ROBERT BOSCH LTDA.

WILSON OLIVO JUNIOR

Projeto Bundling MDS –
Uma nova Visão na Gestão de Contratos de Manutenção

CAMPINAS

2020

INDICE

1. RESUMO 03

2. OBJETIVO DO TRABALHO 03

3. INTRODUÇÃO 04

4. METODOLOGIA 04

4.1. ÁREA DE APLICAÇÃO 04

4.2. METODOLOGIA APLICADA 05

5. BUNDLING MDS 05

5.1. AVALIAÇÃO DE FORNECEDORES..... 05

5.2. AVALIAÇÃO DE PERFORMANCE (SLA`s) 06

5.2.1. FORMATO DE AFERIÇÃO 06

5.2.2. FORMATO DE BÔNUS 06

5.2.3. FORMATO DE PENALIDADE OU RANKING..... 07

5.2.4. FORMATO DE RESCISÃO CONTRATUAL..... 08

6. RESULTADOS 08

7. CONCLUSÃO 09

8. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS 09

1. RESUMO

O departamento de Facility Management (FCM-Ca) é responsável por administrar os bens imóveis da unidade Campinas, garantindo sua funcionalidade e a preservação do patrimônio, bem como prover infraestrutura e serviços para atender às necessidades dos usuários [1].

A Gestão das instalações industriais e utilidades da Robert Bosch são dividido em dois seguimentos:

1) Manutenção.
   Cem por cento da manutenção destes equipamentos são realizados por terceiros contratados.
2) Operação.
   A operação, inspeção destes equipamentos e sistemas de utilidades, o acompanhamento e Supervisão das empresas terceirizadas está sob responsabilidade da equipe técnica de FCM-Ca.

As atividades de manutenção e preservação do patrimônio era realizada até então por uma empresa terceirizada que ‘centralizava” as diversas atividades, não sendo especialista na maioria destas atividades. Outra situação era que a empresa contratada manobrava a mão de obra de determinada atividade para realizar outras atividades, ficando ‘pendente’ várias atividades em andamento.

Os contratos que vigoravam até então somente possuíam indicadores de performance que geravam ônus, todavia sem peso significativo para que a terceirizada evitasse praticar os desvios acima citados.

Este foram os fatores que moveram a buscar um novo conceito de gestão de contrato com terceiros. O maior desafio deste projeto foi encontrar empresas especializadas em determinados seguimentos com valores competitivos e abertos a uma nova sistemática de indicadores de performance.

Como suporte a este projeto, contratamos uma consultoria, que nos ajudou a elaborar um MDS (Memorial Descritivo de Serviço), a elaborar novos indicadores de performance com novos fatores de ônus e bônus e a elaborar uma nova sistemática de escolha de fornecedores capacitados a participar deste novo projeto.

Com estas ações foi possível colocar em prática o novo conceito de Gestão de Contratos, encontrando fornecedores especializados em seus seguimentos, eliminando a manobra de mão de obra e aplicando o novo indicador de performance (SLA´s) com formato transparente, objetivo, impessoal e assertivo com Ônus e Bônus.

2. OBJETIVO DO TRABALHO

O ‘Projeto Bundling MDS (Memorial Descritivo de Serviço) ’ tem por objetivo descentralizar as diversas especialidades de manutenção até então realizada por uma única empresa, e distribuir estas atividades para empresas especialistas, adotando um novo conceito de indicadores de performance, penalizações e bonificações com cláusulas de encerramentos de contratos.

A elaboração deste trabalho visa compartilhar como o projeto foi implementado na Robert Bosch Campinas e quais os resultados obtidos.

3. INTRODUÇÃO

Há algumas décadas a manutenção das instalações industriais e utilidades da Robert Bosch Campinas vem sendo realizada por empresas terceirizadas.

Todavia o principal modelo de contrato até então praticado pelo Robert Bosch Campinas era do tipo tradicional, de uma única empresa terceirizada, detentora de diversos seguimentos de manutenção e conservação do site.

Ao mesmo tempo, as técnicas de manutenção e conservação patrimonial disponibilizadas por empresas terceirizadas no mercado foram aprimoradas, resultando cada vez mais em empresas especialistas em diversos seguimentos.

Frequentes manutenções, diversas paradas de funcionamento e manutenções preventivas com baixa qualidade em equipamentos mais complexos, requereu um novo posicionamento referente a gestão de contratos de manutenção.

