

**CENTRO ESTADUAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA PAULA SOUZA
ESCOLA TÉCNICA ESTADUAL DE DIADEMA**

**ANA PAULA SOUZA
JAQUELINE BATISTA REGO
KELLY REGINA DE MELO
MARIA ELZA VENTURA BATISTA
NATALI AIRES
SAMARA REJANE SANTIAGO**

ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS:

REPOSICIONAMENTO ESTRATÉGICO DA EMPRESA INDUSPEC

DIADEMA

2011

POR:

**ANA PAULA SOUZA
JAQUELINE BATISTA REGO
KELLY REGINA DE MELO
MARIA ELZA VENTURA BATISTA
NATALI AIRES
SAMARA REJANE SANTIAGO**

ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS:

REPOSICIONAMENTO ESTRATÉGICO DA EMPRESA INDUSPEC

Trabalho de aproveitamento do curso Técnico
de Administração de Empresas sob a
orientação do Prof. Sandro Jorge Barbosa

DIADEMA

2011

**ANA PAULA SOUZA
JAQUELINE BATISTA REGO
KELLY REGINA DE MELO
MARIA ELZA VENTURA BATISTA
NATALI AIRES
SAMARA REJANE SANTIAGO**

REPOSICIONAMENTO ESTRATÉGICO DA EMPRESA INDUSPEC

Trabalho de Conclusão de Curso - Centro Estadual de Educação Tecnologia Paula
Souza Escola Estadual de Diadema.

Comissão Julgadora

Orientador e Presidente

Examinador (1)

Examinador (2)

**DIADEMA
2011**

Agradecimentos

Agradecemos primeiramente a nossa família que nos apoiaram desde o início quando decidimos prestar o vestibular para a ETEC, agradecemos pelo apoio prestado durante todo o decorrer deste um ano e meio, onde podemos contar com a ajuda e apoio de todos os familiares e amigos, para persistimos em nosso objetivo.

Agradecemos a todos os funcionários da instituição, a todos os professores que muito mais do que lecionar, fizeram com que aprendêssemos e compreendêssemos o conteúdo, nos fazendo mais do que alunos e professores, mas colegas de aprendizado.

Aos professores Laércio Natalino da Silva, Sandro Jorge Barbosa e Leonardo Fabris Lugoboni.

Ao professor Laércio, por ter paciência e nos ter ensinado os primeiros passos de um TCC, e sempre estar disposto a nos explicar quantas vezes necessárias.

Ao professor Sandro, por assumir a turma em nosso último semestre, nos orientando em nosso TCC, quando a sala encontrava-se sem rumo.

Em especial ao professor Leonardo por se dispor a ajudar não apenas a um grupo, mas a uma sala inteira, cedendo muitas vezes seu final de semana para ajudar-nos, se tornando mais que professor, um amigo que dedicamos este trabalho e queremos deixar o nosso muito obrigado por sua dedicação.

“A estratégia torna as escolhas sobre o que não fazer tão importantes quanto às escolhas sobre o que fazer.”

Michael Porter

Resumo

Temos como objetivo analisar a atual situação da empresa através de ferramentas da administração com base nos estudos de Michael Porter.

Colocando em prática os conhecimentos obtidos dentro da organização de forma a orientar seus proprietários e colaboradores, como melhor utilizar os recursos internos e externos.

Analisando o posicionamento atual da empresa Induspec que trabalha na área de usinagem de peças de avião, estudamos formas de reposicioná-la para um melhor desempenho de suas atividades, com isto notamos que para que essas melhorias sejam alcançadas devemos trabalhar primeiramente com os clientes internos, através de treinamentos para que seus colaboradores permaneçam motivados a crescer juntamente com a empresa.

Trabalhando bem nossos clientes internos o próximo passo é buscar novas empresas que atuam neste ramo de atividade, para expandir os seus serviços.

Através dos conhecimentos adquiridos durante o curso identificamos que a melhor ferramenta para nos auxiliar na resolução de tais problemas é a Análise SWOT e as cinco forças de Michael Porter.

Abstract

We have to analyze the current situation of the company through management tools based on the study by Michael Porter.

Putting into practice the knowledge obtained within the organization so as to guide their owners and employees, and better utilize internal and external resources.

Analyzing the company's current positioning Induspec, that works in the machining of parts of the plane, we study ways to reposition in for better performance of its activities, it noted that for these improvements are achieved we must to work primarily with internal customers, through training for its employees to remain motivated to grow with the company.

Working well our internal customers the next step is to see new companies operating in the rubber industry, to expand its services.

Through the knowledge acquired during the course identified as the best tool to assist us in solving such problems is the analysis SWOT and the Five Forces of Michael Porter.

Relação de figuras

1 Certificado de tratamento ambiental pela norma NBR 15100	28
2 Alvará de funcionamento	29
3 Certificado da CETESB	30
4 Instrumento de medição	33
5 Micrometro externo	33
6 Selo do Inmetro	34
7 Certificado de calibração	34
8 Pátio de usinagem CNC	35
9 Centro de usinagem CNC	35
10 Sala de inspeção	36

Sumario

1 INTRODUÇÃO	11
2 REFERÊNCIAS TEÓRICAS	13
2.1 Estratégia	13
2.1.1 A função do planejamento estratégico	13
2.2 O diagnostico estratégico	14
2.3 Planejamento e estratégia	15
2.3.1 Abordagem de estratégias baseadas no conhecimento	15
2.3.2 Dinâmica da estratégia	15
2.3.3 Estratégias de crescimento e sua penetração no mercado	16
2.3.4 Desenvolvimento do produto	16
2.3.5 Desenvolvimento de mercado	16
2.3.6 Diversificação	16
2.3.7 Investimento na integração vertical	16
2.3.8 Investimento na integração horizontal	16
2.3.9 Estratégia competitiva	17
2.4 Cinco forças de Michael Porter	19
2.5 Criações de valor	20
2.6 O conceito da cadeia de valor	21
2.7 Cadeias de valor	22
2.7.1 Atividade primaria	24
2.7.1.1 Integração das cadeias de valores fornecedoras	24
2.7.1.1.1 Como identificar as atividades que geram valor?	25
3 HISTORIA DA INDUSPEC	26
3.1 Conhecendo a empresa	31
3.1.1 Ramo de atividade	31
3.1.2 Responsáveis	31
3.1.3 Maquinas utilizadas dentro do setor fabril	31

3.1.4 Instrumentos de medição utilizados	31
3.2 Políticas da qualidade	36
3.3 Auditorias internas	37
3.4 A importância dos colaboradores	37
3.5 Saindo da rotina	38
4. PROPOSTAS E RESULTADOS	39
4.1 Propostas	39
4.2 Resultados obtidos	39
5 CONCLUSÃO	40
6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRAFICAS	41
6.1 Referências didáticas	41
6.2 Sites utilizados para pesquisas	41
7 GLOSSARIO	42

1 Introdução

Após o convívio direto dentro da empresa Induspec, prestadora de serviços na área de aeronáutica, que efetua a usinagem de peças para aviões, foi possível observar que a empresa depende diretamente de apenas dois grandes clientes, responsáveis pela maior porcentagem do faturamento, observamos ainda que ambas pertencem ao mesmo grupo de empresários.

