	3,75	12,50	0,75	10,13	4,50	4,75	6,67	43,04
22	NF	2,75	12,50	3,00	4,88	3,00	7,25	0,00	33,38
23	RO	2,75	7,50	3,25	4,13	1,00	3,25	0,00	21,88
24	RO	1,25	0,63	0,00	0,00	1,00	0,00	0,00	2,88
25	BO	7,25	13,13	2,00	10,50	5,75	9,00	15,00	62,63
26	RO	2,50	15,00	3,50	9,38	3,50	4,25	1,67	39,79
27	AC	1,25	5,63	2,00	3,00	2,25	1,75	0,00	15,88
28	RO	2,75	8,13	2,00	0,00	3,25	2,50	0,00	18,63
29	MS	5,50	11,88	2,00	3,38	4,00	4,75	0,00	31,51
30	MT	0,50	2,50	0,25	0,38	1,00	0,50	0,00	5,13
31	MT	3,75	12,50	0,75	10,13	4,50	4,75	6,67	43,04
32	TO	5,75	6,88	4,25	6,00	5,75	6,25	7,50	42,38
33	MT	1,00	6,25	1,75	3,38	0,75	2,50	0,00	15,63
34	SS	3,25	10,00	2,50	3,75	2,50	3,00	0,00	25,00
35	MS	6,25	20,00	3,00	10,13	5,25	6,75	7,50	58,88
36	MG	10,00	18,75	9,25	15,00	10,00	10,00	5,83	78,83
37	MS	8,25	17,50	6,75	15,00	9,00	9,50	7,50	73,50
38	MT	2,75	0,00	0,25	1,88	1,50	3,25	0,00	9,63
39	SS	4,50	10,63	3,75	10,13	5,00	7,25	11,67	52,92
40	MT	1,50	6,88	1,50	3,00	2,00	1,75	0,00	16,63
41	AC	5,25	13,13	6,00	13,50	6,25	6,75	0,00	50,88
42	PB	9,50	21,88	5,75	14,63	9,00	8,75	14,17	83,67
43	MT	1,75	11,25	4,00	2,25	1,75	1,75	0,00	22,75
44	MT	3,00	18,13	3,75	10,88	3,50	4,25	5,00	48,50
45	PB	8,75	20,63	5,25	14,63	7,25	8,25	13,33	78,08
46	TO	7,75	18,75	6,00	13,88	9,50	7,50	16,67	80,05

Fonte: Elaborado pelo Autor, 2021.

Analisando os pontos, conseguimos avaliar os temas que tiveram maior e menor aderência pelas empresas, no Gráfico 2 a seguir apresentamos a porcentagem de aderência das empresas por tema:

Gráfico 2 - Porcentagem de aderência das empresas por tema



Fonte: Elaborado pelo Autor, 2021.

Avaliando esse gráfico, vale ressaltar que o tema gestão econômico-financeiro tem um ponto peculiar que vale ser exposto neste estudo. Devido as obrigações legais voltadas a esse tema é muito comum que as empresas tenham um setor interno ou um escritório de contabilidade externo responsável pelo acompanhamento das obrigações, além disso sabemos que para grande maioria dos empreendedores o principal objetivo de uma empresa é que no mínimo ela se mantenha financeiramente mês após mês, com isso se torna mais fácil de entender o porquê deste tema ser o de maior média.

Com a informação de que a nota média dos resultados relacionados aos processos ficou em 21,11% e que das 48 empresas, 24 delas tiraram nota zero nesse tema, já podemos pontuar nossa primeira necessidade:

A implantação da gestão de resultados nas fornecedoras. Segundo o MEG21, em uma empresa deve existir a produção e/ou monitoramento de resultados relevantes para a organização, com tendências de melhoria e em níveis de competitividade adequados às estratégias e ao modelo de negócio, atendendo aos compromissos com as partes interessadas. Seguindo a máxima de que, “quem não mede não gerencia”, esse tema busca pelo monitoramento dos resultados por parte das empresas. Uma instituição precisa ter seus indicadores e metas definidos, além

de algum tipo de acompanhamento periódico desses resultados e o plano de ação tendo envolvido as partes interessadas para justificar/entender seus resultados.

Outra necessidade que podemos levantar nesse estudo é ter 50% ou mais de dependência financeira da contratante por parte das empresas participantes. As 15 empresas que estão incluídas nessa lista equivalem a um pouco mais de 31% do projeto. Essas empresas ficam sujeitas a vários riscos, por exemplo, se ocorre uma mudança no modelo de gestão da contratante, se a partir da implantação de novas tecnologias o serviço da empresa se torne obsoleto ou se até mesmo ocorrer uma mudança repentina de cenário e o contrato é encerrado. Ocorrendo qualquer desses pontos e resultando na perda de 50% do faturamento o risco de falência é eminente. Mais uma vez trazendo para o MEG21, é interessante que as empresas utilizem o planejamento estratégico para resolver esse tipo de dependência, tendo nas metas e objetivos estratégicos soluções para esse ponto. Com isso, nos planos de ação referente ao planejamento estratégico da empresa é preciso garantir que as ações tenham prazos definidos, considerando as estratégias de curto, médio e longo prazo, sempre visando o atingimento dos objetivos estratégicos da instituição.

Observando os pontos da 1ª avaliação de maneira geral, conseguimos visualizar na maioria das empresas a necessidade do desenvolvimento da gestão, isso já justifica tanto a realização do projeto por parte da distribuidora de energia como a necessidade de participação das fornecedoras. Com 39 empresas tendo os pontos da avaliação menor que 70 pontos em uma régua de no máximo 100 a necessidade de desenvolver a gestão é eminente, temos menos de 20% das empresas avaliadas com nota acima de 70. Além disso, podemos confirmar essa falta de gestão quando analisamos as médias dos temas que já foram apresentadas no gráfico 2 deste estudo. A falta de gestão em uma empresa oferece vários riscos, como por exemplo, o alto índice de gastos desnecessários, a falta de controles de qualidade nas atividades perdendo prazos e realizando atividades fora das especificações e até mesmo a falta de perspectiva da empresa entre inúmeros outros riscos.

Em toda empresa terceirizada existe a necessidade de ter os objetivos estratégicos definidos e alinhados com a(s) sua(s) contratante(s), essa justificativa já foi apresentada ao decorrer deste trabalho por diversos autores para motivar a realização dos projetos de desenvolvimento de fornecedores, mas cabe muito bem na perspectiva da fornecedora. Com o nível de dependência que as distribuidoras de energia empregam nos seus fornecedores, a evolução no modelo de parceria entre

fornecedor e contratante buscando o aumento do sucesso organizacional da relação é fundamental para alcançar bons resultados e garantir uma dependência “sadia” entre as partes.

Além das necessidades expostas neste estudo, uma expectativa das empresas participantes do projeto de desenvolvimento de fornecedores é a permanência e renovação dos contratos com suas contratantes. Uma empresa que investe seus recursos em um projeto como esse deixa claro para contratante que está disposta a fortalecer as relações e com certeza espera que ela de fato enxergue isso

Falando ainda das expectativas para as empresas participantes do projeto de desenvolvimento de fornecedores, existem as buscas que toda empresa ao entrar em um projeto de desenvolvimento de gestão espera. Já citamos várias vezes neste estudo a necessidade de ser uma empresa competitiva diante do mercado atual, deixando de lado apenas a busca por oferecer o serviço mais barato, mas conseguir se tornar um parceiro estratégico dos seus clientes entregando qualidade e comungando dos mesmos objetivos. Sendo assim, vale apresentar como expectativa das fornecedoras essa busca por sempre aumentar sua competitividade diante das concorrentes e lógico fidelizando seus contratantes.

