

Caso de Sucesso - Reconhecimento EGEA 7 Estrelas ☆☆☆☆☆☆☆ e Outstanding Achievement in Culture

Bosch Ovar

Bosch Building Technologies (Security Systems)



Cofinanciado por:



1. Informação Fundamental

- para compreender a organização, o seu contexto e as direções futuras -

Factos e Números

<ul style="list-style-type: none"> ■ Designação 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Bosch Security Systems – Sistemas de Segurança, S.A. (Bosch Ovar)
<ul style="list-style-type: none"> ■ Principal atividade 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Atividade económica de fabricação de aparelhos e de equipamentos para comunicações. ■ Fornecedor de soluções eletrónicas. Desenvolve, industrializa e fabrica produtos eletrónicos da Bosch.
<ul style="list-style-type: none"> ■ Missão 	<ul style="list-style-type: none"> ■ O nosso Propósito: Em conjunto, criamos o Nosso futuro. ■ A nossa Missão: Nós fazemos de forma Excelente. ■ A nossa Visão 2022: Nós somos ágeis a desenvolver e a entregar soluções conectadas a fim de garantir o sucesso dos nossos clientes e tornar o mundo um lugar mais seguro e agradável.
<ul style="list-style-type: none"> ■ Estrutura organizacional 	<ul style="list-style-type: none"> ■ O Grupo Bosch tem quatro setores de negócios, cada um com as suas respetivas divisões. Embora a Bosch Ovar pertença à Divisão Building Technologies (BT), os seus produtos e serviços abrangem várias Divisões do Grupo. ■ Desde 1964 que o acionista maioritário da Bosch tem sido a Fundação Robert Bosch, fundação beneficente, Robert Bosch Stiftung GmbH.
<ul style="list-style-type: none"> ■ Principais dados financeiros 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Volume de vendas da Bosch Ovar (2018): 142 milhões de euros. O Grupo Bosch gerou um total de vendas de 71,1 mil milhões de euros (31/12/2017).
<ul style="list-style-type: none"> ■ Número de colaboradores 	<ul style="list-style-type: none"> ■ A Bosch Ovar emprega cerca de 700 colaboradores. O Grupo Bosch emprega 402.000 colaboradores em todo o mundo (31/12/2017).
<ul style="list-style-type: none"> ■ Cobertura geográfica/Número de locais 	<ul style="list-style-type: none"> ■ A Bosch Ovar está localizada na área industrial de Ovar e atua como fornecedor de soluções eletrónicas. É a principal fábrica da Divisão Bosch Building Technologies (BT), com sede em Munique, Alemanha.

História da organização e feitos alcançados

Em 1886, Robert Bosch fundou a "Oficina de precisão mecânica e engenharia elétrica" em Estugarda. Este foi o nascimento de uma empresa que atualmente opera a nível mundial e que desde o início foi caracterizada pela sua força inovadora e pelo compromisso social. Desde uma passagem pelas Grandes Guerras, diversas fases de reconstrução e expansão internacional, criação de novos negócios até à globalização, a Bosch tem vindo a desenvolver a sua própria História de sucesso com 450 subsidiárias e empresas regionais em mais de 60 países, com parceiros de vendas e serviços em aproximadamente 150 países por todo o mundo.

A Bosch está em Portugal desde 1911, dispondo atualmente de polos de desenvolvimento e unidades industriais em Aveiro (Bosch Termotecnologia), Braga (Bosch Car Multimedia Portugal) e Ovar (Bosch Security Systems – Sistemas de Segurança). A Bosch Ovar iniciou a sua atividade em outubro de 2002 após a aquisição pelo Grupo Bosch do negócio de videovigilância da Philips Electronics, onde estava instalada desde maio de 1970.

No ano da aquisição, a gama de produtos consistia em monitores e câmaras de videovigilância e a Bosch Ovar interagiu principalmente com um centro de desenvolvimento. A partir desse ponto e até hoje, a Bosch Ovar passou por uma enorme transformação, ganhando novos clientes (trabalha hoje com 16 centros de desenvolvimento espalhados pelo mundo), aumentando o volume e tornando-se um fornecedor de soluções de eletrónica com uma gama muito maior de produtos e serviços.



As exigências do mercado e o objetivo de tornar a Bosch líder em IoT (Internet das Coisas) são relevantes também para as atividades em Portugal. Em 2016, a unidade de Ovar foi a primeira localização da Bosch fora da área automóvel a ser distinguida com o título de finalista dos EFQM Excellence Awards e, em 2019, foi reconhecida com 7 Estrelas no EFQM Global Excellence Award.

Desafios e Estratégia da organização

Em 2018, a Bosch redefiniu o Propósito e Missão, estabelecendo a Visão 2022, olhando para a Excelência e o Futuro numa harmonia de sucesso.

