



# Programa de desenvolvimento de fornecedores do Grupo Energisa

**Tema:** Suprimento e Logística

**Autores:** Luiz Otávio Generoso, Otávio César Gonçalves Sarmento, Ítalo Costa Tavares e André Luiz Fernandes Bússula

**Co-Autores:** -

**Empresa:** Energisa Paraíba - Distribuidora de Energia S/A

---

## Resumo

A expansão do Grupo Energisa para todas as regiões do Brasil, sempre esteve associada a garantia inegociável da entrega aos seus clientes de serviços com qualidade e nos prazos contratados. Mas isso trouxe desafios como a dificuldade de encontrar em todas as suas regiões de atuação, fornecedores qualificados e aptos a realizarem os serviços tradicionalmente terceirizados, além dos materiais necessários à sua execução. Aliado a isso, a permanente necessidade de se contratar fornecedores aptos e comprometidos em garantir os padrões de qualidade historicamente entregues pelas empresas do Grupo Energisa aos seus clientes.

Todos esses problemas, refletem diretamente na contratação de serviços e materiais, além dos indicadores de acompanhamento da performance das contratações.

Esse trabalho apresenta os resultados obtidos com um projeto da área de Qualidade de fornecedores do Grupo Energisa com a implantação de um programa de desenvolvimento de fornecedores denominado “PROGRAMA SINERGISA” em todas as empresas distribuidoras de energia do Grupo Energisa. Também visa apresentar os benefícios que sua implementação tem trazido na melhoria da qualidade dos serviços contratados, materiais e equipamentos adquiridos e no relacionamento com os fornecedores e clientes e na disponibilização de um portfólio de empresas mais qualificadas e que atendam as necessidades do Grupo Energisa.

## 1. Introdução

O setor de distribuição de energia elétrica no Brasil expandiu a terceirização de serviços incluindo atividades ligadas diretamente ao core business das empresas e desde então, um dos grandes desafios das áreas de compras de materiais e serviços dessas empresas, tem sido encontrar fornecedores operacionalmente capacitados, financeiramente estruturados e que realizem as suas entregas com a qualidade e os prazos estabelecidos e para isso requer dessas empresas, níveis mais elaborados de gestão e de capacidade técnico operacional. Além disso, é importante destacar a dificuldade e o alto custo para se mobilizar novos players nessas regiões, o que seria uma possível saída para o problema.

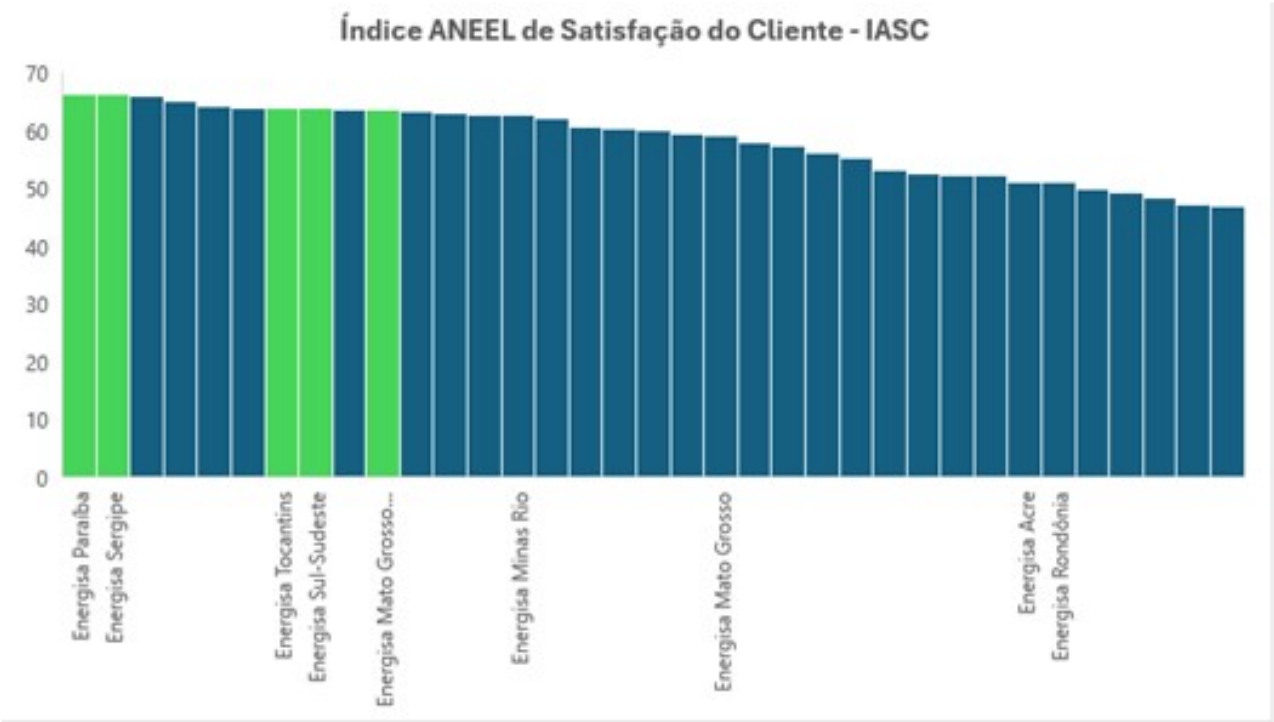
Isso toma uma dimensão ainda maior quando falamos das regiões mais remotas do país e distantes dos centros mais desenvolvidos, onde tradicionalmente sempre foram atendidas por empresas distribuidoras

de energia públicas, marcadas por dificuldades em entregar aos seus clientes serviços de qualidade e nos prazos estabelecidos contratualmente.

O Grupo Energisa, que esse ano comemora 120 anos de existência, ao chegar nessas regiões também passou a enfrentar as mesmas dificuldades, principalmente por possuir empresas com uma característica muito marcante de buscar permanentemente por melhores resultados. Porém, por ser um grupo inovador, procurou implementar ações que resolvessem esses problemas e o PROGRAMA SINERGISA nasceu com o objetivo de fomentar ações buscando a melhoria contínua da gestão dos seus fornecedores, garantindo empresas mais bem estruturadas e com performance operacional destacadas. Surgiu inicialmente como um projeto piloto na sua empresa no estado da Paraíba e a seguir, estendido as demais empresas do grupo. Aqui apresentamos de forma detalhada como o programa de desenvolvimento é realizado para os fornecedores de materiais e equipamentos e em seguida para os fornecedores de serviços.

Hoje todo esse trabalho tem se traduzido em bons resultados, comprovados inclusive pelo nível de satisfação dos seus clientes, observados nos resultados obtidos pelas suas empresas medidos pelo índice ANEEL de satisfação do cliente - IASC, onde no ano de 2023, a Energisa Paraíba e a Energisa Sergipe duas subsidiárias do grupo Energisa, se colocou como as melhores empresas nessa pesquisa entre as empresas com mais de 500.000 clientes e mais ainda, quando observamos que entre as dez empresas mais bem classificadas, cinco dessas são do grupo Energisa.

Abaixo os resultados das distribuidoras do Brasil participantes dessa pesquisa onde destacamos as posições das empresas do grupo Energisa.



apoio secundário de consultorias, no processo de desenvolvimento da gestão e da performance operacional de fornecedores de serviços e de materiais devidamente selecionados e com atuação máxima em 50 empresas simultaneamente.

Com o suporte de um sistema informatizado, os fornecedores são avaliados, monitorados e acompanhados ao longo do programa por especialistas da Coordenação da Qualidade de Fornecedores e/ou por alguma Consultoria devidamente indicada pela Energisa para atuar nos fornecedores de serviços em sete Temas/PDAs e em outros cinco para fornecedores de materiais e equipamentos. Os fornecedores participantes possuem livre acesso a essa ferramenta que é custeado pela Energisa. Os Temas/PDAs são os seguintes:

**Fornecedores de Serviços:** Qualidade e Produtividade, Segurança no Trabalho, Sustentabilidade e Meio Ambiente, Gestão Econômico-financeira, Gestão de Pessoas, Gestão Trabalhista e Previdenciária e Gestão de Materiais.

**Fornecedores de Materiais e Equipamentos:** Qualidade Básica, APQP – Planejamento Avançado da Qualidade do Produto, PFMEA – Análise do Modo e efeitos da Falha, CEP / MSA – Controle Estatístico do Processo / Análise do Sistema de Medição e OEE – Eficiência Global do Equipamento.