4.3 PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO DE FORNECEDORES PARA PRESTADORES DE SERVIÇOS DE UMA DISTRIBUIDORA DE ENERGIA ELÉTRICA

Na Quadro 9 a seguir, podemos conhecer as etapas do projeto de desenvolvimento da gestão de fornecedores, desenvolvido pela FV Gestão a pedido de uma distribuidora de energia elétrica do Brasil para integrar e desenvolver suas fornecedoras. Nesta relação de trabalho a FV Gestão também se caracteriza como uma fornecedora da distribuidora que foi contratada para desenvolver e realizar o projeto junto a contratante e suas fornecedoras.

Quadro 10 - Etapas do projeto de desenvolvimento da gestão de fornecedores

Etapas	Atividade
1	Divulgação do projeto em conjunto com a contratante
2	Captação das empresas participantes
3	1º avaliação
4	Mentoria com disponibilização de conteúdos
5	Implantação dos métodos e das plataformas
6	Realização das capacitações / Workshops
7	2º avaliação
8	Reconhecimento

Fonte: Elaborado pelo Autor, 2021.

Como apresentado no quadro 9 o projeto é separado em 8 etapas que serão apresentadas nas próximas seções.

4.3.1 Divulgação do projeto em conjunto com a contratante

O início do projeto acontece quando a distribuidora de energia elétrica convoca para um evento de apresentação todas as empresas que ela tem interesse que participe. Neste evento o projeto é apresentado por representantes da distribuidora e também da FV Gestão. São apresentados pelo representante da FV todos os benefícios para empresas participantes, as etapas dos projetos e o valor do investimento necessário, já o representante da distribuidora apresenta os interesses da contratante na participação dos parceiros, esclarece como funciona o reconhecimento e justifica a realização do projeto com um case de sucesso de algum projeto realizado anteriormente. Com a distribuidora apresentando o projeto a credibilidade e a probabilidade de participação das empresas aumentam.

4.3.2 Captação das empresas participantes

Após a apresentação do projeto, começa o trabalho do setor comercial da FV Gestão, eles precisam entrar em contato com todas as empresas, tentando fechar o contrato ou se necessário agendar uma nova reunião para defender mais uma vez o projeto, tirar as dúvidas do possível cliente e se necessários oferecer melhores condições de pagamento. Se a resposta for positiva, o funcionário da FV envia o e-mail solicitando as informações da empresa para que o contrato entre a empresa e a

FV seja providenciado. As empresas que decidem não participar são listadas e enviada para a distribuidora onde acontece a última tentativa de prospecção.

4.3.3 Primeira avaliação

O Sistema de Avaliação da Gestão (SAG) tem como objetivo avaliar o sistema de gestão das empresas participantes do projeto de desenvolvimento da gestão de fornecedores, sendo avaliados com base nos Temas e Processos definidos pela distribuidora com base no MEG21 e nas suas necessidades visando a redução de riscos. As respostas e eventuais evidências apresentadas pelos gestores das empresas fundamentam a avaliação

4.3.3.1 Mapa do perfil

Para orientar os avaliadores sobre a empresa que será avaliada antes da avaliação a instituição avaliado precisa preencher uma ficha com as seguintes informações:

- Organograma
- Valores, princípios e diretrizes (missão e visão)
- Principais fornecedores o Processos principais (negócio)
- Processos de apoio
- Principais produtos ou serviços
- Clientes além da distribuidora
- Força de Trabalho (quantidade total e por nível – líderes e não líderes)
- Principais concorrentes

4.3.3.2 Planilha de Indicadores

Além do mapa do perfil a empresa avaliada precisa enviar também para os avaliadores uma planilha preenchida com os indicadores da empresa e o histórico deles.

4.3.3.3 Avaliação da Gestão

O Sistema de Avaliação visa determinar o nível de maturidade da gestão da organização em duas dimensões: Processos relacionados aos temas e a Indicadores direcionados aos Resultados Relativos aos Processos. A avaliação da DIMENSÃO PROCESSOS é realizada levando em conta as quatro etapas do PDCL, assim como um conjunto de fatores de avaliação, conforme detalhado a seguir.

(P) PLANEJAR: Abordagem adotada pela organização na concepção dos processos propostos e no estabelecimento de padrões, considerando os requisitos necessários e incluindo eventuais particularidades, orientada para o alcance do propósito pertinente.

ADEQUAÇÃO: concepção dos processos, com o estabelecimento de padrões, objetivos e metas para o alcance do propósito pertinente.

(D) REALIZAR: Execução dos processos propostos, de forma contínua, atendendo aos padrões estabelecidos, demonstrando o alcance do propósito planejado.

CONTINUIDADE: ciclos temporais demonstrados na constância da execução dos processos, por meio dos padrões, objetivos e metas, como forma de alcançar o propósito pertinente.

(C) VERIFICAR: Monitoração sobre os processos estabelecidos, na qual os padrões são controlados, para avaliar o alcance do propósito planejado, sinalizando o progresso, o sucesso, os problemas e as oportunidades para melhoria.

CONTROLE DOS PADRÕES: métodos de controle identificados nos processos, como forma de monitorar a correta execução dos padrões planejados para o alcance do propósito pertinente.

(L) APRENDER: Incorporação da experiência adquirida na execução e controle dos processos propostos, por meio do aperfeiçoamento na abordagem adotada pela organização, buscando ajustar, alterar ou reformulá-los para o alcance do propósito planejado.

APERFEIÇOAMENTO: incorporação de melhorias produzidas nos processos, por meio dos padrões, objetivos e metas, resultante ou não dos controles estabelecidos, para o alcance do propósito planejado.

A avaliação da **DIMENSÃO RESULTADOS** é realizada considerando os fatores de avaliação, conforme detalhado a seguir.

RELEVÂNCIA: Refere-se à existência de um conjunto de resultados estratégicos e operacionais esperados, demonstrados por indicadores correspondentes, suficientes para avaliar a solicitação do Grupo de Resultados.

MELHORIA: Refere-se à demonstração de melhoria contínua, de forma compatível com as estratégias, considerando pelo menos os últimos dois ciclos ou exercícios, para os resultados estratégicos e operacionais esperados no Grupo de Resultados.