O Propósito: *Em conjunto, criamos o Nosso futuro.*

A Missão: *Nós fazemos de forma Excelente.*

A Visão 2022: *Nós somos ágeis a desenvolver e a entregar soluções conectadas a fim de garantir o sucesso dos nossos clientes e tornar o mundo um lugar mais seguro e agradável.*

Em alinhamento com a Visão 2022, estão definidos cinco campos estratégicos de atuação:

1. Processo de industrialização
2. Cadeia de valor
3. Gestão de Pessoas
4. Tecnologia, Equipamentos e Gestão de Infraestruturas
5. Serviços de Desenvolvimento



Os principais desafios da Bosch Ovar são melhorar ainda mais:

- Capacidade organizacional, agilidade, flexibilidade e competitividade
- Capacidade para pesquisa e desenvolvimento
- Foco no cliente
- Resultados financeiros
- Adaptação flexível / ágil aos riscos globais
- Abraçar I4.0, digitalização e inovação



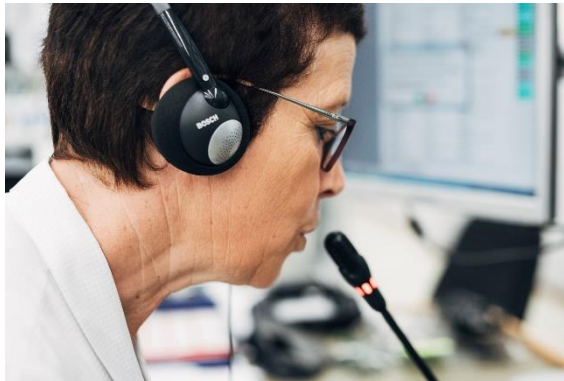
“A longo prazo, uma abordagem honesta e justa à forma de fazer negócios vai ser sempre a mais rentável.”

ROBERT BOSCH, 1921

O Grupo Bosch é um fornecedor líder em tecnologia e serviços. A unidade de Ovar pertence à Divisão de Building Technologies (BT) da Bosch e esteve, desde sempre, focada no desenvolvimento e produção de soluções inovadoras de videovigilância, comunicação e deteção de incêndios. Nos últimos anos, o reconhecimento das suas competências na área da produção teve como consequência a diversificação do portefólio de produtos, ao qual foram acrescentados sistemas eletrónicos para as divisões de Ferramentas Elétricas, Termotecnologia e Eletrodomésticos. Mais recentemente, a Bosch em Ovar passou a apostar na investigação e desenvolvimento de soluções inovadoras de segurança para as cidades inteligentes.

Mercados, Ofertas e Clientes

A Bosch Ovar fornece produtos e serviços a diversos clientes do Grupo Bosch no mundo todo. Os produtos podem ser agrupados em *Sistemas de vídeo*, *Sistemas de alarme e intrusão*, *Sistemas de controle de acesso*, *Sistemas de detecção de incêndio*, *Sistemas de sonorização e evacuação por voz*, *Sistemas de conferência* e *Software de gestão*. Sendo uma referência em soluções eletrônicas, a Bosch Ovar também oferece vários serviços principalmente relacionadas às atividades de desenvolvimento, como referido anteriormente. Estas competências e serviços de valor acrescentado são chave para impulsionar o crescimento da empresa.



Do ponto de vista da produção, é possível dividir os clientes em dois segmentos: i) os Centros de Distribuição que recebem os produtos finais, ii) outras fábricas do Grupo que recebem módulos eletrônicos produzidos em Ovar, para incorporar em produtos finais. Com o aumento do número e diversidade dos clientes, também se tem verificado um maior número de destinos para onde envia os produtos – são atualmente 24 destinos.

Como resultado da estratégia de crescimento e diversificação, tem hoje uma significativa quota de produtos fora da Divisão BT, atingindo em 2018 mais de 40% do volume de vendas. Esta estratégia contribuiu para o crescimento sustentado da Bosch Ovar, ajudando a organização a estar constantemente alerta para a importância de manter altos padrões de competitividade em custo, entrega, qualidade e tecnologia. Destaca-se uma atuação com foco na inovação desde a produção. Tem concretizado uma aposta no reforço do posicionamento competitivo internacional através da diversificação dos produtos com forte componente de inovação tecnológica no segmento de Fire, no segmento Power Tools e na gama de novos produtos de vídeo na geração HD.

Na área de atuação da Bosch Ovar existe um amplo número de concorrentes, nomeadamente na Ásia e Europa de Leste.