Cada um dos doze Temas/PDAs destacados acima, possui uma Cartilha descrevendo suas características, suas principais funções, a literatura originária e como a metodologia poderá ajudar na melhor gestão dos processos do fornecedor. Essas Cartilhas são utilizadas como documento orientativo aos fornecedores e aos especialistas da Qualidade durante as suas aplicações e implementação do programa de desenvolvimento assistido.

São resultados do Programa SINERGISA: Integrar o processo de contratação de serviços, simplificando e melhorando a atividade, além de proporcionar o intercâmbio de informações entre as áreas do grupo Energisa, Proporcionar a melhoria da qualidade dos serviços, materiais e equipamentos por meio do desenvolvimento dos fornecedores, Promover o aumento da confiança e da segurança dos acionistas do grupo Energisa com a terceirização de serviços devido à redução dos riscos associados à atividade, Realizar avaliações trianuais para medir a evolução da gestão e dar o direcionamento para a elaboração de um Plano de Melhoria da Gestão – PMG, Promover o apoio consultivo as empresas participantes através dos especialistas no Programa de Desenvolvimento Assistido com ênfase nos temas/PDAs estabelecidos pela Energisa, buscando sempre a evolução da gestão das empresas participantes, Integrar as ações de desenvolvimento dos fornecedores do Grupo ENERGISA com os processos de gestão preconizados pelo Modelo de Excelência da Gestão® (MEG), Fundação Nacional da Qualidade (FNQ) e do programa de desenvolvimento de fornecedores, parte do Programa SINERGISA e Incentivar a busca permanente do desenvolvimento das empresas participantes do Programa SINERGISA, garantindo a evolução permanente nos níveis de maturidade da gestão através da utilização de recursos internos/externos e ou através de outras possibilidades, cumprindo fielmente o programa de desenvolvimento estabelecido pela ENERGISA.

## **1. Funcionamento do Programa SINERGISA para fornecedores de materiais e equipamentos.**

Para a cadeia de fornecedores de materiais e equipamentos, o Sinergisa possui o foco em desenvolver o processo de fabricação e gestão dos fornecedores buscando confiabilidade, repetibilidade, prevenção de falhas e melhoria contínua dos processos e produtos. Isso ocorre através da implantação de ferramentas da qualidade já consolidadas em outros mercados como automotivo e aviação. Somos a única distribuidora brasileira a solicitar que nossos fornecedores tenham em seus processos de fabricação ferramentas como Análise do Modo de Falha e seus Efeitos (PFMEA), APQP ou Análise do Sistema de Medição (MSA).

Após aplicação de uma auditoria de Avaliação do Risco Potencial de Falha, na planta do fornecedor, o Grupo Energisa classifica seus fornecedores de materiais e equipamentos conforme um quadro resumo das teorias de Dorian Shainin, que identifica o nível de maturidade dos processos que essas empresas

estão. Também indicando qual caminho devem seguir para evoluir nos seus processos tornando-os mais confiáveis e padronizados.

Fornecedores com nota abaixo de 60 são reprovados e não devem fornecer materiais e equipamentos ao grupo Energisa. Para aqueles com notas entre 60 e 79, estão aptos a fornecer desde que um plano de ação de melhorias esteja aprovado e em andamento. Fabricas com notas a partir de 80, estão aprovadas e não são necessários planos de ação, uma vez que esses fornecedores atingiram um nível de maturidade na qual a melhoria contínua dos processos acontecerá naturalmente. A auditoria de ARPF se renova a cada 3 anos.

Como dito acima, o plano de ação para o SINEGISA e seu respectivo PDA – Programa de Desenvolvimento Assistido será aplicado, no entanto de duas formas:

- a. SINERGISA + Plano de Ação de Acompanhamento
- b. SINER|GISA + Plano de Ação + Mentoria.

A criticidade dos materiais envolvidos, oferta de fabricantes no mercado, histórico de não conformidades e ou má performance no cartão de pontuação e ou entrega, estratégias de negócios conforme Política e Gerência de Compras, e contrato ativos de longo prazo e Solicitação pelos fornecedores são alguns critérios que determina o que será trabalhado com o fornecedor.

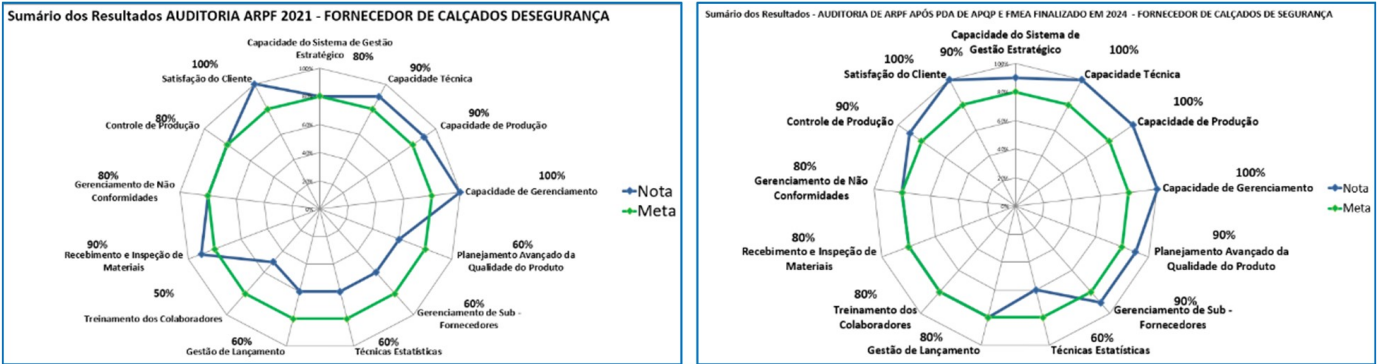
O escalonamento de qual PDA aplicar é necessário para que o fornecedor possa estar preparado e com maturidade necessária no seu processo para que possa evoluir e implantar ferramentas mais nobres. Não é viável que se se implante CEP ou MSA se este não for por um direcionamento ou necessidade de ação oriunda do FMEA. Um entendimento básico, do que são cada uma dessas classificações e qual Plano de ação com mentoria aplicar ser observado no quadro a seguir:



# OS 4 ESTAGIOS DA QUALIDADE – QUADRO ADAPTADO DE DORIAN SHAININ

ÁREAS	ESTÁGIO 1 INOCÊNCIA	ESTÁGIO 2 DESPERTAR	ESTÁGIO 3 COMPROMISSO	ESTÁGIO 4 CLASSE MUNDIAL
1 Administração	A qualidade é vista como um mal necessário. Detectar, e selecionar e solucionar os problemas conforme acontecem.	Qualidade como um custo. Correção do problema. Preocupação maior com detecção de falhas.	Qualidade como imperativo econômico. Há recursos para prevenção.	Qualidade é um valor superior. Prevenção, um estilo de vida
2 Organização	Gerenciamento vertical. O controle de qualidade é visto como "polícia". Acúmulo de funções. Ingerências.	Gerência Matricial. AQ (Administrador da Qualidade) é responsável pela qualidade, mas possui pouca autoridade. Falta de apoio da alta administração	Equipes "ad hoc" de solução de problemas. Distribuição da responsabilidade pela Qualidade entre as funções de linha	Equipes e fábrica em foco. Todos os funcionários responsáveis pela Qualidade.
3 Sistemas & Avaliação	Manuais de CQ. Ausência do Custo da falta da qualidade. Auditoria interna superficial. Sem Auditorias internas. ISO9001 não é levada a sério. Requisitos específicos do cliente ignorados	Política de AQ estabelecida. Detecção dos custos com a qualidade. Área da qualidade com pouca autonomia/autoridade. Auditoria interna parece superficial	Sistemas de AQ estabelecido / implementado / inspecionado. Custo da má qualidade reduzido em mais de 50%	Melhoria contínua duradoura. Ataque aos custos incompressíveis da má qualidade
4 Ferramentas	Polição de dados, pouca análise. Ausência de CEP. Ausência de FMEA	Instituídas alguma das 7 ferramentas principais de CQ. CEP elementar – cartas de controle, mas sem desdobramento.	Projetos de experimentos (PDE). CEP, pré-controle. PFMEA instituído	Projetos de PDE, QFD (Quality Function Deployment), Poka-yoke, NOAC (Next Operation as Customer), TPM
5 Clientes	Lucro sobrepuja a satisfação do cliente. Vendas versus marketing. Pesquisa de satisfação ruim	Interesse pela reação do cliente. Começo de avaliação da satisfação do cliente.	Pesquisa de voz do cliente pelo QFD, análises conjuntas	Entusiasmo do cliente. Próxima operação como cliente. NOAC estabelecido
6 Projeto	A voz do Engenheiro predomina, empurrar o produto para a produção. Concentração apenas em parâmetros de desempenho. Técnicas de confiabilidade desconhecidas	Equipes de engenharia para novos produtos. Ausência de DFMEA	Projetos de fabricação. Testes de duração acelerados. DFMEA. Revisão de design	Projetos para "zero" defeito. Testes em ambientes múltiplos. Diagnósticos feitos de forma amigáveis a partir dos usuários.
7 Fomecedores	Relações adversas. Tabelas de preços. Comprar do mais barato Sem controle, registros. NQA – Nível de qualidade aceitável de 1 a 2%.	Começo de confiança mútua e redução da base de fornecedores. NQA abaixo de 0,5%	Parceria de fornecedores. Um fornecedor por número de pontos. NQA abaixo de 100ppm	O fornecedor como extensão da empresa. Ajuda aos fornecedores quanto a Qualidades, ao custo e ao ciclo de tempo. Fornecedores auto certificados.
8 Processos & Fabricação	Muito refugo, retrabalho. Rendimento escasso. Registros de controles ruins. Falta de Instrução de Trabalho. Falta plano de controle. Baixa atualização. Desconhecimento do Cpk	Rendimento de 80 a 90% Cpk<1,0. Registros automatizados esporádicos. Ausência ou pouco uso de poka yokes. Produtos não conformes acessíveis	Avaliação do total de defeitos por unidade. PFMEA presente. Cpk 1,33 a 2,0	Eliminação de refugos. Redução drástica de inspeções e testes. Cpk >5,0
9 Serviços de Apoio	Má qualidade, alto custo, ciclo de tempo longo. Sem avaliação	Introdução do conceito de Próxima Operação Como Cliente (NOAC). Estabelecimento de comissão de APQP e equipes de melhoria	Introdução do conceito de OEE. Clientes internos avaliam o desempenho do fornecedor interno. Utilização de ferramentas para melhoria da Qualidade, do custo e tempo de ciclo.	OEE >85%. Avaliação do cliente interno substitui avaliação do chefe. Estabelecimento de incentivos/penalidades financeiras no NOAC.
10 Pessoal	Pessoal – par de mãos. Administração autoritária. Medo difundido. Nenhum treinamento.	Círculos de Qualidade. Administração ainda sem envolvimento com os funcionários operacionais. Treinamento esporádico e somente pós problemas	Administração participativa. Envolvimento dos trabalhadores com múltiplas capacidades. Participação nos lucros. Implementação de treinamentos na função com avaliação dos resultados	Todo funcionário é um administrador. Equipes de trabalho autogeridas. Gerentes como consultor, não como chefes.
Ações que devem ser o foco para melhorias e avanços nos estágios após ARP	I. Registros de produção II. Plano de controle III. Requisitos específicos do cliente IV. Indicadores de falhas V. Ferramentas da qualidade VI. APQP VII. Treinamento VIII. Área de produto na conforme IX. Tratativas de não conformidades X. Segurança XI. Meio ambiente XII. Ética	I. APQP funcional II. Iniciar implantação do PFMEA III. Aumentar autonomia da área da qualidade. IV. Tratamento de não conformidades com métodos tais como 8D, 5 porquês, 5W2H, etc. V. Monitoramento de fornecedores VI. Matriz de versatilidades VII. Segurança VIII. Meio ambiente (LAIA) IX. Sustentabilidade X. Ética	I. Manter programas de melhorias contínuas dos produtos e processos. II. Análise do Sistema de medição III. Estabelecer metas de OEE IV. Redução contínua dos custos V. Segurança VI. Meio ambiente VII. Sustentabilidade. VIII. Ética	I. Manter programas de melhorias contínuas dos produtos e processos. II. Pesquisas e lançamentos de novos produtos III. Segurança IV. Meio ambiente V. Sustentabilidade VI. Ética

Um exemplo de aplicação do SINERGISA com Plano de Ação + Mentoria de APQP + PFMEA pode ser visto abaixo numa empresa de calçados de segurança. A nota de ARPF no início do ano de 2022 foi de 77, sendo classificado no Estágio 2 de Dorian Shainin. Em 2023 e 2024 foi aplicado o SINERGISA com mentoria e após a conclusão das ações e com novo ARPF o fornecedor evoluiu para o Estágio 3 com nota de 86. O gráfico abaixo demonstra a evolução dos processos.



Uma vez aceito pelo fornecedor sua participação no SINERGISA Mentoria, são enviados a ele um conjunto de materiais técnicos da ferramenta na qual será implantada, assim como um plano de ação com cronograma o qual é validado em conjunto com os prazos.

O SINERGISA com Mentoria para fornecedores de materiais e equipamentos se caracteriza por ter suas ações no chão de fábrica dos fornecedores participantes, nos processos de gestão e principalmente nas pessoas, transferindo a eles a maior parte da responsabilidade e o sucesso das ações, o que é de suma importância para que as melhorias nos processos passam a fazer parte de uma nova cultura organizacional, além de elevar a responsabilidade desses fornecedores com o compromisso firmado.

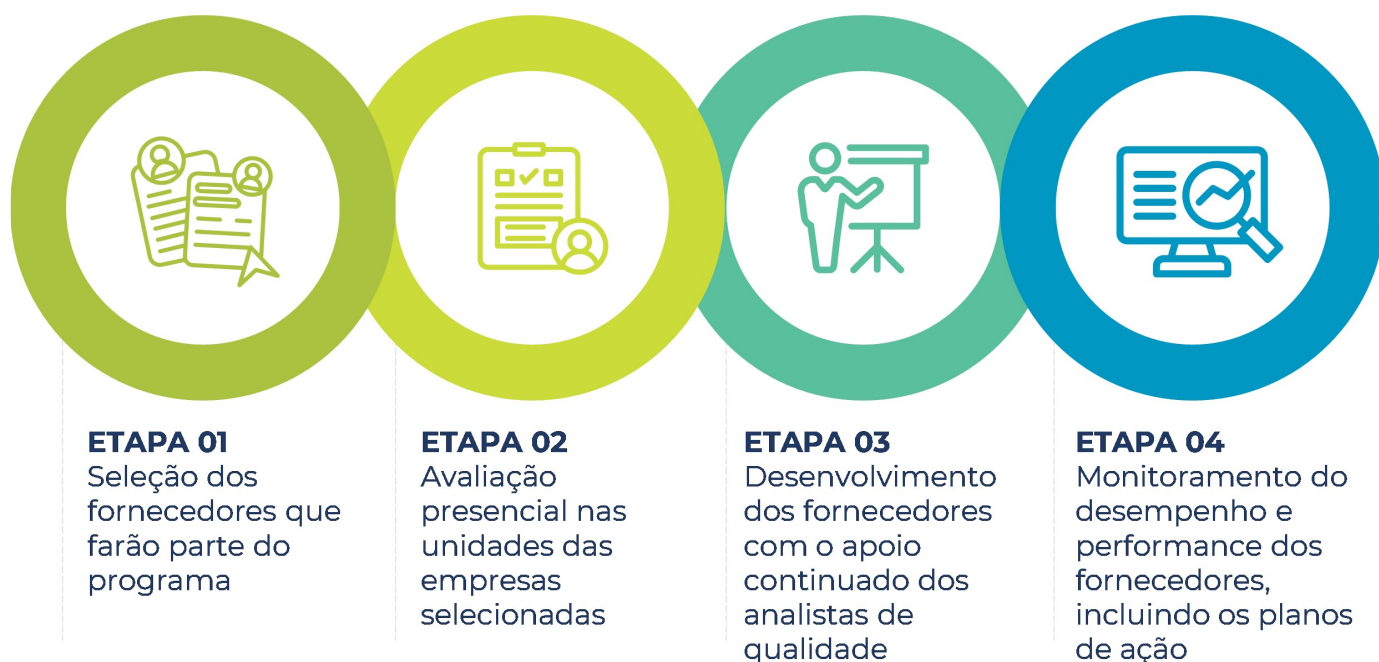
Ainda assim, todo PDA é registrado por cada Analista responsável pela aplicação e mentoria e o andamento das atividades são acompanhadas pela gestão do de BIs de acompanhamento. Tem-se também reuniões regulares em equipe onde todas as ações são discutidas e lições aprendidas relatadas.