4.3.3.4 Processos que compõe a Avaliação

A seguir temos os processos que são avaliados a partir dos seus temas:

TEMA	PROCESSOS E EVIDÊNCIAS
Qualidade e produtividade	Formulação das estratégias de curto e médio prazo
	<u>Evidências mínimas:</u> - Apresentação do plano estratégico da empresa
	Relacionamento com os clientes
	<u>Evidências mínimas:</u> Comprovação da existência de canais de relacionamento Apresentação dos registros de reuniões realizadas Realização de pesquisas de satisfação
	Gestão dos processos principais do negócio
	<u>Evidências mínimas:</u> - Identificação dos principais processos, requisitos e indicadores de desempenho
	Planejamento, controle e monitoramento da qualidade e prazos na execução dos produtos e/ou serviços
	<u>Evidências mínimas:</u> Apresentação dos métodos de planejamento, controle e monitoramento da qualidade e prazos das operações realizadas Apresentação da forma de tratamento de eventuais não conformidades identificadas e implementação de ações corretivas
	Implementação de melhorias nos processos, assim como nos produtos e/ou serviços
	<u>Evidências mínimas:</u> - Verificação de listas com as principais melhorias implementadas nos últimos 12 meses e que trouxeram os resultados esperados

Segurança do Trabalho	Identificação e tratamento dos perigos e riscos relacionados à saúde e a segurança dos empregados, com adoção de ações preventivas
	<u>Evidências mínimas:</u> <i>Apresentação de uma Matriz de Perigos e Riscos e os respectivos elementos atenuadores e de mitigação</i> <i>Existência de um plano anual de trabalho focado nos aspectos de saúde e segurança do trabalho</i> <i>Existência de um plano anual de manutenção de veículos, ferramentas e equipamentos</i>
	Promoção do comprometimento com a saúde e a segurança do trabalho das pessoas
	<u>Evidências mínimas:</u> <i>Disponibilização de veículos e equipamentos adequados à execução dos serviços.</i> <i>Comprovação da realização dos cursos e treinamentos legais obrigatórios</i> <i>Apresentação da documentação legal dos empregados e da empresa exigido pelas Normas e Legislação vigentes</i> <i>Disponibilização de EPIs e EPCs obrigatórios e evidenciado através das fichas de EPIs corretamente preenchidas e controladas</i>
	Preparação para atender às eventuais situações de emergência
	<u>Evidências mínimas:</u> <i>- Apresentação do Plano para Atendimento de Emergências (PAE), treinamento da brigada e realização de treinamentos e simulados</i>
	Promoção da melhoria da qualidade de vida das pessoas fora do ambiente de trabalho
	<u>Evidências mínimas:</u> <i>Apresentação das principais ações desenvolvidas pela empresa nos últimos 12 meses buscando a melhoria da qualidade de vida dos empregados</i> <i>Apresentação de ações implementadas no prazo previsto e resultantes do descumprimento das definições contratuais ou acidentes</i>
	Disponibilização de infraestrutura das instalações seguras e adequadas, incluindo a sede da empresa, depósito de materiais e alojamentos
	<u>Evidências mínimas:</u> <i>- Apresentação da documentação legal da empresa exigido pelas Normas e Legislação vigentes e em conformidade as definições contratuais</i> <i>- Verificação do atendimento de todos os requisitos definidos para cada área da empresa</i> <i>- Verificação do atendimento de todos os requisitos de Saúde e Segurança Ocupacional (SSO), definidos para os almoxarifados da empresa</i>

Meio ambiente	Identificação e tratamento dos impactos ambientais, além da adoção de ações preventivas
	<u>Evidências mínimas:</u>
	• <i>Verificar as formas de identificação e tratamento dos impactos ambientais</i> • <i>Apresentar Plano de Gerenciamento de Resíduos Sólidos (PGRS)</i> • <i>Apresentação do Plano anual de ações ambientais da empresa</i>
	<i>Comprovação do cumprimento da legislação ambiental legal aplicável às atividades desenvolvidas</i>
	• <i>Apresentação de controles de monitoramento de resíduos e efluentes das bacias e caixa de contenção e emissão de gases atmosféricos (quando aplicáveis)</i> • <i>Apresentação do Plano de controle de ruídos (quando aplicáveis)</i>
	Promoção do comprometimento das pessoas com ações de conservação do meio ambiente
	<u>Evidências mínimas:</u>
	<i>- Apresentação das principais ações e ou campanhas realizadas nos últimos 12 meses (interno e externo)</i>
Meio ambiente	Preparação para responder aos eventuais impactos provocados pelas suas atividades ao meio ambiente e sociedade
	<u>Evidências mínimas:</u>
	• <i>Apresentação do plano anual de Prevenção de Acidentes ambientais PPRA</i> • <i>Apresentação de Licenças Técnicas e Ambientais</i> • <i>Apresentação do Plano de Contingência Ambiental, evidências da sua aplicação caso já tenha ocorrido alguma situação de contingência ambiental, além da comprovação da preparação dos funcionários para sua aplicação</i>
	Disponibilização de instalações adequadas para o armazenamento de equipamentos que oferecem risco de agressão ao meio ambiente
	<u>Evidências mínimas:</u>
	<i>- Apresentação da documentação legal da empresa exigido pelas Normas e Legislação vigentes (Alvará do corpo de bombeiros de todas as unidades, alvará de funcionamento, entre outros)</i>
	Selecionar e promover de forma voluntária ações com vistas ao desenvolvimento sustentável
	<u>Evidências mínimas:</u>
	<i>- Destacar a forma de desenvolver parcerias ou de envolver as partes interessadas na implementação ou apoio às suas ações e projetos ambientais</i>

Gestão Econômicofinanceira	Assegurar os recursos financeiros necessários para atender às necessidades operacionais e manter equilibrado o fluxo financeiro
	<u>Evidências mínimas:</u>
	- <i>Critérios usados para a captação de recursos, concessão de créditos e controle de recebimentos</i>
	- <i>Avaliação da situação econômico-financeira com base no balanço patrimonial e demonstração de resultados</i>
	Orçamento quanto a receitas, despesas e investimentos
	<u>Evidências mínimas:</u>
	- <i>Apresentação da peça orçamentária</i>
	Acompanhamento econômico-financeiro (fluxo de caixa)
	<u>Evidências mínimas:</u>
	- <i>Apresentação dos registros das reuniões de acompanhamento</i>
	Monitoramento do orçamento
	<u>Evidências mínimas:</u>
	- <i>Apresentação dos registros das reuniões de acompanhamento</i>
	Gestão fiscal com a comprovação do recolhimento de todas as obrigações fiscais, sociais e acessórias atendidas
	<u>Evidências mínimas:</u>
	- <i>Apresentação dos comprovantes de recolhimento</i>

Gestão de Pessoas	Recrutamento e seleção dos empregados
	<u>Evidências mínimas:</u> - <i>Verificação dos critérios definidos para o recrutamento e seleção</i>
	Gestão de benefícios, encargos previdenciários, férias, licenças, afastamentos e rescisões
	<u>Evidências mínimas:</u> - <i>Comprovação de registros dos benefícios, encargos previdenciários, férias, licenças, afastamentos e rescisões e guias de recolhimento, quando aplicável</i> - <i>Verificação dos benefícios adicionais concedidos aos empregados, como: seguro de vida, plano de saúde, cesta básica etc.</i>
	Promoção da capacitação e desenvolvimento das pessoas, incluindo os líderes
	<u>Evidências mínimas:</u> - <i>Apresentação do plano anual de capacitação das pessoas, incluindo os líderes</i>
	Avaliação do desempenho das pessoas, incluindo os líderes
	<u>Evidências mínimas:</u> - <i>Comprovação do registro das avaliações de desempenho</i>
	Gestão da qualidade de vida no trabalho
	<u>Evidências mínimas:</u> - <i>Apresentação de planos de ação relacionados à gestão de pessoas, com o objetivo de entender as necessidades e as demandas dos colaboradores tornando a relação sustentável no longo prazo</i>