Operações, Parceiros e Fornecedores

Como parte da sua Visão, a Bosch Ovar pretende transformar os serviços de desenvolvimento que presta em um centro de desenvolvimento. Desenvolve e aumenta continuamente as competências e os recursos para atingir esse objetivo. Os clientes valorizam a competência no desenvolvimento de processos de fabrico robustos e *lean*, os quais são essenciais para garantir a qualidade e robustez dos produtos a serem lançados no mercado.

A estrutura organizacional da Bosch Ovar e a sua operacionalização através de processos bem definidos são fundamentais no suporte da sua estratégia. São revistos regularmente, melhorados e adaptados para antecipar as necessidades das partes interessadas e a dinâmica do ambiente interno e externo à organização. A melhoria contínua dos processos é a base do sucesso da organização.

A Bosch Ovar está organizada por *Value Stream*. Equipas multidisciplinares lideradas pelo gestor do *Value Stream* são responsáveis pela gestão operacional e melhoria de processos da cadeia de valor, desde a entrega ao cliente até à compra a fornecedores.

A metodologia Bosch Production System fornece a estrutura para envolver cada elemento da organização no processo de melhoria contínua, sendo feito de forma estruturada através de pequenos passos incrementais, procurando a satisfação do cliente através da otimização de processos, baixos custos e sem resíduos.

A empresa acredita que o sucesso depende, não somente do *know-how* e processos internos, mas também numa rede de parceiros e fornecedores competentes. O estabelecimento de uma parceria com a Universidade do Porto é de extrema relevância e importância para acelerar a inovação, com a qual estabelece iniciativas de cooperação em inovação.

Do ponto de vista de fornecedores, é possível de uma forma geral dividir os materiais comprados em dois grupos principais: componentes eletrónicos e mecânicos. Os componentes eletrónicos são na sua maioria comprados a fornecedores asiáticos, porque a maioria dos fabricantes de componentes eletrónicos estão localizados nesta região do globo. Por outro lado, os componentes mecânicos são principalmente adquiridos no mercado Europeu, principalmente na Península Ibérica.

A empresa apresenta ainda uma estrutura de Responsabilidade Social Corporativa, assente em quatro pilares: Ambiente, Comunidade Local, Colaboradores e Bem-estar. Para o Grupo Bosch, a sustentabilidade significa assegurar o sucesso da empresa a longo-prazo, e ao mesmo tempo proteger o ambiente para as gerações futuras. O slogan “Tecnologia para a vida” não se aplica somente ao negócio, mas também ao tema da sustentabilidade em que procuram que os seus produtos e serviços melhorem a qualidade de vida das pessoas em todo o mundo e conservem os recursos naturais. A Bosch vê grandes oportunidades nas áreas de conectividade, eletrificação e eficiência energética – e delinea os seus investimentos em conformidade. Do orçamento de I&D de 7,3 mil milhões de euros em 2017, 54 por cento foi destinado a produtos do portefólio do ambiente e segurança. A empresa aplica, também, uma gestão de sustentabilidade para combater os riscos decorrentes das alterações climáticas e da escassez de recursos.

Estrutura de Gestão e Atividades

A estrutura de gestão da Bosch Ovar está organizada numa área principal responsável por todas as áreas organizacionais (técnicas e comerciais) que reporta diretamente ao Conselho de Administração da Divisão Building Technologies.

As funções corporativas são centralizadas no Grupo e na Divisão. As vendas são organizadas por região. As atividades de desenvolvimento concentram-se nas Unidades de Negócio, com serviços na Bosch Ovar.

Juntamente com a estrutura hierárquica, a Bosch Ovar tem uma abordagem por processos implementada, levando a uma organização matricial. A abordagem por processos é demonstrada, por exemplo, pelas Equipas de *Value Stream*, tal como referido anteriormente.

O desempenho da empresa é seguido regularmente através de indicadores de desempenho. O alcance de resultados está ligado ao sistema de bónus, que abrange todos os Colaboradores.

2. Medir o Progresso

- O “antes” e o “depois” do Modelo de Excelência da EFQM -

Ao longo dos últimos anos a Bosch Ovar passou por grandes mudanças. Foi colocada em prática uma estratégia de crescimento baseado na diversificação do portefólio de produtos, bem como criação de serviços de elevado valor para os seus clientes, nomeadamente, soluções de desenvolvimento.

Sem nunca deixar de ter em atenção a excelência nas operações, procura soluções para tornar o seu negócio mais forte, competitivo, ágil, capaz de agarrar as oportunidades e estar preparado para os riscos, conseguindo assim, um crescimento sustentado.

Apesar do crescimento, a empresa continua a manter algumas características que considera de elevada importância: uma equipa coesa, unida por um propósito claro, onde a comunicação é aberta e sem dependência de hierarquias, aliada a uma forte cultura de melhoria, inovação e excelência.