4. METODOLOGIA

4.1 Área de Aplicação

A aplicação deste projeto foi realizada na Robert Bosch Ltda., unidade localizada no municio de Campinas - SP, e que desde 1956 é a sede da empresa no Brasil, reúne as atividades dos negócios de sistemas a gasolina, motores elétricos, ferramentas elétricas, sistemas de segurança e reposição automotiva, além das áreas centrais e corporativas.

A empresa possui em torno de 5.000 funcionários entre mensalistas, horistas, estagiários e terceiros.

Figura 01: Localização Robert Bosch, unidade Campinas

4.2 Metodologia Aplicada

Para conseguir atingir o objetivo definido, durante toda fase de planejamento e implementação do projeto foi utilizada a metodologia de gerenciamento de projetos regida pelas normas internas da Bosch, que tem como base o Project Management Body of Knowledge (PMBOK).

Esta metodologia auxiliou para que houvesse cumprimento do cronograma estabelecido, monitoramento dos custos de implementação, minimização dos riscos, agilidade na tomada de decisão e um maior engajamento de todo o time envolvido no planejamento e execução do projeto.

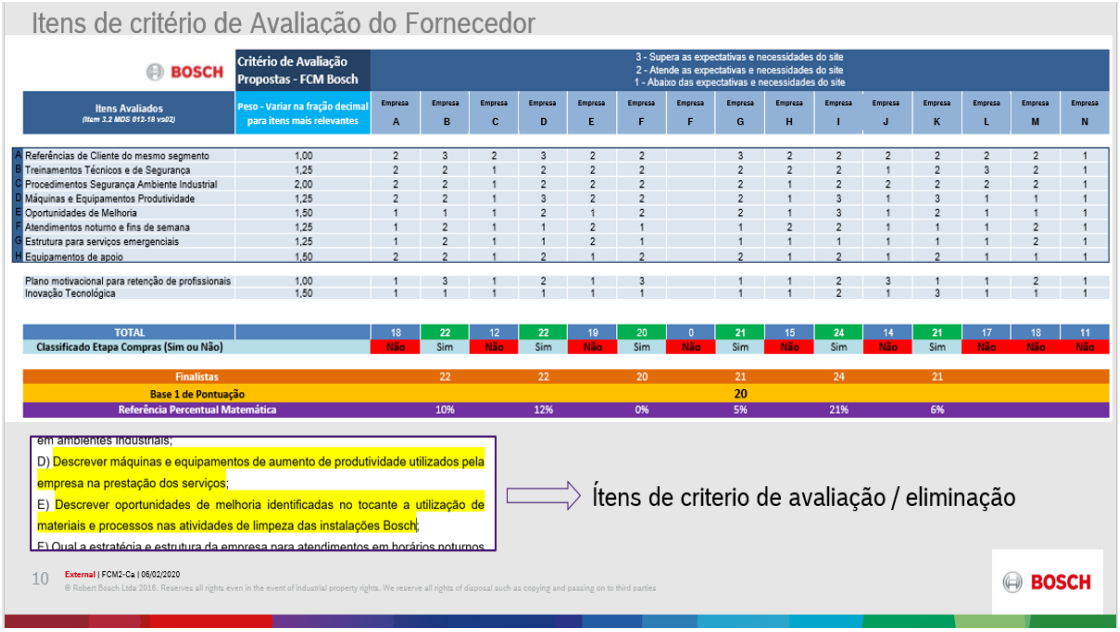
5. BUNDLING MDS

Uns dos primeiros passos do projeto foi contratar uma empresa de consultoria, ajudando na elaboração de um MDS (Memorial Descritivo de Serviço), na elaboração de novos indicadores de performance com novos fatores de ônus e bônus e uma nova sistemática na escolha de empresas capacitadas a participar deste novo projeto.

5.1 Avaliação de Fornecedores

Esta 'sistemática de avaliação de aprovação ou eliminação do fornecedor' em cada seguimento, permitiu dar peso para itens relevantes, ponderando se o fornecedor atenderia as expectativas e necessidades do site.

A figura abaixo indica um exemplo de critério de avaliação de fornecedores para o novo contrato de Limpeza.