Gestão Trabalhista e Previdenciária	Gestão trabalhista e previdenciária, por meio de indicadores de desempenho
	<u>Evidências mínimas:</u> - <i>Lista de indicadores de desempenho, metas e planos de ação, quando aplicável</i>
	Aplicação dos procedimentos vigentes pelas legislações trabalhista e previdenciária
	<u>Evidências mínimas:</u> - <i>Apresentação de registros em atas, normas e ou procedimentos que comprovem a realização da análise e do cumprimento das obrigações previstas nas legislações trabalhista, previdenciária e nas convenções ou acordos coletivos de trabalho</i>
	Apuração, controle e recolhimento de encargos sociais, trabalhistas e previdenciários, como: FGTS, INSS, férias, licenças, afastamentos, rescisões contratuais, controle de ponto, horas extras, 13º salário, periculosidade etc.
	<u>Evidências mínimas:</u> • <i>Verificação e comprovação do pagamento das Guias de recolhimento de todas as obrigações trabalhistas e previdenciárias</i> • <i>Verificação e comprovação do pagamento dos salários dos empregados</i> • <i>Comprovação do encaminhamento da GFIP – SEFIP</i> • <i>Verificação e comprovação do pagamento das guias de recolhimento das obrigações previstas em convenção ou acordo coletivo de trabalho</i> • <i>Apresentação de controle de processos trabalhistas e ou previdenciários</i>
	Gestão da documentação legal dos empregados exigido pelas Normas e Legislação vigentes relacionados a admissão, demissão e demais exigidos durante a vigência do contrato de trabalho
	<u>Evidências mínimas:</u> - <i>Confirmação da existência de um controle de documentos dos empregados da empresa (documentos admissionais, certificados de cursos, exames admissionais, demissionários e periódicos, documentos demissionários etc.)</i>
	Gestão do Ponto e da Jornada de Trabalho, visando o cumprimento da Legislação vigente
	<u>Evidências mínimas:</u> - <i>Registros do ponto e da jornada de trabalho, considerando:</i> • <i>Intervalo mínimo de 11 horas entre uma jornada e outra;</i> • <i>Horário de trabalho de acordo com o assinado na folha de ponto</i> • <i>Trabalho nos dias destinados ao descanso semanal</i> • <i>Respeito do intervalo mínimo para refeições</i> • <i>Registro de hora extra, sobreaviso e adicional noturno</i> • <i>Comunicação prévia da escala de trabalho e sobreaviso</i> • <i>Folha de ponto com eventuais rasuras, não assinada e com ponto com marcação repetitiva</i>

4.3.4 Mentoria com disponibilização de conteúdos

As mentorias serão realizadas pela equipe da FV Gestão e usadas como momentos para orientações junto aos participantes na potencialização dos seus pontos fortes e na mitigação das suas fragilidades.

Após a avaliação é elaborado um relatório com a identificação dos pontos fortes da empresa e a descrição das oportunidades de melhoria encontradas, esse relatório é enviado para o mentor da empresa para que ele possa começar o plano de acompanhamento. Com o relatório em mãos acontece a 1ª mentoria da empresa, a pauta dessa reunião é a apresentação do relatório e a priorização das oportunidades de melhoria a partir das necessidades e interesses da empresa.

Essas mentorias ocorrem durante todo o ciclo do projeto com reuniões periódicas. Em contrato o projeto oferece pelo menos 4h de mentoria por mês. Ao longo dos anos as mentorias seguem revisando e monitorando os planos de ação além das orientações por parte do mentor quanto a adoção de ferramentas e metodologias relacionadas as práticas abrangidas pelas boas práticas de gestão.

Ao longo do projeto um dos pontos fortes desses encontros é a apresentação de conteúdo para auxiliar teoricamente a empresa na implantação de soluções de gestão, por exemplo uma mentoria sobre planejamento estratégico ou sobre cadeia de valor, diante do conteúdo apresentado os funcionários recebem conhecimento para começar a aplicar determinadas soluções.

4.3.5. Implantação das plataformas e seus métodos

A empresa FV Gestão oferece aos seus clientes plataformas que ajudam a implantar soluções de gestão nas empresas. A disponibilidade das plataformas e o apoio para implantação do método está incluso no contrato, sendo assim, além das mentorias as empresas têm o suporte dos técnicos da FV para implantar os métodos de gestão usando as plataformas.

Essas plataformas são:

O DHO que vai ajudar a empresa a desenvolver seus funcionários, possibilitando por meio do sistema a realização de avaliações de desempenho periódicas dos colaboradores e com o resultado desenvolver o projeto de desenvolvimento pessoal (PDI) de cada funcionário. Com os resultados a empresa

terá condição de mensurar a situação dos seus funcionários e utilizar essas informações na hora de promover ou demitir alguém.

O LEVANTTT que utiliza o método NPS e disponibiliza algumas ferramentas a mais para que o cliente avalie a empresa que está prestando o serviço

A Universidade corporativa que é uma plataforma em que a instituição que utiliza a plataforma tem a sua disposição um local para que os funcionários acessem e consumam conteúdo pode ser disponibilizado de acordo com seu cargo para que no final esse funcionário seja avaliado e fique claro se o conteúdo foi assimilado ou não.

E por último a plataforma de avaliação, que é utilizada para desenvolver todo o acompanhamento do projeto, dando suporte para criação e atualização dos planos de ação. Nesta plataforma as empresas cadastram os seus colaboradores e a cada vez que um plano de ação ou tarefa nova é criada pode incluir prazos, responsáveis e comentários com o compartilhamento simultâneo com todos os envolvidos de forma online.

4.3.6. Realização das capacitações/workshop

Além das mentorias, os 7 temas do projeto têm um workshop de 8 horas desenvolvido para orientar as empresas de maneira teórica sobre os temas. A FV Gestão promove esses encontros contratando professores de renome nacional e referência no determinado conteúdo para ministrar o curso. Todos esses encontros são gravados e disponibilizados na plataforma da Universidade Corporativa das empresas enquanto durar o contrato delas com a FV.

4.3.7 Segunda avaliação

Depois de todo o ano trabalhando em busca da melhoria, chega a hora de avaliar as empresas novamente e conseguir mensurar o desenvolvimento que elas tiveram para que a distribuidora que promove esse projeto possa reconhecer os destaques. Sobre a avaliação, ela segue os mesmos detalhes da 1º, inclusive após a avaliação um novo ciclo se inicia e as etapas se repetem.

4.3.8 Reconhecimento

Está é de responsabilidade da distribuidora e talvez seja o passo mais adaptável, pois depende muito do setor e da situação da empresa contratante e da contratada para chegar em uma premiação relevante. No caso deste projeto os prêmios foram:

- O Troféu e o reconhecimento público das empresas do grupo através de meios de comunicação internos e externos, além de declaração formal da diretoria da empresa sobre o destaque da empresa.
- Antecipação de uma fatura sob condição de não violar o orçamento anual da unidade.
- Receberá o selo “parceiro estratégico da distribuidora” que irá dá preferência na disputa das concorrências realizadas por qualquer uma das unidades do grupo da distribuidora desde que seja em sua categoria de negócio.
- O selo “Parceiro estratégico” também será usado como critério de desempate se a empresa for disputar concorrências em outras áreas de negócios realizadas pelo grupo.

Estes prêmios serão dados as empresas que tiverem maior nota geral do projeto, quem tiver a melhor nota dentro da sua categoria de negócio e a empresa que tiver a maior evolução de nota.

4.4 EVOLUÇÃO DOS INDICADORES DE RESULTADOS DOS PARTICIPANTES DO PROJETO DE DESENVOLVIMENTO DA GESTÃO DE FORNECEDORES

Após a segunda avaliação, foi possível mensurar os ganhos que as empresas alcançaram. A partir do confronto dos resultados da 1º e da 2º avaliação chegamos a diversas informações relevantes para o estudo.

A média geral das avaliações analisando as 48 empresas ficou em 48,44 pontos no primeiro ciclo e 69,23 no segundo.