Diante desta circunstância decidimos propor a realização do reposicionamento estratégico da empresa, pois a dependência de apenas uma contratante para a permanência no mercado é uma desvantagem competitiva e para a existência da empresa, por este motivo propomos a busca de novos clientes, não só no ramo da aeronáutica, mas sim em como um todo no mercado de usinagem.

Podemos observar que a Induspec possui uma vantagem que a destaca e a diferencia em relação às outras empresas. Atende á todos os requisitos exigidos e já atua nesta área para duas grandes empresas como a Embraer e ELEB, obtendo credibilidade em relação a seu serviço.

Sendo atualmente uma empresa de pequeno porte, a conquista de novos clientes ajudará no crescimento e reconhecimento no mercado, possibilitando oferecer maiores benefícios aos seus atuais colaboradores e possibilitando a contratação de novos profissionais.

Para atender a esses objetivos acima citados deveremos:

- Pesquisar o mercado atual;
- Utilizar ferramentas da administração pra a melhoria da empresa;
- Estruturar internamente;
- Observar novas oportunidades;
- Conquistar novos clientes.

O estudo de caso a respeito do reposicionamento estratégico da empresa foi realizado através de dados fornecidos, pelos sócios, e pesquisas junto a seus

colaboradores, visando identificar quais os principais pontos a serem trabalhados dentro da organização.

Após os resultados obtidos realizamos pesquisas didáticas a respeito do ramo de atividade e ferramentas da administração baseadas em estudos de Michael Porter, para aprimorarmos os pontos fortes da empresa e trabalharmos os pontos fracos.

Identificamos que é necessário primeiramente trabalhar seus clientes internos, ou seja, seus colaboradores, para que estes estejam conscientizados da importância de seu papel dentro da empresa e que a realização de um trabalho de qualidade é o que impulsiona e alavanca o crescimento da organização.

Segundo Michael Porter, importante autor no campo da estratégia, afirma que uma empresa sem planejamento, corre o risco de se transformar em uma folha seca, que se move ao capricho dos ventos da concorrência.

A iniciativa de “Posicionamento Estratégico” será estruturada a partir da identificação das competências centrais da empresa.

O que determina grande parte do seu sucesso é a capacidade de adaptar-se às mudanças de seu ambiente, antecipando-se aos seus concorrentes. Saber utilizar os instrumentos do planejamento de forma coerente, adaptando-os à realidade da empresa e às suas necessidades, pode ser então uma excelente arma competitiva. Para utilizá-la eficazmente, é importante que os gestores conheçam bem cada um dos elementos do planejamento e suas funções, assim como as mudanças que estão ocorrendo no contexto competitivo, as quais estão influenciando na própria prática do planejamento e lançando alguns desafios para a sua gestão nas empresas.

O diagnóstico estratégico é o primeiro passo do processo de planejamento e é através dele que a organização irá se municiar das informações que irão nortear o seu direcionamento estratégico.

Sempre pronto a captar-se e manter atualizado o conhecimento da empresa em relação ao ambiente e a si própria, visando identificar e monitorar permanentemente as variáveis competitivas que afetam a sua performance. É com base no diagnóstico estratégico que a empresa irá se antecipar às mudanças e preparar-se para agir em seus ambientes internos e externos.

2 Referencial teórico

2.1 Estratégia

2.1.1 A função do planejamento estratégico.

O planejamento estratégico é um importante instrumento de gestão para as organizações na atualidade. Constitui uma das mais importantes funções administrativas e é através dele que o gestor e sua equipe estabelecem os parâmetros que vão direcionar a organização da empresa, a condução da liderança, assim como o controle das atividades. Objetivo do planejamento é fornecer aos gestores e suas equipes uma ferramenta que os municie de informações para a tomada de decisão, ajudando-os a atuar de forma pró-ativa, antecipando-se às mudanças que ocorrem no mercado em que atuam.

As respostas para essas perguntas não são simples. Entretanto, podemos afirmar que, embora o crescimento das organizações esteja repleto de acidentes e eventos aleatórios, é inegável que as empresas que prosperam e conseguem se perpetuar no mercado atualmente possui algo mais do que uma boa sorte.

O que determina grande parte do seu sucesso é a capacidade de se adaptar às mudanças de seu ambiente, antecipando-se aos seus concorrentes.

Saber utilizar os instrumentos do planejamento de forma coerente, adaptando-os à realidade da empresa e às suas necessidades, pode ser então uma excelente arma competitiva. Para utilizá-la eficazmente, é importante que os gestores conheçam bem cada um dos elementos do planejamento e suas funções, assim como as mudanças que estão ocorrendo no contexto competitivo, as quais estão influenciando na própria prática do planejamento e lançando alguns desafios para a sua gestão nas empresas.

2.2 O diagnóstico estratégico

A Induspec é uma empresa que produz peças para aviões de pequeno porte, como por exemplo, jatos.

Tendo como foco principal a qualidade total das peças produzidas, pois atende todas as normas exigidas pela aeronáutica para que as peças sejam assim consideradas aprovadas para irem para o processo de montagem.

Prestando serviço atualmente para três empresas que atuam na montagem de aviões:

- EMBRAER
- ELEB
- MAHLE

Sendo que nosso principal objetivo é conquistar outras duas grandes empresas que atuam nesta área aeronáutica:

- AIRBUS
- BOEING

Atualmente a estratégia utilizada, é que as empresas contratantes fornecem a matéria prima para a usinagem das peças cotadas, evitando-se assim a necessidade de estoque, o risco de produzir e não vender, já que as peças usinadas já estão destinadas a um cliente, e este tem a certeza que a peça será fabricada com material de qualidade que ela deseja.

Sendo necessário estar atento á:

- Qualidade das peças;
- Diminuição e/ou extinção de peças mortas (refugo);
- PCP- Prazo de entrega (Logística da empresa).

2.3 Planejamento estratégico

2.3.1 Abordagem de estratégias baseadas no conhecimento: A visão baseada no conhecimento sugere que é a ampliação do conhecimento e da capacidade, gerando o desenvolvimento de produtos, tomada de decisões estratégicas e estabelecendo alianças.

O conhecimento como recurso estratégico mais significativo da empresa e seus propósitos, são os principais determinantes de vantagens competitivas sustentadas e de performance corporativa superior.

A aviação foca sua estratégia no desenvolvimento de soluções tecnológicas, os funcionários responsáveis e a organização de benefícios e informações dos produtos e dos clientes. Buscando criar produtos inovadores ou customizados no caso de jatos comerciais, por exemplo, bem como soluções a serem tomadas.

2.3.2 Dinâmica da estratégia: Estas organizações buscam melhorar as transferências e conversões de conhecimento de forma que a capacidade para ação de pessoas tanto dentro quanto fora da organização é aumentada.

Na estrutura externa observam-se relações com os clientes e fornecedores que formam a base para a reputação (imagem da empresa).

Algumas dessas relações podem ser em propriedade legal como marcas registradas e registro de projetos tornando intangível. Sendo influenciado principalmente por quão bem uma empresa resolve os problemas e a confiabilidade passada eliminando incertezas de seus clientes.

A estrutura interna pode ser vista como manter patentes, conceitos, processos, tecnologias e outras ferramentas de administração mais explícitas, incluindo competências de seus colaboradores.

Na sua competência individual são todos aqueles os envolvidos independentes do papel que desenvolva dentro da organização, influenciando direta ou indiretamente no contato com os clientes, tornando útil a formulação de estratégias e planejamentos das ações a serem executadas.