Itens de critério de Avaliação do Fornecedor

BOSCH

	Itens Avaliados (Item 3.2 MDS 012-10 vs02)	Critério de Avaliação Propostas - FCM Bosch: Peso - Variar na fração decimal para itens mais relevantes	Empresa A	Empresa B	Empresa C	Empresa D	Empresa E	Empresa F	Empresa F	Empresa G	Empresa H	Empresa I	Empresa J	Empresa K	Empresa L	Empresa M	Empresa N
		3 - Supera as expectativas e necessidades do site 2 - Atende as expectativas e necessidades do site 1 - Abaixo das expectativas e necessidades do site															
A	Referências de Cliente do mesmo segmento	1,00	2	3	2	3	2	2		3	2	2	2	2	2	2	1
B	Treinamentos Técnicos e de Segurança	1,25	2	2	1	2	2	2		2	2	2	1	2	3	2	1
C	Procedimentos Segurança Ambiente Industrial	2,00	2	2	1	2	2	2		2	1	2	2	2	2	2	1
D	Máquinas e Equipamentos Produtividade	1,25	2	2	1	3	2	2		2	1	3	1	3	1	1	1
E	Oportunidades de Melhoria	1,50	1	1	1	2	1	2		2	1	3	1	2	1	1	1
F	Atendimentos noturno e fins de semana	1,25	1	2	1	1	2	1		1	2	2	1	1	1	2	1
G	Estrutura para serviços emergenciais	1,25	1	2	1	1	2	1		1	1	1	1	1	1	2	1
H	Equipamentos de apoio	1,50	2	2	1	2	1	2		2	1	2	1	2	1	1	1
	Plano motivacional para retenção de profissionais	1,00	1	3	1	2	1	3		1	1	2	3	1	1	2	1
	Inovação Tecnológica	1,50	1	1	1	1	1	1		1	1	2	1	3	1	1	1
	TOTAL		18	22	12	22	19	20	0	21	15	24	14	21	17	18	11
	Classificado Etapa Compras (Sim ou Não)		Não	Sim	Não	Sim	Não	Sim	Não	Sim	Não	Sim	Não	Sim	Não	Não	Não
	Finalistas			22		22		20		21		24		21			
	Base 1 de Pontuação									20							
	Referência Percentual Matemática			10%		12%		0%		5%		21%		6%			

em ambientes industriais;

D) Descrever máquinas e equipamentos de aumento de produtividade utilizados pela empresa na prestação dos serviços;

E) Descrever oportunidades de melhoria identificadas no tocante a utilização de materiais e processos nas atividades de limpeza das instalações Bosch;

F) Qual a estratégia e estrutura da empresa para atendimentos em horários noturnos

Itens de criterio de avaliação / eliminação

10 External | FCM2-Ca | 06/02/2020

© Robert Bosch Ltda 2016. Reserves all rights even in the event of industrial property rights. We reserve all rights of disposal such as copying and passing on to third parties

BOSCH

Figura 02: Exemplo de Critério de Avaliação de Fornecedor – Contrato de Limpeza

5.2 Avaliação de Performance (SLA´s)

Durante o processo de avaliação dos fornecedores, foi entregue um MDS (Memorial Descritivo de Serviço) para cada empresa participante, que incluía também os novos critérios de avaliação de performance (*SLA´s* - Service Level Agreement*)*.

O SLA´s – Indicador de Performance, possui o seguinte formato:
- Formato de Aferição;
- Formato de Bônus, Penalidades ou Ranking;
- Formato de Rescisão Contratual.

Na sequência utilizaremos um SLA do Contrato de Limpeza, porém estes critérios também se aplicam a outros tipos de especialidades.

5.2.1 Formato de Aferição

É uma planilha de aferição mensal com notas dos indicadores, baseado na média das notas obtidas em todas as disciplinas.

Possui um formato transparente, objetivo e impessoal de avaliação de performance.

SLA's Indicadores de Performance– Anexo 8.3

(MDS 012/18 – vs02)

FCM

Formato de Aferição

Disciplina	Gestor Responsável	Indicador	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
Sistemas Limpeza	Nota Geral	Nota Geral	3,0	3,0	2,5	3,3	2,5	2,8	2,8	3,0	2,5	2,8	2,5	3,0
	XXX	Pesquisa de Satisfação do Cliente	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3
	XXX	Auditoria de Serviços - Padrão	3	4	2	3	2	3	1	3	2	3	2	3
	XXX	Auditoria de Serviços - Demanda Spot	3	3	2	4	2	2	4	3	3	2	2	3
	XXX	Auditoria Corporativa	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3

Figura 03: Exemplo de Indicador de Performance – Formato de Aferição – Contrato de Limpeza.

Esta planilha é a base das reuniões mensais com as empresas contratadas, indicando ônus e bônus conforme os indicadores, também é a base para gerar planos de ações e acompanhamento, analisando mensalmente se a contratada está reagindo frente a possível queda de performance.

5.2.2 Formato de Bônus

Tem como objetivo premiar os “colaboradores” da prestadora de serviço com mais de três meses no contrato Bosch.

A composição de duas notas “4” e duas notas “3”, são fatores que geram Bônus aos colaboradores.

