

Grupo Fleury

Programa de Excelência em Relacionamento com a Cadeia de Fornecimento (PERC)

Eixo temático

- Cadeia de Valor
- Mercado
- Meio Ambiente
- Relacionamento com as Partes Interessadas

Data de início

2010

Principal objetivo da prática

Aprimorar o relacionamento da Cadeia de Fornecedores do Grupo Fleury por meio do aumento da comunicação, integração e desenvolvimento dos nossos fornecedores, buscando, dessa forma, incremento qualitativo nas entregas e melhoria contínua dos processos.

Motivação

O Grupo Fleury já possuía em seus processos de qualidade as etapas de homologação e avaliação de fornecedores, mas estava carente de ações que resultassem em desenvolvimento mútuo e sustentável, e que possibilitasse a incorporação de melhorias ou inovações propostas pelos fornecedores. Assim, no final de 2009, criou um comitê de discussão e busca de *benchmark* para a criação de um programa de desenvolvimento e fortalecimento da cadeia de fornecedores da empresa. Após essa etapa inicial de estudos de projetos similares e reuniões internas, chegou-se ao formato do Programa de Excelência em Relacionamento com a Cadeia de Fornecimento (PERC).

Descrição da prática

Critérios de seleção de fornecedores – Independentemente de sua localização geográfica, uma vez que o Grupo Fleury está presente em seis estados e no Distrito Federal, todos os participantes devem atender a pelos menos um dos seguintes quesitos:

- Ser fornecedor homologado há mais de dois anos;
- Ser representativo estrategicamente para a empresa;
- Ser ratificado pela Alta Administração da empresa e pelo Comitê de Avaliação.

Período de Avaliação – O ciclo do PERC é anual, com avaliações feitas trimestralmente e reportadas em relatório aos fornecedores. O programa avalia quatro dimensões:

1. Qualidade, que é medida com base no Relatório de Não Conformidade de Fornecedor, no Relatório de

Pontualidade, na Avaliação de Desempenho dos Serviços Contratados e na Agilidade de Resposta;

2. Termos & Condições (T&C), que englobam Relatório de Prazo de Pagamento a Fornecedores, Forma de Pagamento, Contratos vigentes, Participação Trimestral em Negociações de Compras;
3. Sustentabilidade, com base nos quesitos de *compliance* e comprometimento com as práticas sustentáveis refletidas na pontuação alcançada nos itens Checklist de Documentações e Certificações e Questionário de Sustentabilidade;
4. Criatividade & Inovação, que envolve apresentação de ideias e sugestões com foco na otimização de processos, redução de custos, ganhos anuais de valor agregado e custo evitado. O fornecedor deve registrar suas ideias na plataforma da Central de Ideias para que sejam avaliadas. Todos recebem um login e senha para que esses registros sejam feitos dentro do ambiente do Grupo Fleury, onde os avaliadores poderão comentar e validar ou não a execução.

Para cada uma das dimensões são atribuídos pesos e valores para a pontuação trimestral dos participantes. Esta, por sua vez, depende das ações e do desempenho de cada fornecedor e dos colaboradores do Grupo Fleury. A cada trimestre, os fornecedores são classificados de acordo com o Índice de Desempenho, que é resultado da soma dos índices de cada dimensão multiplicado ao peso atribuído, e recebem relatório com a pontuação e o posicionamento no ranking geral. Por questão de sigilo em relação aos demais fornecedores, são atribuídas letras, uma vez que o PERC tem o objetivo de desenvolvimento, e não de demérito.

Ao final do programa, são reconhecidos os fornecedores de cada segmento que apresentaram melhor desempenho e participação ao longo do ano. Também é identificado um fornecedor “Destaque”, cujas ações ou cujo desempenho tenham sido relevantes, mesmo que não seja o melhor de sua categoria. O reconhecimento aos ganhadores é realizado em evento com todos os fornecedores do PERC no ano seguinte às medições realizadas. Nessa oportunidade é ainda exposto o programa do ano seguinte e novos fornecedores são convidados a participar.

O PERC não tem caráter punitivo nem de exclusividade, mas sim o objetivo de ser uma ferramenta de comunicação e desenvolvimento mútuo entre as empresas. Para seu sucesso, é de suma importância a interação entre as empresas selecionadas e os colaboradores do Grupo Fleury. Dessa forma, efetivamente, pode-se concretizar a parceria.

A segmentação pode sofrer alterações a cada edição anual do PERC, com o objetivo de aumentar sua eficiência e a cobertura das áreas dos fornecedores participantes. Para o ano de 2013 a segmentação adotada foi: Insumos, Engenharia, Facilities, Manutenção, Tecnologia da Informação e Atendimento.

Parcerias

O programa tem interface com as seguintes partes interessadas:

- Fornecedores estratégicos;
- Suprimentos (Compras, Logística, Planejamento de Materiais);
- Sustentabilidade (Meio Ambiente e Responsabilidade Social);
- Inovação (Plataforma Fórum Fornecedores – Exago);
- Demais áreas gestoras de serviços e insumos (TI, Engenharia, Manutenção, Facilities, Áreas Técnicas e Operações, Engenharia Clínica, Marketing).