Cada empresa cria estratégias de acordo com os seus objetivos, visando direcionar e coordenar esforços, definir organização e sobreviver em ambientes hostis, visando à melhoria de sua posição (frente às forças competitivas).

2.3.3 Estratégias de crescimento e sua penetração no mercado: Às empresas envolvidas na produção de aviões procuram obter maior participação no mercado atual com divulgação de seus produtos e serviços. Estando atento no mercado, isso inclui participações em feiras, realizadas justamente com este intuito.

2.3.4 Desenvolvimento do produto: É a busca das empresas em inovar sua participação no mercado atual com novos produtos e serviços. Muitas vezes através de novas tecnologias e pesquisas de mercado relacionadas ao que o cliente deseja.

2.3.5 Desenvolvimento de mercado: Quando a empresa busca um novo posicionamento no mercado, com seus produtos e serviços já existentes, por exemplo, buscar uma fatia no mercado internacional, (ex.: Estados Unidos da America, um dos maiores compradores de aviões, em especial de jatos executivos fabricados no Brasil pela empresa Embraer).

2.3.6 Diversificação: A empresa busca entrar em novos mercados com novas linhas de negócio, representados por novos produtos ou serviços, como também o aperfeiçoamento dos já existentes, como aeronaves mais leves, conseqüentemente mais rápidas, e produtos melhorados com custos menores.

2.3.7 Investindo na integração vertical: Onde por motivos estratégicos pode ocorrer o investimento na aquisição das fontes de fornecimento de insumos ou dos canais de distribuição, como parcerias entre ambos para diminuição dos custos.

2.3.8 Investimento na integração horizontal: A empresa com maior capital adquirir concorrentes, como entre a empresa Embraer que comprou a

empresa Eleb, ambas no mesmo ramo de atividade. Ocorrendo também de associar-se ou contratar empresas para produzirem produtos complementares.

Estas duas empresas citadas anteriormente contratam empresas de usinagem e de tratamento, para a realização do processo de algumas de suas peças, devido à demanda desta área de atuação ser alta, se torna mais ágil a contratação do serviço.

Buscando desenvolvimento financeiro, desenvolvimento de habilidades e estabilidade para o negocio visando obter estabilidade de fluxo de caixa.

2.3.9 Estratégia competitiva:

- **Liderança em custo:** O preço dos produtos deve sofrer uma estratégia de custo de modo a atender o desejo do cliente e não prejudicar o fluxo de caixa, levando-se em consideração a qualidade do produto e a diferenciação para com os concorrentes do mercado, se o seu produto foi o primeiro a chegar ao mercado. Analisar se o investimento realizado é necessário ou há a necessidade de uma redução de custo o que conseqüentemente será repassado ao consumidor.

- **Diferenciação:** Os fatores selecionados por cada empresa para se tornar diferenciada em relação aos concorrentes depende da política de cada empresa e qual seu objetivo a alcançar dentro no mercado e quais os valores de seus clientes, tais como:
 - Características do produto;
 - Desempenho do produto;
 - Intensidade de gastos em uma atividade de valor (Ex.: Marketing);
 - Conteúdo de informação;
 - Tecnologia empenhada;
 - Qualidade dos insumos;

- Nível de treinamento oferecido aos que desenvolveram a atividade;

Outras formas de diferenciação é a ligação entre as atividades da empresa e seus fornecedores, serem o primeiro ou o último a lançar o produto ou a empregar uma tecnologia pode ser um fator de diferenciação de acordo como desejo do cliente. A localização em locais estratégicos, compartilhamento de experiência, obtenção de tecnologia, etc.

- **A redução do custo do comprador:**

- Reduzir custos de entrega, instalação ou de financiamento;
- Reduzir a taxa requerida de utilização de um produto;
- Reduzir custos diretos de utilização de um produto;
- Reduzir o risco de falhas nos equipamentos e produtos;
- Reduzir custos de manutenção de um produto;
- Reduzir custos do cliente em desempenho de uma atividade valor.

- **Fatores importantes percebidos pelo comprador:**

- Reputação ou imagem da empresa;
- Propaganda;
- Aparência do produto;
- Embalagem;
- Tempo em que a empresa atua no ramo de negocio;
- Localização;
- Lista de clientes da empresa;
- Estabilidade financeira da empresa.

- **Enfoque:** É a estratégia de liderança em custo ou de diferenciação ou ambas simultaneamente, através de especializações, de acordo com os critérios de cada empresa.

2.4 Cinco forças de Michael Porter

A estratégia competitiva segundo Michael Porter se deve as cinco principais forças de um negócio que é analisar:

- **Entrada de novos entrantes em potencial:** Esses novos entrantes são caracterizados por novas empresas que entram para um ramo de negócio com o objetivo de ganhar parcelas de mercado, implicando a diminuição da rentabilidade dos participantes do segmento de negócio. No caso das empresas do ramo aeroespacial é a competição entre empresas como Embraer, EMB, Boeing, Airbus, etc. Sendo estas todas do mesmo ramo de atividade, e seus subcontratados para usinagem de peças sofrem a ameaça de novos usinadores que podem vir a querer participar desse segmento.
- **Fornecedores:** São caracterizados pelo poder de barganha sobre as empresas de um ramo de negócio, com ameaças de elevação de preços, diminuição de qualidade, etc., implicando também a diminuição da rentabilidade. Neste segmento são poucas as empresas autorizadas a serem subcontratadas para usinarem peças de avião ou realizarem os tratamentos específicos que cada peça deveria sofrer até estar conforme (pronta) para serem utilizadas na montagem das aeronaves, por existirem diversas normas a serem atendidas, tanto internas das empresas contratantes, quanto da própria aviação Brasileira. Sendo exigido que para a contratação esses possuam as certificações exigidas, onde o leque de opções de fornecedores se torna reduzido.
- **Compradores:** A analogia entre os fornecedores, compradores em função de seu poder de barganha podem forçar a baixa dos preços da indústria

vendedora, bem como a melhoria da qualidade dos produtos ou serviços, fazendo com que o grupo de empresas vendedoras entre em concorrência acirrada. Por oferecem praticamente o mesmo produto o diferencial que fará sua empresa ser contratada será a qualidade do produto final e o atendimento ao cliente.

- **Substitutos:** É a força competitiva caracterizada por empresas que fabricam produtos substitutos aos produzidos por uma indústria. Neste caso a lucratividade. Neste caso, a lucratividade pode ser reduzida a partir do momento em que os produtos substitutos ofereçam uma alternativa de preço e qualidade mais atraente para os consumidores.
- **Concorrentes:** É a disputa por parcelas de mercado entre as empresas do mesmo ramo de negócio, podendo assumir diversas formas, tais como concorrência de preço, adição de valor a produtos e serviços, e assim sucessivamente. Podendo apresentar uma séria ameaça.

Sendo assim neste segmento de produção aéreo e seus subcontratados a principal estratégia de mercado é atender às normas exigidas e obter um índice de qualidade excelente perante a aviação Brasileira, pois neste ramo de atividade o principal diferencial é estar certificado e comprovar sua competência.

2.5 Criações de valor

É a imagem que toda organização quer passar para seus clientes, o que corresponde às características e propriedades dos produtos e serviços oferecidos, para que seja o seu diferencial em relação aos concorrentes, conseguindo assim atrair seu público alvo.