A próxima informação apresentada é um quadro com o comparativo de resultados das 2 avaliações de 19 empresas. Essa quantidade foi escolhida para que o volume de informação exposto não seja exagerado e sem ganho para o leitor.

Quadro 11 - Comparativo dos pontos referente as duas avaliações ordenados pela evolução do menor para o maior

Empresa	1º Avaliação	2º Avaliação	Evolução
42	83,67	82,55	-1,12
34	25,00	27,25	2,25
12	79,33	84,42	5,09
10	84,00	91,96	7,96
37	73,50	82,30	8,80
17	80,42	89,59	9,17
26	39,79	49,63	9,84
2	36,92	50,13	13,21
31	43,04	57,18	14,14
6	71,13	85,71	14,58
43	22,75	42,84	20,09
41	50,88	72,17	21,29
39	52,92	85,38	32,46
13	38,38	71,05	32,67
5	27,67	62,59	34,92
8	37,25	75,38	38,13
29	31,51	71,05	39,54
19	26,38	71,05	44,67
27	15,88	63,05	47,17
Média geral	48,44	69,23	20,79

Fonte: Elaborado pelo Autor, 2021.

Analisando esse quadro, conseguimos identificar que:

- A empresa número 27 que obteve a maior evolução foi também a que teve a menor nota do primeiro ciclo entre essas 10 instituições analisadas.
- Entre essas 10 empresas a número 10 que recebeu a maior nota nos dois ciclos obteve um dos 5 menores valores de evolução.
- A única empresa que regrediu foi a número 42, ela obteve a segunda melhor nota na primeira avaliação.
- A dispersão dos resultados é muito alto e heterogêneo.

Diante desses resultados, foi possível chegar a média dos pontos alcançados por ciclo das 19 empresas, assim conseguimos realizar uma análise de comparação entre as médias gerais das duas avaliações. Entretanto, devido à alta dispersão das notas, foi analisado o desvio padrão dos ciclos, além de calculado o coeficiente de variação dos resultados gerais e da evolução. No quadro 11 apresentamos essas informações:

Quadro 12 – Análise do resultado geral

	1º Ciclo	2º Ciclo	Evolução
Média geral	48,44	69,23	20,79
Desvio padrão	22,46	17,07	14,81
Coeficiente de variação	46,38	24,65	71,25

Fonte: Elaborado pelo Autor, 2021.

Com esses resultados, ficou claro que analisar a média dos pontos não é interessante pois, tanto o resultado do desvio padrão que apesar de ter diminuído no segundo ciclo ainda está alto, quanto o resultado do coeficiente de variação, comprovam que a dispersão está alta. Assim fica claro que se analisarmos a média, não teríamos um reflexo da realidade. Além de chegar nessa conclusão, ficou claro também a alta disparidade entre a gestão das empresas diante dos pontos obtidos nas avaliações.

Foi realizado a análise de comparação entre as médias das duas avaliações por tema para que possamos ter uma visão geral da evolução deles e enxergar as oportunidades:

Quadro 13 - Resultados por temas após 2º ciclo de avaliação

Tema	Média ciclo 1	Média ciclo 2	Evolução
QP	4,99	7,11	2,12
ST	13,85	19,71	5,86
MA	3,79	6,28	2,49
GE	9,47	11,71	2,23
GP	5,21	6,64	1,43
GT	5,74	7,83	2,09
RP	5,39	9,99	4,59

Fonte: Elaborado pelo Autor, 2021.

Apresentando a análise por tema, com base nas 19 empresas analisadas, tivemos evolução em todos os quesitos, incluindo a média geral das empresas subiu

cerca de 20 pontos, aumentando em 42% a média geral dos resultados. Resultados relevantes desta análise é a evolução nos temas Segurança com mais de 5 pontos de evolução e médio ambiente e resultados relacionados aos processos que quase dobraram suas médias.

Na análise a seguir, foi apresentado no mesmo quadro as informações relativas aos pontos do 1º e 2º ciclo, as empresas e os temas. Relacionamos as informações no quadro destacando de verde a melhor evolução e em laranja a menor evolução por tema.

Quadro 14 - Resultado das avaliações por empresa x tema

EMPRESA	QP	ST	MA	GE	GP	GT	RP	TOTAL
2	2,50	8,75	1,50	9,00	4,00	4,50	6,67	36,92
	4,50	13,13	5,00	9,00	4,50	6,50	7,50	50,13
5	3,75	11,25	1,25	5,25	2,25	2,25	1,67	27,67
	7,25	18,13	2,50	8,63	4,00	6,25	15,83	62,59
6	6,00	19,38	5,00	15,00	7,25	8,50	10,00	71,13
	9,00	24,38	6,50	15,00	7,75	9,75	13,33	85,71
8	3,50	13,13	3,75	7,13	5,25	4,50	0,00	37,25
	8,50	22,50	8,00	10,13	6,25	7,50	12,50	75,38
10	9,50	22,50	7,00	12,75	8,25	9,00	15,00	84,00
	10,00	24,38	10,00	14,25	10,00	10,00	13,33	91,96
12	7,50	20,00	9,00	15,00	7,50	9,50	10,83	79,33
	9,25	22,50	8,75	15,00	7,25	10,00	11,67	84,42
13	4,00	8,75	0,50	10,13	6,00	6,50	2,50	38,38
	7,25	20,63	6,50	15,00	7,25	7,75	6,67	71,05
17	9,00	20,00	4,75	15,00	8,50	9,00	14,17	80,42
	9,75	23,13	7,00	14,63	9,75	9,50	15,83	89,59
19	3,50	10,00	2,25	5,63	2,25	2,75	0,00	26,38
	6,50	21,25	7,75	12,38	5,75	8,25	9,17	71,05
26	2,50	15,00	3,50	9,38	3,50	4,25	1,67	39,79
	2,75	20,63	4,00	10,50	4,25	5,00	2,50	49,63
27	1,25	5,63	2,00	3,00	2,25	1,75	0,00	15,88
	6,25	17,50	7,75	11,63	6,25	7,00	6,67	63,05
29	5,50	11,88	2,00	3,38	4,00	4,75	0,00	31,51
	8,25	19,38	5,25	6,75	7,25	10,00	14,71	71,05
31	3,75	12,50	0,75	10,13	4,50	4,75	6,67	43,04
	6,50	14,38	4,25	12,38	6,50	6,50	6,67	57,18
34	3,25	10,00	2,50	3,75	2,50	3,00	0,00	25,00
	2,25	8,75	3,25	5,25	3,25	4,50	0,00	27,25
37	8,25	17,50	6,75	15,00	9,00	9,50	7,50	73,50

	10,00	19,38	8,25	15,00	8,50	9,50	11,67	82,30
39	4,50	10,63	3,75	10,13	5,00	7,25	11,67	52,92
	7,00	24,38	8,25	13,50	9,75	10,00	12,50	85,38
41	5,25	13,13	6,00	13,50	6,25	6,75	0,00	50,88
	5,75	21,25	6,00	13,50	6,75	7,25	11,67	72,17
42	9,50	21,88	5,75	14,63	9,00	8,75	14,17	83,67
	9,75	20,63	6,50	15,00	7,75	8,75	14,17	82,55
43	1,75	11,25	4,00	2,25	1,75	1,75	0,00	22,75
	4,50	18,13	3,75	4,88	3,50	4,75	3,33	42,84

Fonte: Elaborado pelo Autor, 2021.