O volume de negócio aumentou mais de 75% em três anos, atingindo o valor de 142 Milhões de Euros em 2018. Este crescimento foi acompanhado por um aumento de diversidade dos produtos e serviços, o que exigiu uma grande capacidade de adaptação de toda a equipa.

O Modelo de Excelência EFQM fez parte de todo este processo, mantendo a empresa sempre atenta à necessidade de equilíbrio entre os diversos fatores que influenciam o negócio. Entre outros, destacam-se os seguintes:

- ✓ Liderança pelo exemplo, mostrando compromisso, suportando as equipas, comunicando de forma transparente e aberta;
- ✓ Pessoas competentes, autónomas, orientadas para o cliente, empenhadas em fazer a diferença;
- ✓ Visão e estratégia orientadas para o sucesso;
- ✓ Processos robustos, mas ao mesmo tempo flexíveis;
- ✓ Desenvolvimento de parcerias;
- ✓ Estrutura organizacional desenhada para maior agilidade, para promover a colaboração e cooperação.

Testemunho

A Bosch Security Systems em Ovar foi reconhecida com 7 estrelas no EFQM Global Excellence Award, assim como pelo “Outstanding Achievement in Culture”. Desta forma a Bosch Ovar junta-se às organizações da Bosch Automotive neste nível de excelência. Segundo António Pereira, Plant Manager da empresa, “esta é uma grande conquista para nossa equipa em Ovar. Este prémio é muito bom, mas o mais importante é continuar o caminho em direção à excelência”. A cerimónia aconteceu a 23 de outubro em Helsínquia, Finlândia, onde foram reconhecidas as organizações com melhor desempenho na implementação do modelo de gestão para a excelência.

A necessidade

Quando questionados quais os motivos que levaram a empresa a optar pelo *Modelo de Excelência da EFQM*, a resposta é simples: a utilização do modelo constitui um guia de boas práticas de gestão de negócio. É acima de tudo usado para fornecer orientação sobre os aspetos que são mais importantes para se atingir o sucesso. O modelo está desenhado de forma a que sejam colocadas as questões certas. Por outro lado, existe uma identificação com os conceitos fundamentais do modelo de Excelência, sendo um fator essencial para tornar a organização mais robusta, mais competitiva e mais preparada para enfrentar os desafios.

Motivações para o reconhecimento

A utilização do modelo ocorre durante as autoavaliações, pois fornecem “inputs” para o planeamento estratégico. Em determinados anos a empresa opta por ter uma avaliação externa, pois é uma oportunidade de ter uma perspetiva externa da gestão do negócio, trazendo um sentido crítico e proporciona momentos de questionar o rumo em que se posicionam. Adicionalmente, permite calibrar as autoavaliações. O reconhecimento no final é importante, não como um fim, mas como forma motivar e encorajar a continuar o caminho da Excelência.

Percurso

O percurso da organização mostra uma evolução exemplar no nível de Excelência, fruto de todo o trabalho que desenvolveu. Olhando ao período mais recente, alcançou o nível Recognised for Excellence 5 Estrelas em 2014, foi finalista do EFQM Excellence Award em 2016 e foi reconhecida com 7 Estrelas no EFQM Global Excellence Award em 2019. E a jornada continua, pelo que está já a trabalhar sobre o feedback e a aprendizagem que resultou da avaliação deste ano.

Impacto e benefícios

Os benefícios identificados são diversos. O facto de se analisarem os aspetos do negócio relevantes e fazerem as perguntas certas, fornece pistas para a identificação e implementação de muitas melhorias importantes. A título de exemplo, com a utilização do modelo da EFQM foi possível identificar

claramente quem são os *stakeholders* da Bosch Ovar, permitindo depois balancear as suas necessidades, expectativas e preocupações.

É possível também destacar o desenvolvimento de uma cultura organizacional forte, orientada para a melhoria e trabalho em equipa. Este caminho cria uma equipa unida, com um objetivo comum – a Excelência. Em resumo, seria possível enumerar muitas iniciativas que foram desenvolvidas em resultado da utilização do modelo. No final, com o refinamento das abordagens em prática na empresa, são alcançados melhores resultados e *stakeholders* mais satisfeitos.

Motivação futura

A motivação para continuarem o percurso é inquestionável. Existe uma mentalidade focada no alcançar da excelência, reconhecendo que é um percurso a alcançar diariamente. É um caminho de melhoria e aperfeiçoamento contínuo, em que cada dia se faz melhor e desta forma conseguem estar preparados para enfrentar o futuro e as incertezas associadas.

Para se alcançar o sucesso e criar um negócio sustentável, é necessário que as organizações estejam preparadas e sejam fortes. O *Modelo de Excelência da EFQM* constitui uma ferramenta de orientação nesse caminho. Um caminho de aprendizagem e melhoria constantes, que tem de ser feito passo-a-passo e é único para cada organização.