Criação de valores e a eliminação de desperdícios estão ligadas para a excelência das organizações, através de metodologias simples, mas eficazes, a serem implementadas. Sabendo que a cada dia deverá superar barreiras e contratempos para se manter no mercado.

Para isso é necessário conhecer seus clientes, identificar sem equívocos as suas necessidades e expectativas com agilidade, mantendo-se informado sobre como seu cliente esta te avaliando, mantendo-se atualizado às mudanças de mercado.

Para empresas relacionadas ao ramo de aviação o principal valor a ser utilizado é a conscientização da importância do trabalho realizado, e que a qualidade e compromisso deve sempre estar em primeiro lugar, pois uma falha ou uma irresponsabilidade resultaria em uma catástrofe, pois o serviço oferecido envolve vidas de pessoas que utilizaram às aeronaves, pois no céu não existe acostamento. Empresa responsável por vidas tem de obter e utilizar valores e credibilidades rígidas.

2.6 O conceito da cadeia de valor

A cadeia de valor, conceito proposto por Porter, desagrega uma empresa em suas atividades estrategicamente relevantes, com o objetivo de entender o comportamento dos custos e das fontes potenciais de diferenciação. Segundo este autor, uma companhia obtém vantagem competitiva se desempenha essas atividades de uma forma mais barata ou melhor que seus competidores.

A cadeia de valor de uma empresa está inserida num conjunto de atividades, definido como sistema de valor, caracterizado pelo inter-relacionamento entre as cadeias de valores de fornecedores, empresas, canais de distribuição e compradores (ou clientes).

Por exemplo, a qualidade de um insumo produzido por um fornecedor e entregue à firma pode influenciar na qualidade do produto produzido por esta e assim sucessivamente, afetando o último elo do sistema, que é o consumidor final.

Em termos mais concretos, um bom exemplo é o que ocorre na indústria automobilística, onde indústrias de autopeças, montadoras e concessionárias de veículos formam um sistema de valor.

Sistema de valor – empresa não diversificado

Uma empresa é lucrativa, se o valor que ela cria excede os custos envolvidos na produção do produto/serviço.

A cadeia de valor consiste de atividades de valor e margem.

As atividades de valor são atividades distintas, tanto físicas como tecnologicamente, que uma empresa desempenha, enquanto a margem é a diferença entre o valor total e o custo coletivo de desempenhar essas atividades.

2.7 Cadeia de valor

As atividades de valor são agrupadas em Atividades Primárias e Atividades de Suporte.

As **Atividades Primárias** constituem-se em:

- Logística Interna — São atividades associadas com o recebimento, armazenagem e distribuição dos insumos para a produção, tais como manuseio de material, controle de estoque de matérias-primas, partes e componentes, programação de veículos, devoluções a fornecedores, etc.

- Operações — São atividades associadas com a transformação dos insumos no produto final, tais como fabricação, montagem, manutenção de equipamentos, testes, etc.

- Logística Externa — São atividades associadas com o recebimento, armazenagem e distribuição física do produto final aos compradores, envolvendo o estoque de produtos acabados, manuseio do produto acabado, processamento de pedidos, despacho de veículos, etc.

- Marketing e Vendas — São atividades associadas com os meios pelos quais os compradores possam adquirir os produtos, envolvendo propaganda, promoções, força de vendas, seleção de canais de distribuição, política de preços.

- Serviços — São atividades associadas com os serviços destinados a melhorar ou manter o valor do produto para o comprador, envolvendo instalação, treinamento, reposição de peças, ajustes, etc.

As Atividades de Suporte, por sua vez, constituem-se em:

- Aquisição — Envolve a função de aquisição de todos os insumos utilizados pela cadeia de valor da empresa, incluindo matérias-primas, máquinas, equipamentos de escritório, prédios etc.

- Desenvolvimento de Tecnologia — Consiste no desenvolvimento das tecnologias embutidas em cada atividade de valor, tais como procedimentos, processos de produção, transportem de materiais, sistemas de informação etc.

- Administração de Recursos Humanos — Envolve atividades de recrutamento, treinamento, benefícios, políticas de compensação, relações com sindicatos etc.

- Infra-Estrutura — Incluem atividades de gerência geral, planejamento, finanças, consultoria jurídica, contabilidade, assuntos governamentais, apoiando toda a cadeia de valores da empresa.

Uma das idéias mais marcantes relativa a este conceito de CADEIA DE VALOR é que ela não é uma coleção de atividades independentes, mas, sim, um sistema de atividades interdependentes.

O inter-relacionamento entre as atividades de valor de uma empresa permite a obtenção de vantagem competitiva através de duas maneiras: otimização e coordenação.

Isso significa que a obtenção de liderança em custo ou diferenciação não é somente o resultado de esforços isolados de cada atividade de valor.

Além do mais, explorar as ligações entre atividades requer informação ou fluxos de informação que permitam a otimização e a coordenação. Neste caso, sistemas de informação que propiciem a integração de atividades tomam-se vital para a empresa.

Por exemplo, a entrega de um produto no tempo prometido ao cliente requer intensa coordenação das atividades de operações, logística externa e serviços, no caso de haver uma instalação.

A coordenação das ligações geralmente reduz custos ou permite diferenciação.

Assim como existem ligações entre as atividades de valor de uma empresa, também existem ligações entre estas e as dos fornecedores e compradores.

2.7.1 Atividade Primária

2.7.1.1 Integração das cadeias de valores fornecedora

As atividades de aquisição da empresa interagem com a atividade de logística interna do fornecedor, através de um sistema de entrada de pedidos.

O grupo de engenheiros do fornecedor, responsável pela atividade de desenvolvimento de tecnologia interage com a atividade análoga na empresa, participando conjuntamente no desenvolvimento de um novo produto.

A atividade de logística externa do fornecedor interage com a atividade de logística interna da empresa, mantendo o suprimento de matérias-primas de forma contínua.

A atividade de serviços do fornecedor interage com a atividade de logística interna da empresa na instalação de um equipamento.

A atividade de operações da empresa interage com a atividade de desenvolvimento de tecnologia do fornecedor, em função de novas especificações do produto ou novo processo de produção.

As atividades de operações tanto do fornecedor como da empresa são sincronizadas através do just-in-time.

O mesmo raciocínio apresentado acima é válido para a interação entre a cadeia de valores da

Empresa e as dos canais de distribuição e dos consumidores finais.

Na realidade, o conceito de cadeia de valores nos permite ver além das fronteiras tradicionais de uma empresa, ou seja, a abrangência do sistema de Valor é que realmente define as fronteiras de uma organização.

“A cadeia de valor designa uma série de atividades relacionadas e desenvolvidas pela empresa a fim de satisfazer as necessidades dos clientes, desde as relações com os fornecedores e ciclos de produção e venda até a fase da distribuição para o consumidor final. Cada elo dessa cadeia de atividades está interligado.”

Mas a cadeia de valor envolve muito mais aspectos gerenciais do que se imagina. Sei que não se podem tratar todos separadamente, então para um melhor entendimento vou sintetizar sua abordagem, características e fatores críticos de sucesso em conjunto.

A cadeia de valor de Porter é utilizada para um enfoque mais eficiente e amplo, exógeno à empresa. É constituída por um conjunto de atividades criadoras de valor, desde as fontes de matérias-primas básicas, passando por fornecedores de componentes e indo até o produto final entregue nas mãos do consumidor.