A bonificação proposta é um percentual sobre o valor do salário mínimo vigente.

SLA's Indicadores de Performance– Anexo 8.3

(MDS 012/18 – vs02)

FCM

Formato de Bônus

Disciplina	Gestor Responsável	Indicador	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
Sistemas Limpeza	Nota Geral	Nota Geral	3,0	3,5	2,8	3,0	2,8	3,0	3,0	2,8	3,0	3,0	2,8	3,0
	XXX	Pesquisa de Satisfação do Cliente	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3
	XXX	Auditoria de Serviços - Padrão	3	4	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3
	XXX	Auditoria de Serviços - Demanda Spot	3	4	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3
	XXX	Auditoria Corporativa	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3

Figura 04: Exemplo Indicadores de Performance – Formato de Bônus – Contrato de Limpeza.

5.2.3 Formato de Penalidade ou Ranking

Este formato apresenta três situações onde ocorrem penalidades:

- **Situação 1**: Tem como objetivo a terceirizada ter sempre mais que 50% dos itens atendidos mês a mês. A nota geral da disciplina abaixo de 2,75 é considerado uma penalidade.

- **Situação 2**: Tem como objetivo não ter nenhum item que esteja sistematicamente fora do especificado em contrato. Neste caso, qualquer item individual com nota "1".

- **Situação 3**: Tem como objetivo evitar "manobras de indicadores" com realocação sistemática de recursos. Ocorre a penalidade nesta disciplina caso o contratado tenha em três meses consecutivos itens com nota "2", ainda que não sejam do mesmo item ou que a nota Geral esteja acima de 2,75.

A penalidade proposta é uma porcentagem sobre o valor do contrato mensal, cobrado no mês subsequente.

SLA's Indicadores de Performance– Anexo 8.3

(MDS 012/18 – vs02)

FCM

Formato de Penalidades ou Ranking
Situação 3

Disciplina	Gestor Responsável	Indicador	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
Sistemas Limpeza	Nota Geral	Nota Geral	3,0	2,8	2,8	2,8	2,8	2,8	3,0	3,0	3,0	2,8	2,8	3,0
	XXX	Pesquisa de Satisfação do Cliente	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3
	XXX	Auditoria de Serviços - Padrão	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
	XXX	Auditoria de Serviços - Demanda Spot	3	3	2	3	2	2	3	3	3	2	2	3
	XXX	Auditoria Corporativa	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3

Figura 05: Exemplo Indicadores de Performance – Formato de Penalidade ou Ranking – Situação 3 – Contrato de Limpeza.

5.2.4 Formato de Rescisão Contratual

Este formato possui três situações que resulta em rescisão de contrato:

- **Situação 1:** O objetivo principal deste formato é evitar a depreciação excessiva de um item específico, sendo assim, se o item tiver nota "1" por três meses consecutivos, poderá ser realizada a rescisão de contrato.

- **Situação 2:** O objetivo deste formato é evitar a depreciação dos serviços com manobra de recursos entre os objetivos individuais. Itens de avaliação, iguais ou diferentes, apresentando nota 1 em quatro oportunidades dentro de um período de seis meses resultará em rescisão de contrato.

- **Situação 3:** O objetivo é evitar inconsistência sistemática na entrega dos serviços, com seis meses consecutivos ou não, apresentando notas inferiores a 2,75 dentro de um período de 12 meses resultará em rescisão de contrato.

SLA's Indicadores de Performance– Anexo 8.3

(MDS 012/18 – vs02)

FCM

Formato de Rescisão Contratual
Situação 3

Disciplina	Gestor Responsável	Indicador	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
Sistemas Limpeza	Nota Geral	Nota Geral	3,0	2,5	2,5	3,0	2,5	3,0	3,0	3,0	2,5	2,5	3,0	2,5
	XXX	Pesquisa de Satisfação do Cliente	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3
	XXX	Auditoria de Serviços - Padrão	3	2	3	3	3	3	3	3	2	2	3	2
	XXX	Auditoria de Serviços - Demanda Spot	3	3	2	3	2	3	3	3	3	2	3	2
	XXX	Auditoria Corporativa	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3

Figura 06: Exemplo Indicadores de Performance – Formato de rescisão contratual – Situação 3 – Contrato de Limpeza.

6. RESULTADOS

Com a implementação do projeto, houve um **aumento de empresas contratadas especialistas** para vários seguimentos, evitando assim a realocação ou manobra sistemática de recursos (mão de obra).

Adotar a nova sistemática de Indicadores de Performance, evitou a depreciação excessiva de um item indicador que poderia resultar na insatisfação dos nossos clientes/usuários.