Por fim, é notório que o SINERGISA produz resultados significativos na gestão da fabricas dos fornecedores de materiais e equipamentos, desmontando e permitindo que elas estabeleçam um novo patamar de qualidade de suas operações e produtos fornecidos através de processos mais robustos e eficazes em produzir certo pela primeira vez. Na melhoria contínua e gestão da qualidade, se ganha o destaque necessário e tem-se por consequência a redução de custos e desperdícios promovendo performances melhores junto a todos os clientes desse fornecedor.

2. Funcionamento do Programa SINERGISA para fornecedores de Serviços

Na cadeia de fornecedores de serviços, o Programa SINERGISA é iniciado com a seleção das empresas que irão participar do programa e segue com a realização de avaliações trianuais para acesso, controle e identificação do nível de maturidade da gestão da empresas, sendo a base para o estabelecimento do programa de desenvolvimento assistido observando o conteúdo das cartilhas de cada PDA, nessa etapa é também realizado anualmente as avaliações de acompanhamento para verificação se as atividades de desenvolvimento estabelecidas no programa de desenvolvimento assistido estão repercutindo de forma adequada e por fim, o monitoramento da melhoria contínua da gestão das empresas, alinhado com os resultados operacionais apresentados.

A figura a seguir mostra uma visão geral das principais etapas de como o Programa SINERGISA funciona.



- **Seleção de empresas para participarem do Programa SINERGISA**

O INGRESSO de fornecedores ao programa SINERGISA ocorre anualmente através de uma seleção realizada pela área Qualidade de fornecedores de serviços da ENERGISA que utiliza critérios previamente estabelecidos, ou pela indicação das Diretorias Técnicas e/ou Presidentes das unidades de negócio do grupo ENERGISA e ainda quando um fornecedor de forma espontânea, demonstrar interesse em participar do Programa, garantindo a permanência máxima de 50 empresas no Programa.

A seleção das empresas é feita utilizando a matriz Kraljic e os critérios utilizados na seleção são o valor do contrato e o nível de criticidade que ela oferece a operação do negócio do grupo Energisa, exclui-se as empresas com contratos inferiores a R\$1M e as com contratos com vencimento menores que 12 meses. A criticidade dos fornecedores é estabelecida levando-se em consideração o tipo de serviço executado, a disponibilidade de empresas cadastrados com disponibilidade de prestar serviço nesse seguimento na UN, o risco operacional que ele provoca na ENERGISA em caso de descontinuidade e reflete a real situação no momento da seleção dos novos fornecedores.

É permitido que empresas contidas no quadrante de alavancagem da matriz de Kraljic sejam selecionadas, mesmo sendo empresas com menores valores de contrato, mas com alta criticidade e por serem empresas com alto potencial de crescimento e que atuem em áreas consideradas estratégicas pela área de Qualidade de serviços.

- **Avaliações trianuais e de acompanhamento**

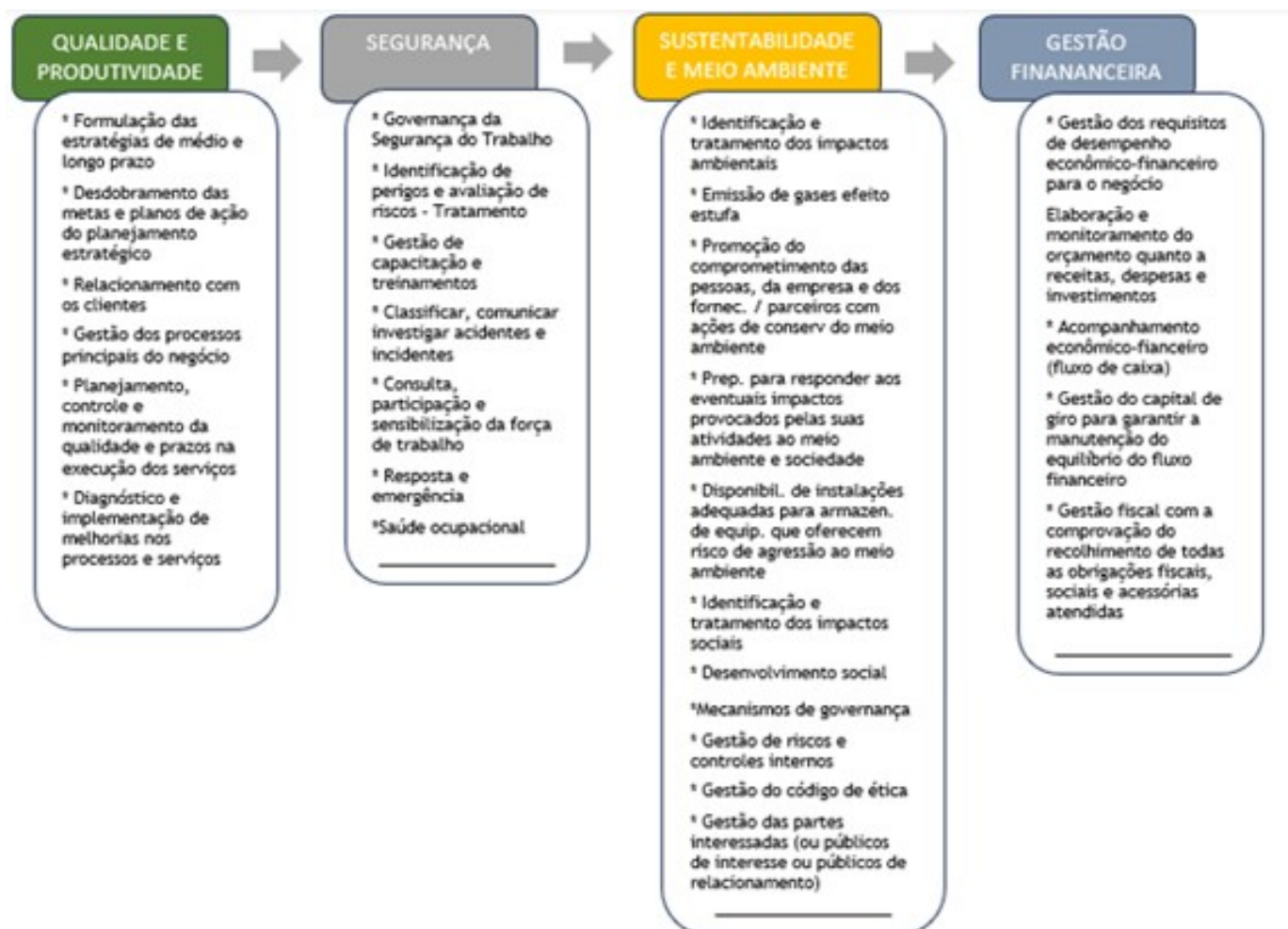
Por definição, o Programa SINERGISA tem dois tipos de avaliação. Uma, que realizada trianual com o objetivo de verificar o nível de maturidade da gestão, estabelecer a nota das empresas e identificar os pontos fortes e as oportunidades de melhoria que dão origem ao programa de desenvolvimento assistido. A outra, é realizada anualmente e tem como objetivo principal, acompanhar o desenvolvimento dos planos de ação e verificar se as ações implementadas foram suficientes para sanar as não conformidades identificadas.