Uma das informações que podemos acessar a partir da utilização da plataforma é o acompanhamento da realização das atividades ao longo do ciclo e consequentemente temos as informações consolidadas da porcentagem de planos de ação concluídos por empresa.

Quadro 15 - Porcentagem de OM's resolvida por empresa

Empresa	Desenvolvimento das oportunidades de melhoria
26	37,50%
13	40,28%
34	41,67%
5	56,58%
43	56,94%
2	58,34%
27	58,34%
41	59,76%
37	70,84%
10	73,61%
42	83,34%
6	84,29%
12	84,72%
17	87,50%
39	92,11%
29	93,06%
8	95,84%
31	95,84%
19	100,00%

Fonte: Elaborado pelo Autor, 2021.

Com a utilização do sistema, outra informação que conseguimos analisar é a movimentação dos cartões do KANBAN em cada perfil. Como já foi explicado anteriormente neste estudo, os 6 temas têm pelo menos 5 processos, no sistema cada processo do tema é um cartão do KANBAN. Somando com os 6 cartões dos resultados relacionados ao processo ficam pelo menos 36 cartões por empresa. No quadro a seguir podemos ver a quantidade de quadros desenvolvidos por empresa.

Quadro 16 - Consolidação dos cartões do Kanban por empresa

Empresa	Cartões não movimentados	Cartões em andamento	Cartões concluídos
19	0	0	36
8	0	3	33
31	0	3	33
39	0	6	32
29	0	5	31
17	0	9	27
6	1	9	25
12	0	11	25
42	0	12	24
37	4	13	19
5	13	7	18
10	0	19	17
43	11	9	16
27	9	12	15
41	7	19	15
2	4	22	10
34	11	20	5
26	13	19	4
13	7	29	0

Fonte: Elaborado pelo Autor, 2021.

Uma informação que pode ser associada aos resultados alcançados pelas empresas participantes do projeto é o tempo de mentoria que elas estão tendo ao longo do ciclo, vale lembrar que de acordo com o projeto está garantido por contrato pelo menos 4 horas de mentoria por mês para cada empresa com um técnico da FV.

Quadro 17 – Consolidação do tempo de atendimento das mentorias por empresa

Empresa	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maió	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro	Total
2	1:15	0:45	2:20	1:30	5:15	4:35	1:45	2:45	2:00	2:00	5:45	3:30	33:25
5			1:30	2:35	4:30		2:35	2:45	1:15	1:30			16:40
6				3:00	2:45			4:15			1:00		11:00
8			3:30		4:25	2:15		5:47	3:35				19:32
10			4:08		3:32		2:00	7:30	2:00			2:30	21:40
12			1:50		0:45	1:30		4:45		1:00	2:45	2:45	15:20
13			1:30		1:30	1:45		3:05		1:25	3:00	4:00	16:15
17			1:30		1:30			5:00	2:00		3:30	2:00	15:30
19			1:00		2:45	4:15		2:45			2:20	2:30	15:35
26				1:30	1:30	4:44		1:50	1:50		2:02		13:26
27				2:20	0:45	2:45		2:20	1:30	1:30	1:30	2:00	14:40
29				1:30		2:15	2:45	3:15	3:20		0:45	1:40	15:30
31				2:02		2:40		5:35		2:50	5:20		18:27
34				1:30		5:00		1:40	5:32		1:00	1:00	15:42
37	1:18			0:45		4:05		1:45	2:45		0:50	3:00	14:28
39		1:00	1:50		4:25	2:15	3:15	2:45	5:20		1:40	5:10	27:40
41					0:45	2:40	2:29	2:00	5:30	2:25	7:20	6:40	29:49
42					2:20	4:15		4:45	1:30	3:00	1:30	1:00	18:20
43					2:02	4:47		0:50	4:40	4:05	2:22		18:46
Total	2:33	1:45	19:08	16:42	38:44	49:46	14:49	65:22	42:47	19:45	42:39	32:35	

Fonte: Elaborado pelo Autor, 2021.

Após apresentados essas informações foi construído um quadro reunindo as informações relevantes em relação a indicadores de resultados após o 1º ciclo de atividades, neste quadro foi adicionado a nota da evolução de todos temas, inclusive a evolução geral da empresa, a nota da 2º avaliação, a porcentagem das oportunidades de melhorias desenvolvidas e a porcentagem de cartões movimentado para “concluído”.

Quadro 18 - Consolidação dos resultados levantados após o fim do 2º ciclo

Empresa	Evolução QP	Evolução ST	Evolução MA	Evolução GE	Evolução GP	Evolução GT	Evolução RP	Evolução geral	Nota da 2ª avaliação	Oportunidades de melhorias resolvidas	Cartões Concluídos
42	0,25	-1,25	0,75	0,38	-1,25	0,00	0,00	-1,12	82,55	83,3%	67%
34	-1,00	-1,25	0,75	1,50	0,75	1,50	0,00	2,25	27,25	41,7%	14%
12	1,75	2,50	-0,25	0,00	-0,25	0,50	0,84	5,09	84,42	84,7%	69%
10	0,50	1,88	3,00	1,50	1,75	1,00	-1,67	7,96	91,96	73,6%	47%
37	1,75	1,88	1,50	0,00	-0,50	0,00	4,17	8,80	82,30	70,8%	53%
17	0,75	3,13	2,25	-0,37	1,25	0,50	1,66	9,17	89,59	87,5%	75%
26	0,25	5,63	0,50	1,13	0,75	0,75	0,83	9,84	49,63	37,5%	11%
2	2,00	4,38	3,50	0,00	0,50	2,00	0,83	13,21	50,13	58,3%	28%
31	2,75	1,88	3,50	2,26	2,00	1,75	0,00	14,14	57,18	95,8%	92%
6	3,00	5,01	1,50	0,00	0,50	1,25	3,33	14,59	85,71	84,3%	69%
43	2,75	6,88	-0,25	2,63	1,75	3,00	3,33	20,09	42,84	56,9%	44%
41	0,50	8,13	0,00	0,00	0,50	0,50	11,67	21,30	72,17	59,8%	42%
39	2,50	13,76	4,50	3,38	4,75	2,75	0,83	32,46	85,38	92,1%	89%
13	3,25	11,88	6,00	4,88	1,25	1,25	4,17	32,68	71,05	40,3%	0%
5	3,50	6,88	1,25	3,38	1,75	4,00	14,16	34,92	62,59	56,6%	50%
8	5,00	9,38	4,25	3,01	1,00	3,00	12,50	38,13	75,38	95,8%	92%
29	2,75	7,50	3,25	3,37	3,25	5,25	14,71	39,54	71,05	93,1%	86%
19	3,00	11,25	5,50	6,76	3,50	5,50	9,17	44,68	71,05	100,0%	100%
27	5,00	11,88	5,75	8,63	4,00	5,25	6,67	47,18	63,05	58,3%	42%

Fonte: Elaborado pelo Autor, 2021.