O objetivo deste modelo é identificar os principais fluxos de processos dentro de uma organização. O modelo é essencialmente um fluxograma de processos específicos de alto nível, interligados para mostrar fluxos de processo, os quais podem ainda ser divididos em sub-processos e suas atividades de apoio.

2.7.1.1.1 Como identificar as atividades que geram valor?

Uma forma eficiente de identificar tais atividades é analisar, que quanto mais pessoas e áreas funcionais participarem de um processo, ou quanto mais níveis de aprovação existir, maior a probabilidade de ele conter alta proporção de trabalhos que não agregam valor. Em muitos casos, os processos administrativos e de apoio têm mais atividades que não agregam valor do que os processos diretamente ligados à fabricação de um produto ou de prestação de um serviço a um cliente. Quanto mais demorados os processos, maior a probabilidade de eles conterem etapas que não agregam nenhum valor.

3 Historia da Induspec

O espírito empreendedor da família Benavides foi responsável pela criação da empresa PMM (PAM METAL), referência no desenvolvimento de peças de diversos seguimentos, aeronáutico, automobilístico, máquinas e equipamentos.

A empresa fundada em 2003 em São Bernardo do Campo, no estado de São Paulo, proporciona uma qualidade de trabalho diferenciada, mas esta sociedade entre os irmãos foi desfeita.

Fundada em 2004, a Induspec iniciou suas atividades com apenas um Torno CNC e atuava no segmento de usinagem de dispositivos e Ferramentaria em geral.

Contudo, a usinagem de peças para o setor Aeroespacial, já fazia parte da vida dos sócios da Empresa. Pois, há anos já atuavam no segmento prestando seus serviços em outra empresa do ramo, abrindo uma janela para o crescimento da empresa. Com a consolidação da marca no mercado, a empresa iniciou a diversificação de sua linha de produção tendo como objetivo a qualidade de suas peças.

Foi o espírito criativo e inovador de sua direção que levou a optar por parcerias grandiosas, fato que exigiu uma tecnologia impar, e a empresa conseguiu atender a altura os requisitos do mercado nacional.

Buscando o desempenho continuou, passou a desenvolver produtos de diversos tipos.

Diante disso, em meados de 2006, executivos do setor aeroespacial da empresa Embraer realizou contato convidando a Induspec a se tornar um fornecedor de peças para aeronaves.

O enorme desafio exigia que a empresa implantasse a certificação ISO 9001–NBR 15100 para poder atuar neste mercado.

Em 20 de Novembro de 2006, após um ano inteiro de muito esforço e dedicação, a empresa recebeu a certificação necessária tornando-se uma empresa apta para a realização da atividade seleta e restrita a poucas empresas (figura 1).

A NBR 15100 equivalente à norma AS 9100 (publicada pela SAE), tem a finalidade padronizar, os requisitos para um sistema de gestão de qualidade para a indústria aeroespacial, incluídos requisitos específicos do setor aeroespacial, necessários para segurança, confiabilidade e qualidade.

Em 2007 dois grandes clientes firmaram acordo com a Induspec que passou então a atender na maior parte de sua produção ao seguimento aeronáutico a empresa Embraer e ELEB.

A modernização de sua usinagem através de suas máquinas e equipamentos fez com que a empresa ganhasse principalmente produtividade e credibilidade, fatores determinantes para evolução do conceito da qualidade dos produtos.

Com forte investimento na gestão da qualidade, vários programas foram implementados visando à estruturação do sistema.

Qualidade, inovação constante, alta tecnologia e um time altamente qualificado fazem da Induspec uma empresa preparada para garantir a máxima durabilidade e segurança, satisfazendo então, a necessidade dos seus clientes através da melhoria continua.

Além de possuir a NBR (Normas brasileiras) 15100, a empresa possui Alvará de funcionamento (figura 2) e certificado da CETESB (Companhia de tecnologia de saneamento ambiental) (figura 3), documentação necessária e exigida para quem atua ou deseja atuar neste ramo de atividade.

Tais documentações são exigidas comprovação e renovação de cada um pelos contratantes, pois caso não possua ou não renove dentro do tempo em que se prevê a legislação a empresas contratantes retiram seus pedidos, por ser uma exigência que consta no contrato realizado entre às partes.

Certificado de tratamento ambiental pela norma NBR 15100 (Figura 1)



MINISTÉRIO DA DEFESA
COMANDO DA AERONÁUTICA
DEPARTAMENTO DE PESQUISAS E DESENVOLVIMENTO
CENTRO TÉCNICO AEROSPACIAL
INSTITUTO DE FOMENTO E COORDENAÇÃO INDUSTRIAL

CERTIFICADO DE SISTEMA DA QUALIDADE
CERTIFICATE OF CONFORMITY

CSQ Nº: A – 2006 09-01

Este Certificado, emitido com base no Contrato de Acreditação celebrado entre o Instituto Nacional de Metrologia,
This certificate is issued based on the Accreditation Agreement celebrated between Instituto Nacional de Metrologia,
 Normalização e Qualidade Industrial - INMETRO e o Centro Técnico Aeroespacial – CTA, é conferido à
Normalização e Qualidade Industrial - INMETRO and Centro Técnico Aeroespacial - CTA, and it is granted to

INDUSPEC INDÚSTRIA E COMÉRCIO DE ARTEFATOS DE METAIS LTDA.

cujas instalações estão localizadas na Rua Chile, 209 - Taboão - São Bernardo do Campo-SP
whose facilities are located at

por ter atendido aos requisitos da **NBR 15100:2004**
and found to be in conformancê with the requirements set fourth by SAE AS 9100B para as atividades de
for the activities of

"Serviços de usinagem de peças para uso aeroespacial".
"Machining parts services for aerospace use".

Ramo de Atividade - Código NACE DM 35.30, excluindo as seguintes subsecções: 7.3 e 7.5.2
Activity - NACE Code *excluding the following sub-clauses:*

Este certificado tem validade de 20 de setembro de 2006 a 19 de setembro de 2009, a menos que seja cancelado,
This certificate is valid from *september* *to* *september* *unless it is cancelled,*
 suspenso ou revogado.
suspended or revoked.

São José dos Campos, 20 de setembro de 2006.
september



GILSON MAYRDO BARBOSA Maj - Av
 Chefe da Divisão de Certificação de Sistemas de Gestão
Chief, Divisão de Certificação de Sistemas de Gestão



Maj Brig do Ar RONALDO SALOMONE NUNES
 Diretor do Centro Técnico Aeroespacial
Director, Centro Técnico Aeroespacial


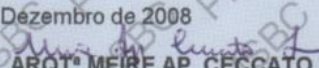


A avaliação foi desempenhada de acordo com os requisitos da versão atual da AIR 5359 (NIT-DICOR-060)
The assessment was performed in accordance with the requirements of the AIR 5359 latest version
 e o Organismo de Certificação está acreditado conforme o Programa de Gerenciamento de Registro Aeroespacial.
and the Certification Body is accredited under the Aerospace Registrar Management Program.

Este certificado é intransferível e qualquer grande modificação no sistema da qualidade, nas instalações básicas ou no
This certificate is not transferable and any major change in the quality system, in the basic facilities or in the location
 endereço deve ser imediatamente comunicada ao Centro Técnico Aeroespacial.
thereof must be immediately reported to Centro Técnico Aeroespacial.