O Programa SINERGISA possui um sistema informatizado próprio para avaliar as empresas participantes e está estruturado com regras claras e bem definidas visando garantir a transparência do processo e

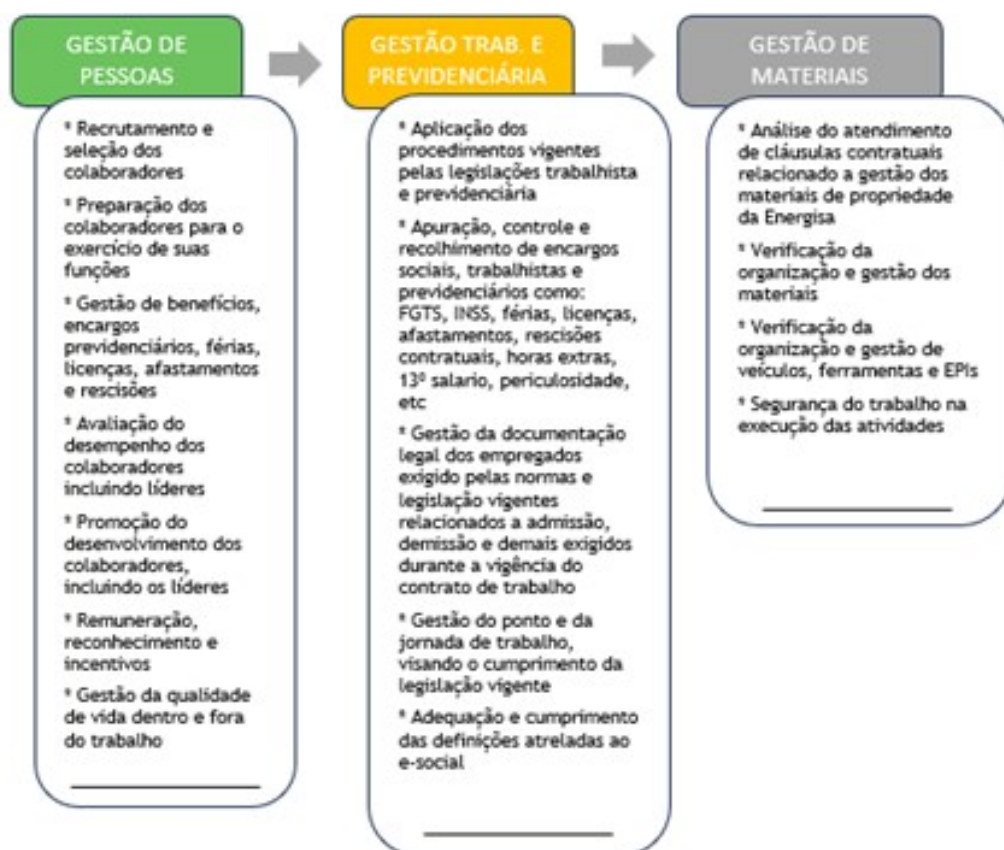


é constituído por sete Temas/PDAs, conforme apresentado na sequência. As empresas participantes do Programa SINERGISA são avaliadas observando Temas e Processos estabelecidos pela ENERGISA e estão alinhados ao Modelo de Excelência da Gestão® (MEG), da Fundação Nacional da Qualidade. A Avaliação da Gestão, funciona como um diagnóstico organizacional baseado no conteúdo dos sete PDAs, é realizado em ciclos trianuais, sendo cobrado das empresas participantes a sua evolução no programa de desenvolvimento assistido até o atingimento do nível de maturidade da gestão considerado adequado pela ENERGISA, com o atingimento da nota mínima sete - 7,0, (esse acompanhamento é realizado através das avaliações anuais).

Os PDAs e respectivos processos utilizados pela Energisa nas avaliações e no seu Programa de desenvolvimento assistido estão apresentados no desenho a seguir:







Cada um dos sete PDAs destacados acima, possui uma Cartilha descrevendo suas características, suas principais funções, a literatura originária e como a metodologia poderá ajudar na melhor gestão dos processos do fornecedor. Essas Cartilhas serão utilizadas como documento orientativo aos fornecedores e aos especialistas da Qualidade durante as suas aplicações e desenvolvimento do programa de desenvolvimento assistido.

As avaliações são realizadas observando duas dimensões: DIMENSÃO DE PROCESSOS GERENCIAIS e a DIMENSÃO DE RESULTADOS. As etapas previstas permitirão uma análise e diagnóstico da situação atual da maturidade da gestão dos fornecedores, bem como a identificação das lacunas a serem abordadas por meio de um Plano de Melhoria.

De forma geral, as etapas da avaliação são: Planejamento das reuniões, Encaminhamento dos documentos para serem preenchidos pelas empresas participantes do Programa SINERGISA, Construção do Mapa do Perfil, Recebimento da Agenda das avaliações e do Painel de Indicadores preenchidos, Entrevistas com os representantes das empresas, Análise e identificação do estágio de maturidade dos processos, conforme o ciclo PDCL (P = PLAN, D = DO, C = CHECK, L = LEARN) e Elaboração de um Relatório identificando pontos fortes e oportunidades para melhoria, que servirá para direcionar a elaboração do Plano de Melhoria da Gestão, parte do Programa SINERGISA.

A avaliação da DIMENSÃO PROCESSOS GERENCIAIS 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. Durante a avaliação, para se estabelecer a nota da empresa avaliada, é levado em consideração três níveis de maturidade: Não Realiza, Inicial e Suficiente, além das regras estabelecidas.

A avaliação da DIMENSÃO RESULTADOS é realizada considerando três 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.

COMPROMISSO: Demonstração, no último ciclo ou exercício, do alcance ou superação dos níveis de desempenho ou de melhorias esperadas (metas), associados a requisitos das partes interessadas para os resultados estratégicos e operacionais no Grupo de Resultados."

Lembrando que o fator RELEVÂNCIA será limitador para os demais fatores (RELEVÂNCIA E MELHORIA), além das regras estabelecidas.

A pontuação do Sistema de Avaliação da Gestão (SAG) tem uma definição baseada em pontos, variando de 0 a 100 pontos, sendo necessário transformar essa pontuação em nota variando de 0,00 a 10,00 e a composição da nota final do PDA se dá da seguinte forma que está apresentado na tabela apresentada a seguir:

1. PDA: QUALIDADE E PRODUTIVIDADE

		Planejar			Realizar			Verificar			Aprender		
		Não realizado	Realizado	Suficiente	Não realizado	Realizado	Suficiente	Não realizado	Realizado	Suficiente	Não realizado	Realizado	Suficiente
1. Formulação das estratégias de curto e médio prazo	100%	0	50	100	0	50	100	0	50	100	0	50	100
2. Desdobramento das metas e planos de ação do planejamento estratégico	100%	0	50	100	0	50	100	0	50	100	0	50	100
3. Relacionamento com os clientes	100%	0	50	100	0	50	100	0	50	100	0	50	100
4. Gestão dos processos principais do negócio	100%	0	50	100	0	50	100	0	50	100	0	50	100
5. Planejamento, controle e monitoramento da qualidade e prazos na execução dos serviços	100%	0	50	100	0	50	100	0	50	100	0	50	100
6. Diagnóstico e implementação de melhorias nos processos e nos serviços	100%	0	50	100	0	50	100	0	50	100	0	50	100
Nível de maturidade de cada etapa do PDA (%):		100,0%			83,3%			83,3%			88,9%		
		Referência			Maturidade			Compromisso					
		Não realizado	Realizado	Suficiente	Não realizado	Realizado	Suficiente	Não realizado	Realizado	Suficiente	Não realizado	Realizado	Suficiente
7. Indicadores - Qualidade e Produtividade	100%	0	50	100	0	50	100	0	50	100	0	50	100
Nível de maturidade de cada etapa do PDA (%):		0,0%			0,0%			0,0%					
Pontuação do PDA (Nota máxima: 10):		7,14											

Pontuação máxima	Pontuação obtida	% em relação a pontuação máxima	Nota do Processo
400	350	87,5%	1,25
400	250	62,5%	0,89
400	250	62,5%	0,89
400	350	87,5%	1,25
400	400	100,0%	1,43
400	400	100,0%	1,43

Nota máxima do SINERGISA:	10,0
Nº de processos no PDA:	7
Nota máxima por processo nesse PDA (x10/7):	1,43
300	0,0
	0,0
	2,14

Observações:

- A nota máxima dos processos de cada PDA é calculada do resultado da divisão da nota máxima do SINERGISA (10,00) pelo número de processos desse PDA.
- Para os processos gerenciais, cada processo pode atingir uma pontuação máxima de 400 pontos (100 pontos para cada fator de avaliação), já em resultados a pontuação máxima será de 300 pontos.
- Para o cálculo da nota do PDA, primeiro se calcula em percentual quanto representa a pontuação obtida no processo em relação a pontuação máxima possível (percentual) e depois se multiplica esse percentual pela nota máxima dos processos no PDA.