O novo indicador de performance torna possível **detectar rapidamente qualquer desvio** de atendimento ao contrato, tendo **tempo hábil para reação**, tanto do contratante como do contratado.

Com este novo modelo de 'descentralização' de contratos, foi possível uma negociação direcionada para cada contrato especialista, o que resultou em uma **redução de valores de contratos**, na soma de todos os contratos tivemos **uma redução de 17%.**

Segue abaixo um comparativo de contratos, antes e depois da implementação do projeto.

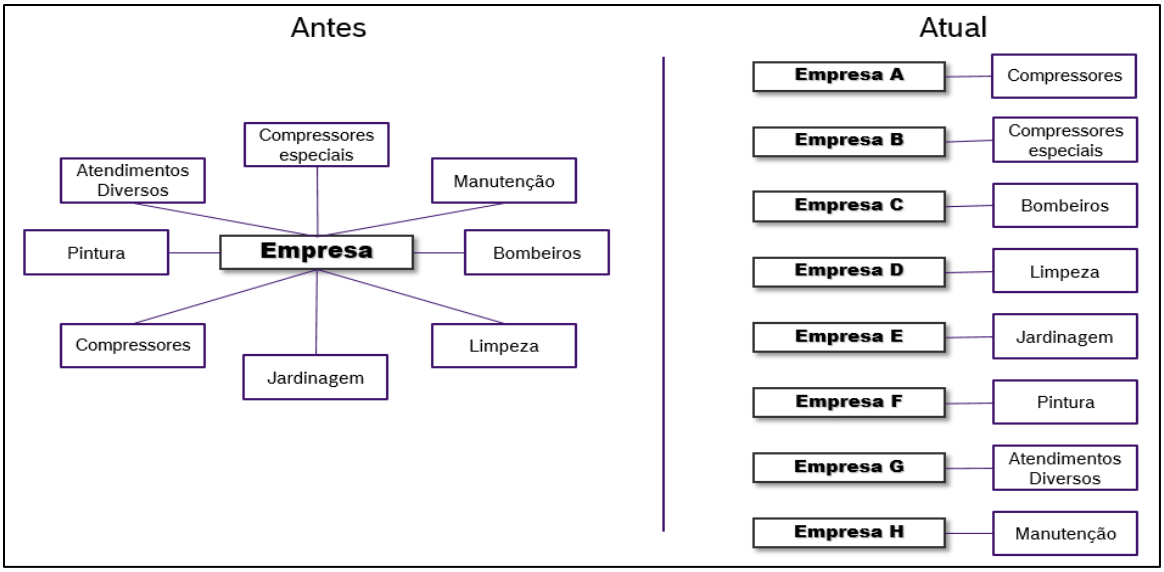


Figura 07 – Comparativo de contratos antes e depois da implementação do projeto.

7. CONCLUSÃO

Analisando os resultados obtidos é possível notar que a implementação do 'Projeto Bundling MDS – Novo Conceito de Contratos de Manutenção' foi um sucesso, e trouxe uma nova perspectiva à Robert Bosch Campinas com relação ao gerenciamento de contratos de terceiros.

O fato de contratar uma empresa de consultoria para este tema, possibilitou ter uma visão mais ampla do mercado, e entender melhor o que o mercado tinha a oferecer.

Ajudar a encontrar empresas especialistas, ajudar na elaboração do memorial descritivo (MDS), ajudar a elaborar indicadores de performance e encontrar o 'ponto de equilíbrio' do valor percentual de penalidade foram os pontos analisados de maneira exaustiva em parceria com a empresa de consultoria.

Este projeto se adequou perfeitamente à Robert Bosch Campinas, fatores como complexidade do site e porte da empresa foram levados em consideração durante todo o projeto. Sendo assim, é importante ressaltar que a aplicação deste projeto em empresas de complexidade e porte diferente da Robert Bosch Campinas, deve ser profundamente avaliado.

Este projeto é resultado do compromisso do Time de FCM da Bosch Campinas, que tem como **Visão** '*Agregar* ***valor ao negócio*** *entregando* ***soluções inovadoras*** *que atendam às* ***necessidades de nossos clientes****, trabalhando com* ***excelência*** *em uma* ***cultura colaborativa*** *e de* ***valorização profissional****. '*

8. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

[1] CENTRAL DIRETIVA DE FCM - CD 03901 – FACILITY MANAGEMENT. Disponível em: https://rb-wam.bosch.com/socos-c/SOCOS/documents/cre01/cd/10045/CD-03901-000_VAW_N_EN_2014-01-10.pdf