Investimento

Para o desenvolvimento do PERC foram utilizadas as ferramentas de *benchmark*, prática de mapeamento de processos visando sua otimização e racionalização e, finalmente, treinamento e capacitação das equipes internas. Dessa forma, não há um software específico para o programa, mas sim um aparato de processos e práticas que são organizadas de modo a produzir um resultado mensurável que permita focar em melhorias. Atualmente existe uma equipe responsável pela gestão do programa.

Os recursos financeiros são para viagens, deslocamento para as visitas aos fornecedores, reuniões externas e evento de reconhecimento e lançamento do novo ciclo. Anualmente são investidas cerca de 1.500 horas/trabalho.

Resultados e benefícios

Em sua quarta edição, em 2013, o PERC continua apresentando resultados consistentes com seus objetivos, entre os quais se destacam:

- **Qualidade** – Antes de o programa ser implantado, as ocorrências de não conformidade nem sempre eram devidamente captadas ou registradas e muitas vezes nem mesmo resolvidas efetivamente pelo fornecedor. Como o PERC tem o caráter de estimular esses registros, seu aumento expressivo reflete a aderência à ferramenta e sua importância para o processo de incremento da qualidade no Grupo Fleury. Outro benefício também foi percebido pelo fornecedor, ao poder identificar o desvio e ter a possibilidade de correção, o que gera transparência nas relações. Dessa forma, as ações saíram da percepção isolada de áreas ou colaboradores para o fato real, com direito a validação e resposta pelo fornecedor, além da oportunidade de tratar a causa raiz do problema;
- **Pontualidade de entregas** – O percentual de pontualidade na entrega dos fornecedores foi superado em todas as edições do programa, com um aumento para 92,50% em 2012 (o mínimo exigido é 90%). Importante ressaltar que o PERC estimulou a integração dos participantes na “Programação Conjunta de Materiais e Demanda” resultando no aumento da disponibilidade de materiais sem o aumento de níveis de estoque;
- **Sustentabilidade** – Em parceria com o Ethos, além da avaliação a que o Grupo Fleury é submetido, o PERC se baseou em sua metodologia para construir o questionário de sustentabilidade de fornecedores. Com esse mapeamento e ações direcionadas, houve uma evolução expressiva em relação à avaliação de fornecedores, saindo de 3,88 em 2008 para 8,56 em 2012, o que proporcionou ao Grupo Fleury se situar acima da média das dez melhores empresas, tendo como *benchmark* 7,99 – resultado efetivo por mapear e conhecer os fornecedores além do âmbito comercial.
- **Criatividade e inovação** – Desde o início do programa, o volume de ideias registradas pelos fornecedores quadruplicou e acumula, desde o início do PERC até outubro de 2013, 823 ideias de inovação ou melhorias inseridas pelos fornecedores. Em 2010, 66% delas foram implantadas; em 2011, 73%; em 2012, 47%. O pico inicial ocorreu em razão da avaliação mais focada na quantidade de registros dos fornecedores. Para o ano de 2012 procurou-se estimular a qualidade e relevância, o que propiciou o registro de ideias mais consistentes e com maior valor agregado.

O PERC proporcionou ainda outros benefícios diretos e indiretos, interna e externamente:

- Participação efetiva dos colaboradores da empresa na gestão do contrato e/ou relacionamento, e não somente da área de compras;
- Aumento da capacidade de gestão interna, melhor gestão do contrato operacional pelo requisitante do serviço;
- Aumento de contratos formalizados e regularizados;
- Identificação de oportunidades comerciais;
- Redução de custos sob a visão do TCO (*Total Cost Ownership*) Custo total da operação;
- Otimização de processos;
- Comunicação fortalecida entre as empresas e internamente;
- Compartilhamento do planejamento estratégico e transparência entre o Grupo Fleury e as empresas;
- Identificação de sinergias;
- Capacitação da equipe interna do Fleury e do fornecedor com destaque para integração dos interlocutores das empresas com várias áreas e não somente a área comercial.
- Visibilidade dos envolvidos;
- Esforço digno de nota na auditoria ISO – DNV;
- Amadurecimento das equipes;
- Redução de falta de insumos e/ou serviços;
- Possibilidade de receber e fazer *benchmark* com outras empresas nacionais e internacionais;
- Convite para palestras externas e apresentação do Programa PERC em diversos fóruns.

Ferramentas de gestão

Critérios de seleção para os fornecedores;

- Processo de Seleção das empresas que participarão do ciclo do PERC
- Segmentação dos fornecedores;
- Dimensões de avaliação do PERC:
 - ✓ Qualidade
 - ✓ T&C – Termos & Condições

- ✓ Sustentabilidade
- ✓ Criatividade & Inovação.

- Período de avaliação e monitoramento das empresas de acordo com os critérios previamente estabelecidos no manual PERC;
- Visitas anuais e reuniões periódicas com os fornecedores participantes;
- Reuniões trimestrais do Comitê de Avaliação dos Fornecedores, formado pelas lideranças do Grupo Fleury;
- Divulgação trimestral do Relatório de Acompanhamento do desempenho do fornecedor.

Além dessas ferramentas, há o envolvimento direto das equipes de compras, planejamento de materiais e das áreas requisitantes no processo de visitas anuais aos fornecedores e na elaboração dos controles de suporte ao programa.

Contato

Nome: Rildo Caetano

E-mail: programa.fornecedores@grupofleury.com.br

Dados da empresa

Nome: Fleury S.A.

Setor: Prestação de Serviços – Saúde

Porte: Grande

Localização: São Paulo

Website: www.grupofleury.com.br