FORM PI-2002-01 1 Rev. 13

Alvará de funcionamento (Figura 2)

		SB - 16910/2008			
		PREFEITURA DO MUNICÍPIO DE SÃO BERNARDO DO CAMPO DEPARTAMENTO DE OBRAS PARTICULARES - SO.3 SEÇÃO DE APROVAÇÃO DE HABITE-SE, CERTIDÕES E ALVARÁS DE FUNCIONAMENTO			
ALVARÁ DE FUNCIONAMENTO N°		2828/2008			
		VÁLIDO ATÉ PROVISÓRIO		01/06/2009	
Processo	Inscrição Mobiliária	Inscrição Imobiliária			
SB - 16910/2008	85071-3	020	070	010	000
INDUSPEC IND. E COM. DE ARTEFATOS DE METAIS LTDA ME					
Local RUA CHILE, 209					
			Cep. 09667-000		
VILA SANTA LUZIA			SÃO BERNARDO DO CAMPO		
CONSERTO, RESTAURAÇÃO, MANUTENÇÃO E CONSERVAÇÃO DE QUALQUER OBJETO FERRAGENS, FERRAMENTAS, PRODUTOS METALÚRGICOS E ARTIGOS DE CUTELARIA SERVIÇO INDUSTRIAL DE USINAGEM, SOLDAS E SEMELHANTES					
São Bernardo do Campo, 3 de Dezembro de 2008					
Digitação EDNA Conferência MRVG		 ARQTº MEIRE AP. CECCATO FRAÇÃO Crea 137674/D - Chefe da SO.301			
O alvará deverá ser mantido no estabelecimento sempre em lugar visível ao público e à fiscalização.					

Certificado da CETESB (Companhia de tecnologia de saneamento ambiental)
(Figura 3)



GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO
 SECRETARIA DO MEIO AMBIENTE
 CETESB - COMPANHIA DE TECNOLOGIA DE SANEAMENTO AMBIENTAL

12

Processo Nº
 16/01084/08

CERTIFICADO DE APROVAÇÃO
DESTINAÇÃO DE RESÍDUOS INDUSTRIAIS
 Validade até: 02/12/2011

Nº 16004001

Versão: 01

Data: 02/12/2008

ENTIDADE GERADORA

Nome	INDUSPEC INDÚSTRIA E COMÉRCIO DE ARTEFATOS DE METAIS LTDA - ME	Cadastro na CETESB	635-08220-8
Logradouro	RUA CHILE	Número	209
		Complemento	-X-
Bairro	VILA SANTA LUZIA	CEP	09867-000
		Município	SÃO BERNARDO DO CAMPO
Descrição da Atividade			
Produtos diversos, fabricação de			
Bacia Hidrográfica	2 - TIETÉ ALTO ZONA METROPOLITANA	Nº de Funcionários	10

ENTIDADE DE DESTINAÇÃO

Nome	SILCON AMBIENTAL LTDA	Cadastro na CETESB	442-03385-6
Logradouro	RUA RUZZI	Número	440
		Complemento	
Bairro	SERTÃOZINHO	CEP	09370-850
		Município	MAUÁ
Descrição da Atividade			
INCINERAÇÃO DE RESÍDUOS SÓLIDOS DE SERVIÇOS DE SAÚDE			
Bacia Hidrográfica	2 - TIETÉ ALTO ZONA METROPOLITANA	Nº LIC./CERT.FUNCION.	16004091
		Data LIC./CERTIFIC.	23/08/2008

CONDIÇÕES DE APROVAÇÃO

O presente Certificado está sendo concedido com base nas informações prestadas pelo interessado e não implica na obrigatoriedade da entidade de destinação final em receber os resíduos aqui indicados.

A entidade geradora deverá:

- Manter em seus arquivos, por um período de 5 (cinco) anos, as notas fiscais de transporte e os vistos de recebimento dos resíduos pelo responsável pela destinação final;
- Solicitar nova aprovação à CETESB quando gerar novos resíduos, alterar significativamente os resíduos atuais em termos de composição ou for substituída a entidade de destinação final;
- Contratar somente transportadoras aptas, possuidoras de RTB e que tenham veículos com equipamentos compatíveis com o estado físico e o tipo de embalagem dos resíduos a serem destinados, de modo a garantir a integridade e estanqueidade das embalagens e evitar o espalhamento do resíduo durante o transporte;

No caso de destinação de resíduos classificados como perigosos, conforme NBR-10.004, a entidade geradora deverá ainda:

- Acondicionar os resíduos em recipientes ou contêineres construídos com material compatível com os mesmos, com características e propriedades que garantam sua integridade e estanqueidade;
- Apresentar a carga para transporte devidamente embalada, rotulada e acompanhada dos envelopes, fichas de emergência, placas de simbologia de risco, além dos demais documentos previstos em lei;
- Discriminar em nota fiscal, conforme orientação da CETESB, os resíduos classificados como perigosos;
- Enviar, até o último dia de janeiro de cada ano, relatório à CETESB informando os tipos e quantidades dos resíduos perigosos remetidos para cada local de destino, durante o exercício fiscal;
- Exigir que seja efetuada limpeza dos equipamentos de transporte em local devidamente aprovado pela CETESB para esta limpeza;
- Exigir que o transporte seja efetuado por pessoas treinadas para casos de acidentes e que disponham de EPIs;
- Atender ao Decreto Federal nº 96044 de 18/05/98, que regulamenta o transporte de cargas perigosas, e demais disposições em vigor;
- Providenciar, para o transporte da carga, envelope e ficha de emergência, elaborados de acordo com as normas NBR-7503 e 7504, da ABNT. Essas fichas deverão conter todos os telefones úteis em caso de acidente (Corpo de Bombeiros, Defesa Civil, Polícia Rodoviária, CETESB, proprietário da carga e fabricante do produto);
- Caso os resíduos sejam acondicionados em tambores ou similares, identificá-los através da fixação, em sua face externa, de um único rótulo ou etiqueta com as seguintes informações:

DESIGNAÇÃO ONU:	RESÍDUO PERIGOSO	CUIDADO
N. IDENT. ONU:		
COD. IDENT. NBR 10004:	A LEGISLAÇÃO AMBIENTAL PROÍBE A DESTINAÇÃO	ESTE RECIPIENTE CONTÉM
DENOMINAÇÃO/CHARACTERIZAÇÃO:	INADEQUADA. CASO ENCONTRADA, AVISE	RESÍDUOS PERIGOSOS.
GERADOR: (nome/razão social/endereço/ptel)	IMEDIATAMENTE A POLÍCIA, A DEFESA CIVIL OU	MANUSEAR COM CUIDADO
DESTINATÁRIO: (nome/razão social/endereço/ptel)	O ÓRGÃO ESTADUAL DE CONTROLE AMBIENTAL	RISCO DE VIDA.

Este certificado, composto de 1 página anexa, concede permissão às entidades citadas, segundo suas funções a realizarem a destinação final somente dos resíduos aqui identificados, e será automaticamente cancelado caso se verificarem irregularidades.

Caso a entidade de destinação, por qualquer motivo, não obtenha a renovação da Licença de Operação renovada, este CADRI perderá seus efeitos, devendo o gerador apresentar nova proposta de destinação para os resíduos objeto do mesmo.