#### Programa de desenvolvimento assistido

Inicia-se o programa de desenvolvimento assistido com a definição dos PDAs a serem trabalhados em cada empresa, em algumas situações será possível atuar em mais de um PDA em uma única empresa, mas limitando-se a três no mesmo ciclo de avaliação. A tabela abaixo estabelece os níveis de maturidade da gestão das empresas em relação as notas obtidas na avaliação da gestão no Sinergisa e seguindo temos uma figura que mostra a relação dos estágios do Sinergisa com os Estágios da Qualidade de Dorian Shainin.

NÍVEL DE MATURIDADE	FAIXA DE NOTA	MATURIDADE DA GESTÃO
Estágio 0	Nota 0,00 a 3,99	Não é evidenciado um sistema gestão mínimo necessário
Estágio 1	Nota 4,00 a 5,99	Maturidade inicial do sistema de gestão - aceitável
Estágio 2	Nota 6,00 a 6,99	Maturidade suficiente do sistema de gestão
Estágio 3	Nota 7,00 a 7,99	Maturidade adequado do sistema de gestão
Estágio 4	Nota 8,00 a 10,00	Maturidade consolidado do sistema de gestão



Na definição dos PDAs a serem trabalhados, é levado em consideração alguns pontos relevantes, a saber: A nota obtida pela empresa na avaliação da gestão a qual determina o nível de maturidade da sua gestão, O limite operacional da equipe de especialistas da qualidade na aplicação do programa de desenvolvimento assistido, A percepção da equipe de avaliadores que realizou a avaliação das empresas e conhecem os seus processos, As análises pontuais realizadas onde foram identificadas não conformidades que põe em risco a operação do contrato, prejudicando a performance operacional do fornecedor e com impacto direto na Energisa, Mas a nota obtida pela empresa na avaliação e o nível de maturidade da gestão, é que vai nortear qual o PDA será aplicado em cada ciclo de trabalho. Os demais pontos, são gatilhos que sinalizam a necessidade ou não da aplicação do programa de desenvolvimento assistido na empresa, À medida que o fornecedor tiver seus PDAs aplicados e os planos de ação executados, suas notas serão revistas nas avaliações seguintes, seguindo com a aplicação de novos PDAs até que sejam tratadas todas as não conformidades identificadas nas avaliações.

Na definição do PDAs que serão aplicados será utilizada a ferramenta de avaliação que disponibiliza as notas dos PDAs indicando a faixa da nota de cada PDA.

Empresa	Qualidade e Produt.	Gestão de Materiais	Segurança	Gestão Financ.	Gestão Trab. e Previd.	Gestão de Pessoas	Sustent. e Meio Ambiente	Nota Final no SAG	Maturidade
	8,87	8,62	8,59	9,58	8,33	6,98	6,97	8,31	Estágio 4
	8,10	8,08	8,44	9,17	9,10	8,59	7,81	8,45	Estágio 4
	8,69	0,00	8,49	8,82	9,10	8,02	8,11	8,54	Estágio 4
	8,33	0,00	9,11	9,10	8,75	8,18	6,94	8,40	Estágio 4
	8,21	7,32	8,91	7,71	8,89	7,66	5,72	7,75	Estágio 3

A definição dos planos de ação é a essência do programa SINERGISA e tem como objetivo principal garantir que as empresas participantes do programa possam em um prazo razoavelmente curto atingirem o nível de maturidade da gestão almejado pela Energisa, tornando-se fornecedores estratégicos e que atendem



aos requisitos de gestão estabelecidos pelo programa SINERGISA para os fornecedores de serviços do grupo Energisa.

Para o seu desenvolvimento os analistas da qualidade e os fornecedores terão o suporte do sistema de avaliação que será disponibilizado pela Energisa sem custos financeiros para os fornecedores participantes do programa, que viabilizará o planejamento e o controle das atividades desde a sua concepção, até a sua finalização.

Abaixo imagens da ferramenta com destaque para os cartões com as não conformidades separadas por PDA (imagem 1), do Kanban (imagem 2), que é utilizado para acompanhar o andamento das atividades e que através do qual é possível acessar os planos de ação (imagem 3).



**Acompanhamento dos Planos de ação**

**Planejamento, controle e monitoramento da qualidade e prazos na execução dos serviços**

**DESCRIÇÃO**

De acordo com as evidências coletadas durante a avaliação, a empresa demonstra um entendimento do escopo do serviço com base na interpretação da especificação técnica. Além disso, a F M TERCERIZACAO realiza reuniões com a contratante e mantém comunicação via e-mail e Teams. No entanto, existem várias oportunidades para aprimorar seus processos de planejamento, controle e monitoramento da qualidade e prazos na execução dos serviços. É essencial que a empresa considere a análise de viabilidade econômica, além da análise financeira, ao avaliar os projetos e serviços que pretende empreender. A análise de viabilidade econômica pode fornecer uma visão mais completa do potencial impacto financeiro e dos benefícios a longo prazo. No que diz respeito aos indicadores, a empresa já acompanha algumas métricas importantes, como INS, TMA, NPS, FCR e volumetria. No entanto, é importante garantir que esses indicadores sejam usados de forma proativa, não apenas para avaliar o desempenho passado, mas também para orientar decisões futuras. Quanto ao tratamento das não conformidades, a empresa demonstra abordar essa questão de modo informal e reativo. Para melhorar a qualidade dos serviços prestados, é recomendável implementar um sistema de gestão de qualidade, que inclua a identificação, documentação e tratamento adequado das não conformidades. Isso deve considerar a análise das causas raízes, a implementação de ações corretivas e preventivas e o monitoramento contínuo para evitar a recorrência.

**OPORTUNIDADES PARA MELHORIA**

Realizar a análise das características críticas de qualidade dos serviços, garantindo uma visão holística dos pontos que incidem sobre o desempenho das operações.	Atende o suficiente
Adotar a prática do registro das reuniões e discussões através de atas, dando vistas para a formalização das conclusões e decisões tomadas.	Atende parcialmente

**LISTA ATUAL**

Concluído

**GERENCIAR TAREFA**

Responsável

Etiquetas

Prazos

Anexo

A3

Plano de Ação

Arquivar Cartão

Gerar Link

**HISTÓRICO**

Definido os PDAs a serem aplicados nas empresas, o especialista da qualidade, tutor da empresa e responsável pela aplicação da metodologia definida para o PDA, traçará com base nas não conformidades identificadas, o planejamento para execução do trabalho de mentoria e ou consultoria através de encontros, reuniões, treinamentos e se justificar, visitas presenciais a sede da empresa objetivando repassar o conhecimento necessário sobre o conteúdo exigido no PDA, além de auxiliar na elaboração e estruturação dos planos de ação e de outras atividades necessárias a correção das não conformidades identificadas durante as avaliações e registradas no relatório de gestão disponibilizado.