4.5 ANÁLISE E APRENDIZADO DO PROJETO DE DESENVOLVIMENTO DA GESTÃO DE FORNECEDORES

Avaliando os resultados encontrados após o primeiro ciclo do projeto, foi possível identificar algumas relações pertinentes. Em relação aos resultados encontrados, conseguimos identificar que as empresas que têm os menores pontos acabam tendo facilidade para desenvolver o projeto e evoluir na maturidade da gestão. Um dos motivos dessa facilidade é que a empresa que tem a nota muito baixa tem muito mais oportunidade de melhoria, inclusive as oportunidades mais simples quem uma empresa com a maturidade desenvolvida não tem. Um exemplo claro é das empresas número 27 e 42. A empresa 27 teve a maior evolução dentre os avaliados após o 2º ciclo, a nota dela era 15,88 pontos na primeira avaliação e com o desenvolvimento de 47 pontos ela chegou a 63 pontos na segunda avaliação. Já no caso da empresa 42, que foi a única empresa que registrou diminuição da nota da 2ª para 1ª avaliação, ela tirou 83 pontos na primeira avaliação e após o segundo ciclo tirou 82 pontos. Esse caso se explica devido à complexidade das atividades que uma empresa precisa desenvolver quando chega em um patamar mais alto, e acaba fortalecendo a importância de projetos como esse para as pequenas empresas que tem a oportunidade de desenvolver sua gestão e também mostra que para uma empresa grande que precisa além de crescer pelo menos manter seus resultados o projeto pode vir a contribuir com a solução para as dificuldades.

Outro resultado interessante identificado nesse estudo foi a evolução dos temas Segurança do trabalho e resultado relacionados aos processos, além dos 50% de aumento na média geral do projeto. O tema segurança é sempre muito abordado no projeto, tanto a FV gestão quanto a própria distribuidora de energia cobra muito, na intenção exatamente de subir o patamar da segurança de forma geral. Para um tema que tem a nota máxima de 25 pontos, já era um dos mais altos e mesmo assim foi a maior evolução, mais um bom resultado do projeto e que neste caso beneficia a todos já que é indiscutível a importância desse tema dentro de uma empresa e o tanto de problema que se evita quando os processos de segurança existem e rodam bem.

No tema resultados relacionados aos processos tivemos também uma ótima evolução dos pontos saindo de 5,39 para 9,99, uma evolução de 4,6 pontos em um tema que tem 20 pontos como resultado máximo. Neste caso o projeto também teve

grande relevância nesse resultado pois a premissa que o modelo de gestão do projeto utiliza é que, se a empresa não tem indicador, não mede seus resultados então não tem como fazer gestão, a instituição não vai ter para onde ir não saberá onde está. Então com certeza mais um ponto positivo para as empresas participantes desse tipo de projeto pois só tem a ganhar implantando ou mesmo desenvolvendo gestão de resultados.

Um ponto que também fortalece o projeto, mas precisa ser estudado mais a fundo para que seja de fato entendido e a relação das empresas que tiveram os maiores resultados de evolução geral e tiveram os maiores índices de ações realizadas no sistema, essa conectividade é óbvia, as 5 empresas que tiveram as maiores evoluções gerais tiveram mais de 50% de atividades realizadas. Sendo que a 1ª empresa só teve 59% de atividades do sistema realizadas, já a 2ª, 3ª e 4ª empresa da lista tiveram mais de 90% de atividades completas. Sendo assim, fica claro que as oportunidades encontradas e direcionadas para as empresas ajudam bastante na evolução da empresa, já se tratando da 1ª colocada ela apesar do direcionamento menor teve acima de 50% de aderência, então acaba que não é algo que coloque em risco essa etapa do projeto.

5 CONCLUSÃO

Este estudo apresentou os benefícios para uma empresa prestadora de serviço em ser participante de um projeto de desenvolvimento da gestão de fornecedores em uma distribuidora de energia no Brasil. Este tipo de projeto está cada vez mais presente nas grandes empresas que utilizam a terceirização como relação de trabalho. A busca por esses benefícios resultou na caracterização e no levantamento das expectativas e necessidades das empresas participantes no projeto. Com essas informações obtidas, foi possível comparar e evolução das empresas participantes do projeto a partir dos seus resultados e pontuar as oportunidades encontradas e os principais ganhos para as empresas.

5.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Diante dos objetivos específicos propostos nesta pesquisa, todos foram atingidos, ou seja: foram caracterizadas as empresas prestadoras de serviço participante de um projeto de desenvolvimento da gestão de fornecedores; levantaram-se as necessidades e expectativas de um projeto de desenvolvimento da gestão de fornecedores e assim foi possível atender o objetivo de comparar a evolução dos resultados dos participantes do projeto.

Em relação a descrição das etapas do projeto, elas foram pontuadas da seguinte forma: A divulgação do projeto por parte da distribuidora; a captação das empresas para participar do projeto; o funcionamento do SAG e a realização da 1ª avaliação; como funcionavam as mentorias e para que serviam; a implantação dos métodos que se adequavam a utilização das plataformas; a intenção em realizar os *workshop's* e como eles funcionavam; as etapas para segunda avaliação e posteriormente o reconhecimento da empresa vencedora do projeto.

Por fim identificamos e foram apresentadas as lições apreendidas e as principais implicações do projeto de desenvolvimento da gestão de fornecedores para os participantes.

Ao concluir este estudo pode-se afirmar que toda as empresas obtiveram ganhos com o projeto. Foram muitos os benefícios para as empresas participantes do projeto de desenvolvimento da gestão dos fornecedores, principalmente quando a empresa fornecedora do serviço ou produto não tem gestão ou a tem em níveis baixos.

Nessa condição se torna muito viável para empresa participante conseguir uma boa evolução na pontuação além de solucionar os problemas práticos da falta de gestão em uma empresa. Para empresas de maior porte o projeto também se mostra bastante interessante, mas constatamos que no caso de empresas que já tenham níveis medianos ou alto de gestão implantados se faz necessário um cuidado maior, principalmente em relação a dedicação dos líderes e liderados. Para uma empresa maior conseguir melhores resultados, se torna mais difícil, e além do mais, a empresa acaba juntando a rotina diária que já existia, as implantações dos novos métodos de gestão e o cuidado para manter as práticas de gestão que já existiam, por isso o ponto de atenção para empresas com a gestão mediana nesses projetos.

5.1 RECOMENDAÇÕES PARA PESQUISAS FUTURAS

Para dar continuidade a este trabalho, sugere-se que seja realizada uma análise do impacto que um projeto de desenvolvimento de fornecedores teria na sociedade a partir dos resultados das empresas. Devido à importância dos métodos aplicados às empresas e os resultados após um ano de projeto é possível que exista uma relevância social devido ao desenvolvimento das empresas. Podemos citar a diminuição da demissão e o desenvolvimento dos funcionários, consequentemente desenvolvimento das empresas que resulta na abertura de mais vagas de emprego entre outros resultados impactantes para a sociedade.

Além disso, o outro ponto relevante seria uma análise dos custos que recorrem para que a empresa possa participar desse tipo de projeto, inclusive diferenciando os custos para uma empresa de pequeno porte e para uma empresa de porte médio/grande. Os ganhos existem tanto para a empresa contratante que promove o projeto quanto para as empresas participantes, mas atualmente o corte de custos tem sido fator decisivo na tomada de decisões, por isso esse levantamento fornece margem para que as empresas mensurem quanto será necessário investir para receber os benefícios encontrados nesta pesquisa.

REFERENCIAS

ANEEL. **Serviço Público de Distribuição de Energia Elétrica**. 2021. Disponível em: <https://www.aneel.gov.br/distribuicao2>. Acesso em: 28 jun. 2021.

CERVO, Amado L.; BERVIAN, Pedro A; SILVA, Roberto da. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson Pretence Hall, 2007.

CHING, Hong Y. **Gestão de estoques na cadeia de logística: supply chain**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

DANTAS, M.; CAVALCANTE, V. **Pesquisa Qualitativa e Pesquisa Quantitativa**. Recife, 2006.