USO DA CETESB

SD Nº
 16019286

EMITENTE

Local: SANTO ANDRÉ
 Este certificado de número 16004001 foi certificado por assinatura digital, processo eletrônico baseado em sistema criptográfico assimétrico, assinado eletronicamente por chave privada. Para verificação de sua autenticidade deve ser consultada a página da CETESB, na Internet, no endereço: www.cetesb.sp.gov.br/si/licenca

ENTIDADE

3.1 Conhecendo a empresa

3.1.1 Ramo de atividade:

Atividade direcionada a usinagem e construção de dispositivos especializada em aero peças.

3.1.2 Responsáveis:

Paulo Fernando Panageiro, diretor administrativo;

Edson Benavides Panageiro, gerente industrial;

Emerson Benavides Carneiro, gerente de métodos e processos.

3.1.3 Máquinas utilizadas dentro do setor fabril

- Torno Mecânico 1.5 Entre Pontas Ø Sobre carro
- Fresa Dora Veker Ferramenteira X900 Y500 Z500
- Fresa Dora Universal SHW Traub X700 Y400 Z400
- Centro de Usinagem WOTAN X750 Y400 Z400
- Centro de Usinagem CVK 1000 Veker X1000 Y500 Z400
- Torno CNC 1060 Veker 1000 Entre Pontas

3.1.4 Instrumentos de medição utilizados:

- Instrumento para medição centesimal até 200 mm interno e externo.
- Jogo de Bloco Padrão.
- Desempeno 1mt X 1mt.

- Altímetro 500 mm.
- Rugosímetro.
- Mediador de espessura por ultra-som.
- Tridimensional Discovery II Hexagon X508 Y914 Z406 Software PCDIMs++.
- Tridimensional Microhite Tesa X460 Y510 Z420.
- Comando Convencional.

Todos os instrumentos de medição (figura 4) como, por exemplo, o micrometro externo (figura 5), deve possuir selo do Inmetro (figura 6) e certificado de calibração (figura 7) para contestar a aferição dos equipamentos, pois é exigido pelas Normas da NBR 15100, que todos devem passar por constante verificação de sua eficácia, onde empresas competentes regularmente autorizadas pelo Inmetro realizam o trabalho de certificar ou reprovação de cada equipamento.

Caso este seja reprovado devera ser descartado o uso do mesmo para a inspeção das peças fabricadas.

Cabe ao setor de qualidade da empresa Induspec verificar a aprovação dos certificados de modo a disponibilizar ou não os equipamentos para uso do setor fabril da empresa.

No pátio (figura 8) da empresa se localizam as Máquinas e Equipamentos como: Torno Mecânico, Torno CNC, Fresa Dora e Centro de Usinagem CNC (figura 9).

Instrumento de medição – (Figura 4)



Micrometro externo – (FIGURA 5)



Selo do INMETRO (Instituto nacional de metrologia, normalização e qualidade industrial) – (Figura 6)



Certificado de calibração - (Figura 7)

Mitutoyo
 Metrology Solutions Ltd.

LABORATÓRIO DE METROLOGIA
 REDE BRASILEIRA DE CALIBRAÇÃO

CERTIFICADO DE CALIBRAÇÃO Nº. 7091/07

Calibração
 NBR 12000-1
 12000
Cal 0691

Cliente: INSTRUMENTAL MANUTENÇÃO E COMERCIO DE INSTRUMENTOS DE PRECISAO LTDA.
Endereço: Avenida Paulista, 309 - Santo André - SP, Cep: 05060-000

1 - OBJETO CALIBRADO:
 Jogo de Blocos - Padrão
 Quantidade de blocos: 87 pcs
 Fabricante: CEJ
 Código: SET N.º M3
 Número de Série: 851105
 Classe específica: 1
 Identificação do Proprietário: COD:IMCIP.000.074
 Ordem de Serviço: 933.459
 Data da Calibração: 21 de Agosto de 2007

2 - CARACTERÍSTICA DO OBJETO:
 Blocos padrão de seção Retangular, material (Aço)

3 - PADRÃO UTILIZADO NA CALIBRAÇÃO

Calibrador de Blocos-Padrão - GBGD - 100A Número: C035011 Certificado Nº: 3888/2007 - INMETRO	Validade: 11/2007
Jogo de Blocos padrão Número: C035305 Certificado Nº: Dima 089102006 - INMETRO	Validade: 04/2008

4 - PROCEDIMENTO DE MEDIÇÃO: PML 001 (Procedimento de Medição do Laboratório) Versão: 1.0

Os valores de desvio 1m^* (no centro da superfície de medição) foram determinados por comparação contra Blocos padrão de Classe " K " rastreados ao padrão nacional.

Desvio 1m^* = Valor obtido menos seu valor de referência (nominal).
 Condições ambientais durante o ensaio: Temperatura de $20^{\circ} \pm 0,5^{\circ}\text{C}$
 Umidade relativa do ar de 65 % a 10 %.

Carlos Kazuo Guebara
 Chefe do Laboratório de Metrologia
 Emissor: 21-08-07

para 1/05

Este certificado contém os resultados de medição e de comparação com o padrão nacional, obtidos em condições controladas e rastreáveis ao padrão nacional de referência para o Sistema Internacional de Unidades (SI).
 A rastreabilidade dos Blocos Padrão ao padrão nacional e sua validade em todo o território brasileiro são garantidas pelo Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial (INMETRO).
 O INMETRO é o órgão responsável pela manutenção e atualização do padrão nacional de referência para o Sistema Internacional de Unidades (SI).
 Endereço: Rua dos Banhos, 1500 - São Paulo - SP, CEP: 04030-000 - Fone: (11) 2124-8000 - Fax: (11) 2124-8001 - E-mail: atendimento@inmetro.gov.br
 Endereço: Rua dos Banhos, 1500 - São Paulo - SP, CEP: 04030-000 - Fone: (11) 2124-8000 - Fax: (11) 2124-8001 - E-mail: atendimento@inmetro.gov.br
 Endereço: Rua dos Banhos, 1500 - São Paulo - SP, CEP: 04030-000 - Fone: (11) 2124-8000 - Fax: (11) 2124-8001 - E-mail: atendimento@inmetro.gov.br
 Endereço: Rua dos Banhos, 1500 - São Paulo - SP, CEP: 04030-000 - Fone: (11) 2124-8000 - Fax: (11) 2124-8001 - E-mail: atendimento@inmetro.gov.br

Pátio da empresa – (Figura 8)



Centro de usinagem CNC – (Figura 9)



Dentro da sala de inspeção, são realizadas medições para aprovação de peças. A sala possui controle da temperatura e da umidade relativa do ar. Conta com máquinas de medição de última geração como tridimensionais, ultra sons, rugosímetro etc. (figura 10).

Sala de inspeção - (Figura 10)



3.2 Política da qualidade

Outro ponto de suma importância para um eficaz atendimento aos conceitos da NBR 15100 é a política da qualidade. Em todos os setores internos da empresa é possível visualizá-la. Pois, ela deve estar na “ponta da língua” de todo colaborador que atua na empresa.

Como um dos principais objetivos da NBR 15100 é a questão econômica, conseqüentemente as perdas devem ser reduzidas ao mínimo. Por isso, a Induspec trabalha com planos e metas voltados neste objetivo.