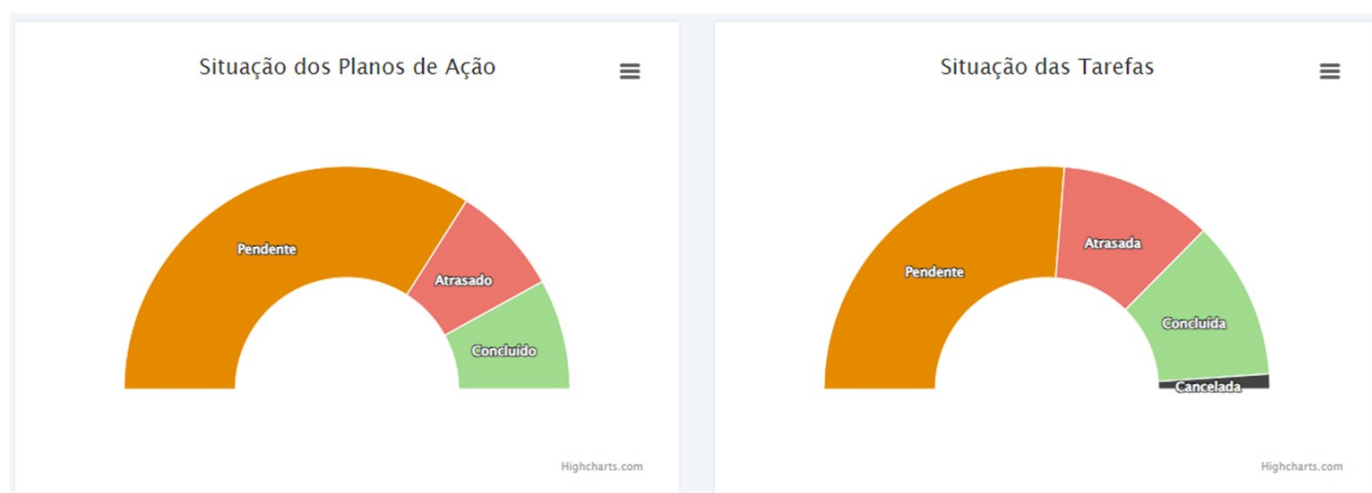
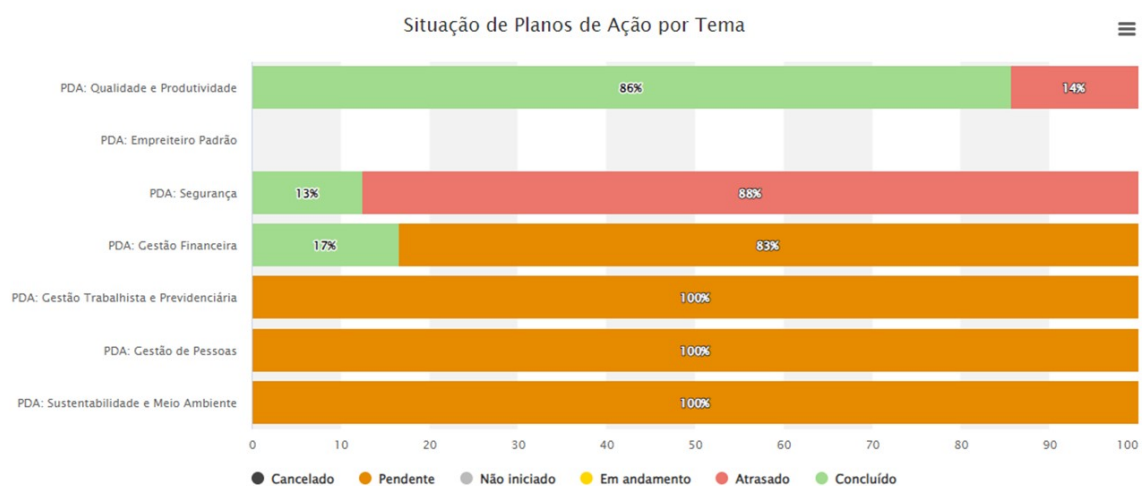
Nessas atividades os especialistas da gestão e as empresas participantes, contarão com uma ferramenta disponibilizada pela Energisa que tem um ambiente dedicado ao tratamento de não conformidades, onde será possível além de estruturar os planos de ação, registrar as reuniões realizadas, a guardar as evidências para comprovação das atividades concluídas e também, permite a Energisa acompanhar online e de forma integrada com as empresas, a evolução das atividades inerentes ao programa de desenvolvimento assistido.

- **Monitoramento do desempenho no Programa Sinergisa e da performance operacional das empresas**

O monitoramento da evolução das empresas no Sinergisa se dá duas formas: A primeira através do acompanhamento permanente dos planos de ação definidos com o objetivo de corrigir as não conformidades identificadas durante as avaliações e a segunda, através do acompanhamento do desempenho dessas empresas no desenvolvimento das suas atividades operacionais, com foco na qualidade do serviço entregue e no cumprimento dos prazos estabelecidos.

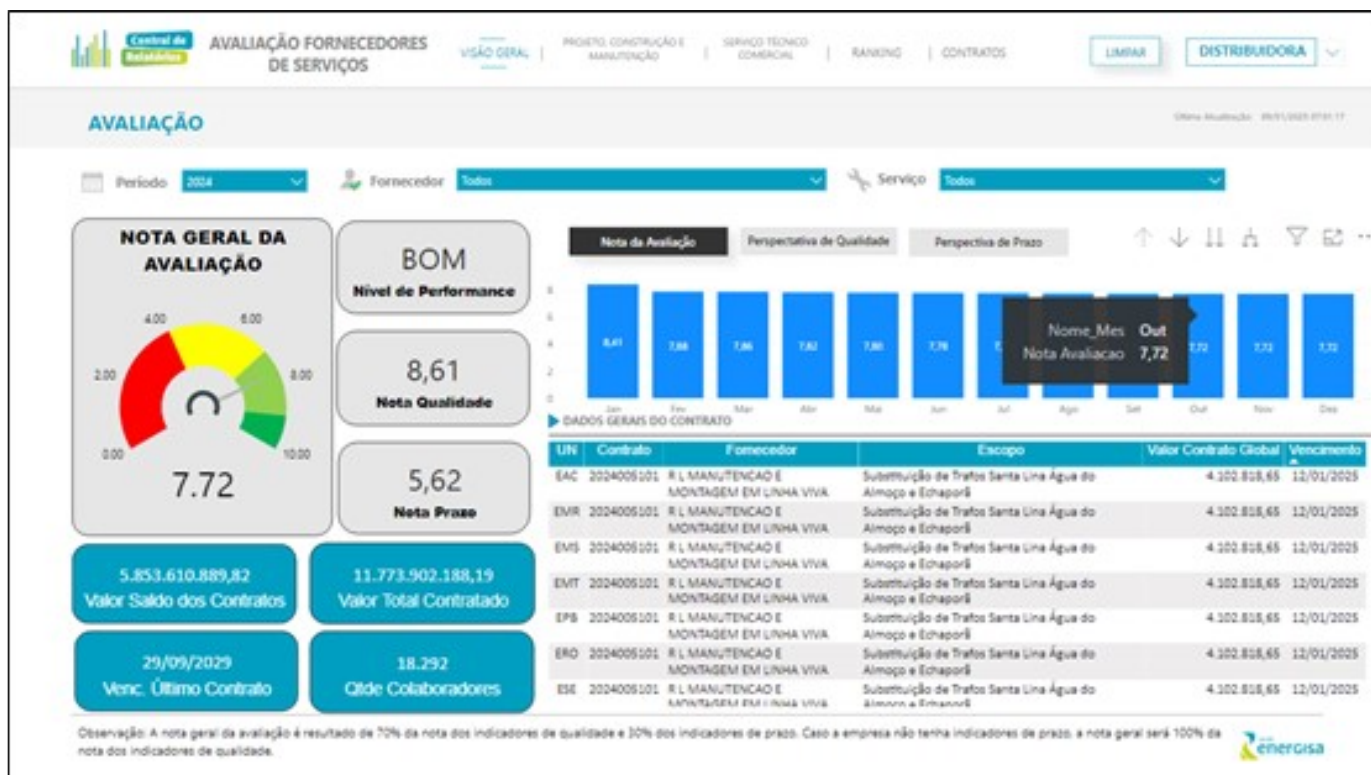
O acompanhamento da evolução das atividades planejadas é responsabilidade de cada especialista da qualidade e consiste na execução de todas as atividades planejadas nos planos de ação estabelecidos e negociadas com os fornecedores e bem caracterizados através de evidências claras e objetivas para que sejam consideradas como concluídas, mostrando desta forma, a adesão do fornecedor ao programa de desenvolvimento assistido do programa SINERGISA.

Para essa atividade será utilizado o monitoramento de indicadores apresentados em um dashboard da ferramenta de avaliação de fornecedores, conforme abaixo:



Já o monitoramento da performance operacional se dá através de informações obtidas através de um BI que apresenta graficamente o desempenho das empresas através de indicadores definidos por classe de serviço e relacionados as perspectivas de qualidade e prazo.

A perspectiva da Qualidade do Serviço permite medir, avaliar e, conseqüentemente aprimorar a qualidade dos serviços executados pelos prestadores de serviços, permitindo aos gestores dos contratos o acompanhamento dos resultados mais representativos e importantes relacionados a qualidade dos serviços que foram contratados. Já a perspectiva de Cumprimento de Prazo, permite uma visão voltada a expectativa de entrega dos serviços nos prazos estabelecidos em contrato pela Energisa e em definições normativas.