ELETROBRAS. **Desempenho de Sistemas De Distribuição** v. 3, 1982.

IMHOFF, Márcia Moraes; MORTARI, Aline Perico. Terceirização, vantagens e desvantagens para as empresas. *In*: SIMPÓSIO DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA DOS CURSOS DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS DE SANTA MARIA, 1., Santa Maria. **Anais [...]**. Santa Maria, 2005. Disponível em: <https://periodicos.ufsm.br/contabilidade/article/view/6219/3720>. Acesso em: 28 jun. 2021.

GARCIA, Franciele da Silva ; SILVA, Andrea Lago da; PEREIRA, Carla Roberta. Gestão de Relacionamento com os Fornecedores: uma revisão com enfoque na integração entre Logística e Produção 2015. **Gestão da Produção, Operações e Sistemas**, Bauru, Ano 10, n. 4, p. 1-20, out-dez/2015. Disponível em: <https://revista.feb.unesp.br/index.php/gepros/article/view/1266/681>. Acesso em: 28 jun. 2021.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

GIRARDI, Dante Marciano. A importância da terceirização nas organizações. **Rev. Ciências da Administração**, Florianópolis, ano 1, n. 1, p. 23-31, fev/1999. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/7998>. Acesso em: 28 jun. 2021.

GOMES, João Paulo Pombeiro; VIEIRA, Marcelo Milano Falcão. O campo da energia elétrica no Brasil de 1880 a 2002. **RAP**, Rio de Janeiro, n. 43, v. 2, p. 295-321, mar./abr. 2009. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rap/a/NWxd9HmK8wJBGKMPq6GcLqz/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 28 jun. 2021.

GORH, Cláudia Fabiana; SANTOS, Luciano Costa. Contexto, conteúdo e processo da mudança estratégica em uma empresa estatal do setor elétrico brasileiro. **RAP**, Rio de Janeiro, n. 45, v. 6, p.1673-1706, nov./dez. 2011. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rap/a/5SmrGDVXpz4zqP7hMSBZS4k/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 08 jul. 2021.

INOCÊNCIO, Suliana Coelho. **A Terceirização no Mercado de Trabalho**. 2017. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Fundação Educacional do Município de Assis, Assis-SP, 2017. Disponível em: <https://cepein.femanet.com.br/BDigital/arqTccs/1411390845.pdf>. Acesso em: 08 jul. 2021.

LIKER, Jeffrey K.; CHOI, Thomas Y. **Building Deep Supplier Relationships**. 2006. Disponível em: https://www.researchgate.net/profile/Jeffrey-Liker/publication/265659662_Building_Deep_Supplier_Relationships/links/54d0dfb50cf29ca81103f5df/Building-Deep-Supplier-Relationships.pdf. Acesso em: 08 jul. 2021.

MARCELINO, Paula; CAVALCANTE, Sávio. Por uma definição de terceirização. **Cad. CRH**, v. 25, n. 65, p. 331-346, ago/2012. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ccrh/a/fhfJskqTQhv5T5Zd8PRwT3D/?lang=pt&format=pdf>. Acesso em: 08 jul. 2021.

MOURA, Luciano Raizer. **Gestão do Relacionamento com Fornecedores**: análise de eficácia de programa para desenvolvimento e qualificação de fornecedores para grandes empresas. 2009. Tese (Doutorado em Engenharia) – Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2009. Disponível em: https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/3/3136/tde-01092009-153815/publico/Luciano_Raizer_Moura_Tese_Doutorado.pdf. Acesso em: 28 jun. 2021.

NEUMANN, Carla Simone Ruppenthal; RIBEIRO, José Luis Duarte. Etapas para o Desenvolvimento de Fornecedores: um estudo aplicado. *In*: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 23., 2003, Ouro Preto. **Anais** [...]. Ouro Preto, 2003. Disponível em: http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2003_TR0107_0606.pdf. Acesso em: 08 jul. 2021.

SARAIVA, Renato. **Terceirização**: história, detalhes e reflexos. 2021. Disponível em: <https://cers.jusbrasil.com.br/noticias/197053162/terceirizacao-historia-detalhes-e-reflexos>. Acesso em: 28 jun. 2021.

SOUZA, Leonardo Leocádio Coelho de; MALDONADO, Mauricio Uriona; RADOS, Gregorio Jean Varvakis. Gestão da terceirização no setor brasileiro de distribuição de energia elétrica. **ERA**, São Paulo, v. 51, n. 2, p. 188-201, mar./abr. 2011. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/RKTXyjNYW7xy9pcGGjWN75m/?lang=pt&format=pdf>. Acesso em: 28 jun. 2021.

VIANA, Suellen Coelho. **Implantando Uma Terceirização De Sucesso**: um estudo de caso no setor financeiro. 2021. Dissertação (Mestrado em Gestão para a Competitividade) - Fundação Getúlio Vargas, São Paulo-SP, 2021. Disponível em: https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/30478/TA_Suellen_Viana.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Acesso em: 14 jul. 2021.

ANEXO A –



Perfil da Organização

1 Qual é o nome da organização?

2 Valores, princípios e diretrizes (missão e visão)

3 Clientes (além da Energisa)

4 Principais fornecedores

5 Quais são os principais Produtos/Serviços?

6 Quais são os principais Processos-Chaves?

7 Quais são os principais Processos de Apoio?

8 Força de trabalho

8.1 Qual o número total da força de trabalho da organização?

Nº de Funcionários	
Nº de Terceirizados	
Nº de Temporários	
Nº de Estagiários	

9 Organograma

Apresentar o organograma completo (nomes, responsáveis, nº/área e posições ocupadas)

ANEXO B –



Auxílio Sinergisa 24/03/2020

Empresa	Agendamento	Hora Início	Hora Término
[REDACTED]	24/03/2020 09:30	24/03/2020 09:15	24/03/2020 11:15

Participantes	
Nome	Email
[REDACTED]	[REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED]

Pauta da reunião

Pauta da Reunião:

- Apresentação da plataforma de avaliação (Kanban);
- Elaboração de planos de ação.

Descrição da reunião

A reunião seguiu a pauta definida. A representante do tema "Qualidade e Produtividade", recebeu instruções sobre como acessar o sistema de avaliação (FV Gestão) e orientações sobre como utilizá-lo, foi apresentando como se pode elaborar os planos de ação dentro de cada cartão e como se adiciona os colaboradores nos quadros de cada tema. Utilizou-se o material das perguntas chaves, para explicar os processos e o que será solicitado na próxima avaliação. As outras funções já eram conhecidas e não foi necessário explicar novamente.

No decorrer da reunião, foi elaborado o plano de ação para os processos de **Planejamento Estratégico** do tema Qualidade e Produtividade, a fim de orientar a participante na elaboração dos demais. Foram delegadas atividades a serem executadas nos prazos estabelecidos, como consta nessa ata.

A próxima reunião de auxílio será realizada no dia 25/03 às 09:30 (Horário de Brasília).

Ações extraídas dessa reunião		
Responsável	Atividade	Prazo
[REDACTED]	Enviar materiais de apoio	24/03/2020
	Elaborar pesquisa com a liderança	31/03/2020
	Elaborar pesquisa de satisfação dos clientes	31/03/2020
	Elaborar Matriz SWOT	07/04/2020
	Definir objetivos estratégicos	09/04/2020
	Definir diretrizes organizacionais	08/04/2020
	Reunião de auxílio	25/03/2020
	Reunião de mentoria	09/04/2020