### 3. Conclusão

Podemos afirmar que o Programa Sinergisa que entrou em operação em 2016 como um projeto piloto na Energisa Paraíba e que pelo seu êxito, se tornou em 2021 o programa corporativo de desenvolvimento de fornecedores do grupo Energisa, age de forma assertiva e estratégica na melhoria da qualidade dos fornecedores de serviços contratados pelo grupo, proporcionando a área de compras a disponibilidade de

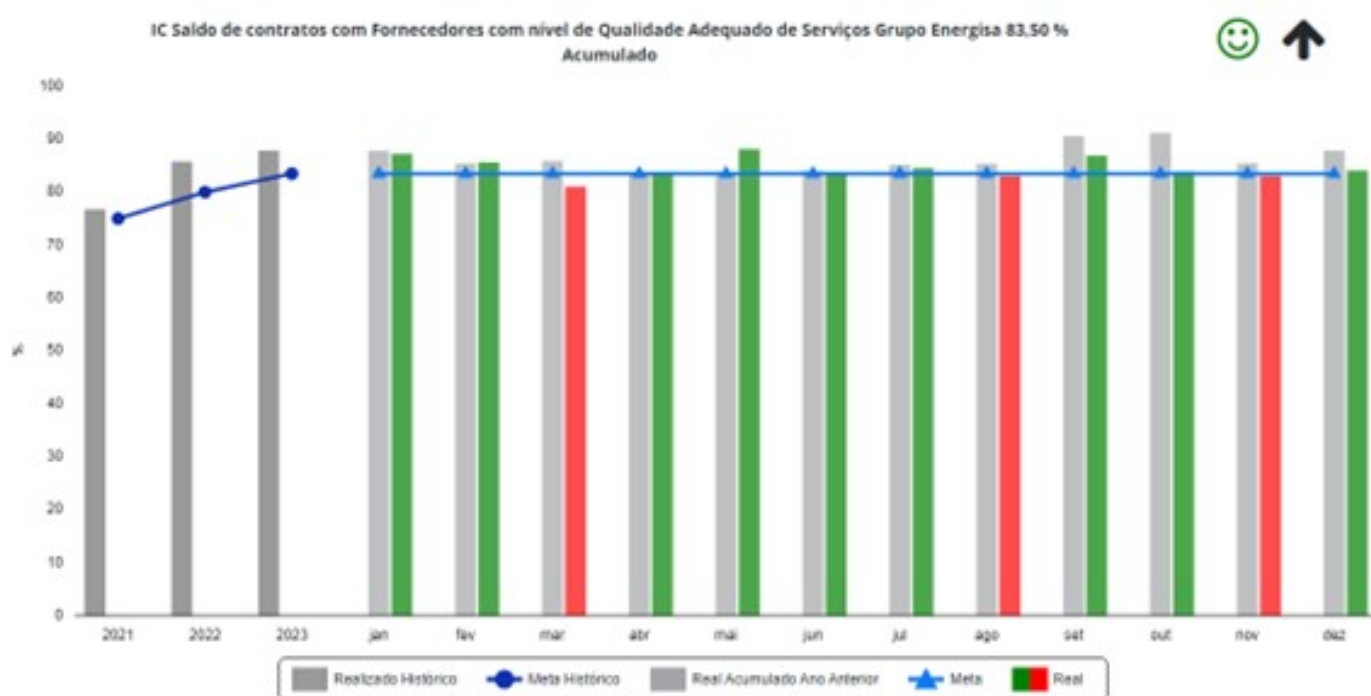


fornecedores mais qualificados o que proporciona mais assertividade nas contratações e às unidades de negócio do grupo, a certeza de fornecedores com alta performance operacional e entregas com a qualidade e prazos esperados.

Nesse trabalho procuramos apresentar a metodologia aplicada no desenvolvimento das atividades do programa Sinergisa e os resultados obtidos com a implantação da ferramenta por meio de indicadores que representam pontos críticos na atividade de gestão e contratação de serviços.

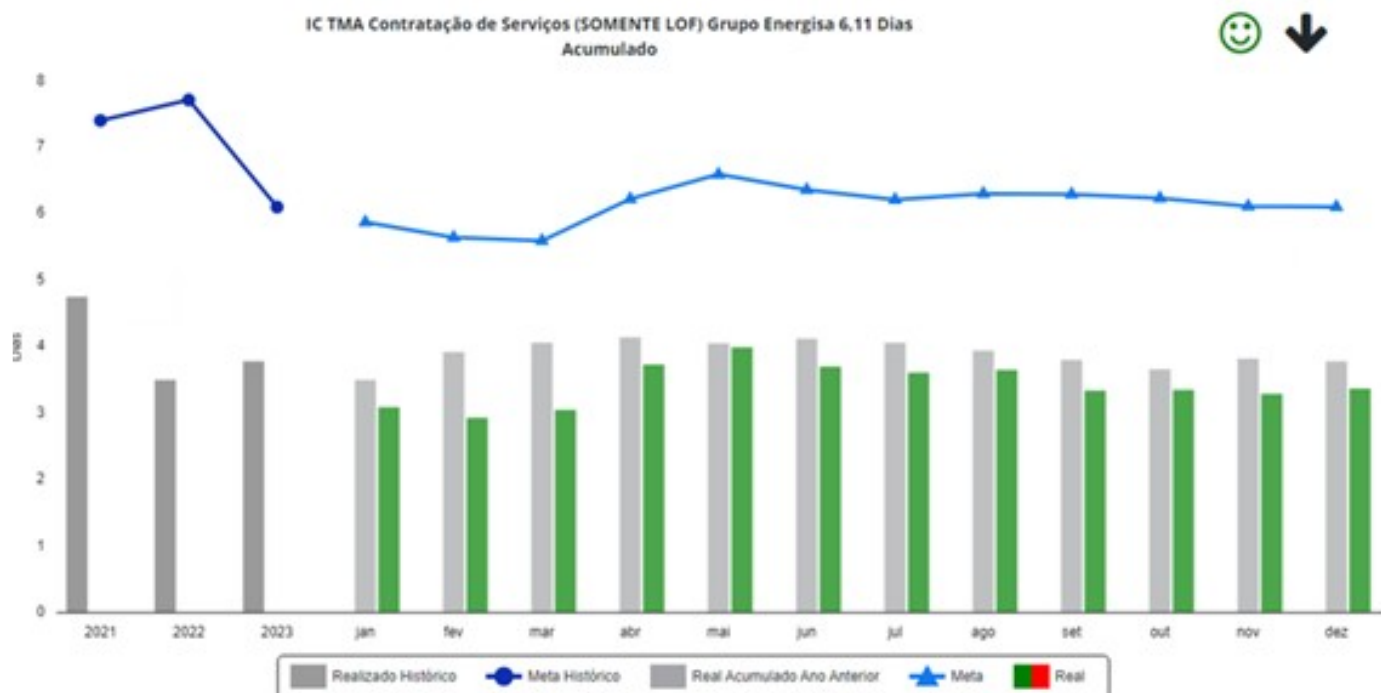
- Indicador de Saldo de contratos com Fornecedores com nível de Qualidade Adequado de Serviços – esse indicador refere-se à representatividade dos 100 maiores saldos de contratos com fornecedores de serviços.

Os resultados estão apresentados no gráfico abaixo:



- TMA Contratação de Serviços (SOMENTE LOF) - Grupo Energisa – esse indicador apura o tempo médio de conclusão da LOF para os processos realizados pela GCSO (aditivos, distratos, contratações normais e contratações diretas).

Os resultados estão apresentados no gráfico abaixo:



## 4. Referências bibliográficas

- ASQ, 18 de dezembro de 2007, "Dorian Shainin: Uma abordagem profissional para resolução de problemas ASQ BLUE RIDGE SECTION 1108. Introduction to Shainin & Red X Problem Solving. Youtube, 12 mar. 2019. Disponível em: [https://www.youtube.com/watch?v=PZmm4I7\\_x2E&t=1430s](https://www.youtube.com/watch?v=PZmm4I7_x2E&t=1430s). Acesso em: 10 mar. 2022. <https://shainin.com/>
- Manual AIAG - APQP Planejamento Avançado da Qualidade do Produto, 3ª Edição, março 2024
- Manual AIAG – Plano de Controle, 1ª Edição, março 2024
- Manual AiAG – FMEA- Análise do Modo e Efeito da Falha Potencial 4ª Edição, junho 2008
- PARIS, Wanderson. Proposta de uma metodologia para identificação de causa raiz e solução de problemas complexos em processos industriais: um estudo de caso. Curitiba: Universidade Federal do Paraná, 2003.
- PALADINI, E. P. Gestão da Qualidade: teoria e prática. 4. ed, São Paulo: Atlas, 2019.
- RAMON, C. R., SILVA, A. M., BEZERRA, R. R., e JUNIOR, I. D. Padronização de processos para redução de erros em uma distribuidora: um estudo de caso. XXXVI Encontro Nacional de Engenharia de Produção