No mural da empresa, todo início de mês, são inseridos gráficos onde é possível verificar a performance da produção. Isto é feito intencionalmente para que todos tenham ciência sobre os resultados.

Política interna de qualidade:

“TERMOS COMPROMETIMENTO EM RESPEITAR OS PADRÕES DA QUALIDADE, PROMOVER CONTINUAMENTE A MELHORIA NO ATENDIMENTO E APRIMORAR O SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE, PARA ATENDER OS OBJETIVOS DA QUALIDADE E AS EXPECTATIVAS DE NOSSOS CLIENTES.”

A Induspec realiza todas as atividades com dedicação à qualidade e procura de melhoria contínua, tendo em vista o cumprimento dos requisitos e a satisfação das necessidades e expectativas, através de motivação e envolvimento dos trabalhadores para executarem as suas tarefas com eficiência e competência, empenhando-se na procura de soluções que vão ao encontro das necessidades dos clientes.

Sempre a procura permanente de adaptação e melhoria da estrutura, da organização, dos processos e dos meios para um melhor cumprimento da missão e dos objetivos.

3.3 Auditorias internas

A cada seis meses, a empresa sofre Auditorias Internas para verificação de eficácia do Sistema de Qualidade.

Todos os setores da empresa são auditados minuciosamente e por isso é importante que todos tenham consciência da importância de seu papel na atividade que executa.

3.4 A importância dos colaboradores

Em um segmento que o percentual de erro deve estar próximo de ZERO, é óbvio que todos os colaboradores têm vital importância nessa cadeia produtiva.

Todos! Desde o faxineiro até o Diretor da empresa têm seu grau de participação na fabricação de peças para o mercado aeroespacial. Sem esta percepção, o sistema de Qualidade torna-se precário e obsoleto.

A experiência adquirida ao longo dos anos demonstra que a ferramenta humana ainda é a mais importante na conquista de resultados satisfatórios.

De nada adianta possuir máquinas e equipamentos de última geração se a ferramenta HOMEM não possuir boa qualidade.

Dados estatísticos apontam que as principais causas encontradas na análise de peças perdidas (sucatas) são as falhas humanas.

Por isso, a NBR 15100 dedica especial atenção ao conceito Mão de Obra Qualificada. Pensando nisso, a Induspec desenvolve programas de treinamento voltados com o objetivo de minimizar essa situação.

Se cada colaborador não tiver ciência de sua importância neste quadro, não serão os treinamentos que por si só resolverão os problemas.

Tendo sempre em mente, sua importância em toda esta cadeia. Na dúvida, questione seu superior. Aprenda ou ensine algo que ele não havia percebido. Troque conhecimentos e aproveite as oportunidades que surgem a sua frente.

As falhas nos sistemas de Qualidade são detectadas pelas pessoas que o vivenciam na prática.

O colaborador é a maior e melhor ferramenta para encontrar essas falhas e apontá-las para que sejam corrigidas.

Portanto, é importante o respeito às normas internas como utilização de equipamentos de proteção Individual (EPI), descarte de lixo em locais adequados e outras regras dispostas nas Instruções e Procedimentos de Trabalho

3.5 Saindo da rotina

A empresa produz desde 2004 peças para linha de montagem de aviões, mas no ano de 2008, a empresa realizou o 1º protótipo de coração artificial do Brasil, a pedido de José Francisco Biscegli, diretor de bioengenharia do Instituto Dante Pazzanese dono do projeto e amigo de Edson Benavides Panageiro um dos sócios da empresa.

4 Propostas e resultados obtidos

4.1 Propostas

Com base no estudo realizado e pesquisas de campo, propomos que a empresa realize-se seu reposicionamento estratégico, através da participação de feiras do ramo de usinagem em geral, não apenas de aero peças, onde atua atualmente, para que possa atualizar-se em relação ao mercado e aumentar seu leque de clientes.

Entre as propostas apresentadas citamos a atualização do site para promover seus serviços e facilitar a localização, pois com a entrada de novos clientes que desejam contratar os serviços, conhecerem a logística da empresa é um fator de grande influência.

Treinamentos, formação e conscientização de seus colaboradores em relação à importância e prosperidade de todos, estabelecendo bases de formação com a utilização de ferramentas de gestão.

4.2 Resultados obtidos

Após colocarmos em prática todas as propostas já citadas, alcançamos resultados positivos para a empresa e seus colaboradores, pois com as ferramentas de gestão utilizadas (Ex: Cinco S, Cinco forças Michel Porter, pesquisas de satisfação interna e externamente), foi possível alcançar a diminuição dos refugos encontrados (peças mortas), em torno de 30% de acordo com dados fornecidos pela empresa.

Com o reestrutura mento interno, atualização da empresa em relação ao mercado de usinagem, investimento na divulgação da empresa através de meios de comunicação como o próprio site e o jornal primeira mão, realizou-se a conquista de novos clientes, sendo estes as empresas Rosper e Thysemkupp. Ressaltando ainda que a empresa já esta com data marcada para a visita de representantes da empresa Mercedes Bens para uma possível contratação de prestação de serviços.

5 Conclusão

Com base nos estudos realizados e nos dados obtidos podemos concluir que, a empresa Induspec possui área e estrutura física necessária para ampliação de seu processo produtivo, não sendo inicialmente necessário um investimento financeiro interno e sim um reposicionamento estratégico dentro do mercado de usinagem para a conquista de novos clientes.

Iniciando-se com a reestruturação interna, conscientização de seus colaboradores e divulgação da empresa através de meios de comunicação da área como jornais e revistas.

Com tudo os resultados obtidos pela empresa no final da implantação de nossas propostas, alcançam os resultados esperados, aumentando o leque de clientes conseqüentemente sua lucratividade.

6 Referências bibliográficas

6.1 Didáticas:

- Dicionário brasileiro Globo/ Autores: Francisco Fernandes, Celso Pedro Luft, Fernando Marques Guimarães/ Editora Globo.
- Grande enciclopédia Larousse Cultural livro numero 3 pagina 554 a 558 / Folha de São Paulo ou o Globo
- Livro Faça você mesmo propaganda & promoção, segunda edição pagina 221 a 222, pagina 285 a 292/ Autor: Fred E Hahn e Kenneth G Mangun/ Editora IBPI Press.

6.2 Sites utilizados para pesquisa:

- www.embraer.com.br - Acesso em: Dia 20 de abril de 2011.
- www.eleb.com.br – Acesso em: Dia 20 de abril de 2011.
- www.administradores.com.br/michaelporter - Acesso em: Dia 05 de maio de 2011.
- <http://www.corporate.ipleconomistas.com/cincoforcasdeporter> - Acesso em: Dia 07 de maio de 2011.
- www.induspec.com.br - Acesso em: Dia 20 de abril de 2011 / Dia 05 de maio de 2011/ Dia 18 de junho de 2011.

7 Glossário

Abranger: Torna-se extensivo a.

Agregar: Anexar; Acrescentar.

Analogia: Analogia de conformidade ou semelhança entre coisas diferentes.

Aprimorar: Aperfeiçoar; Requintar.

Customizar: Personalizar; Adaptar.

Eficaz: Que produz efeito; Eficiência.

Eficiência: Ter qualidade.

Exógeno: Que cresce exteriormente

Explicitas: Claro; Preciso; Declarado.

Hostis: Que hostiliza; Provocante; Agressivo.

Insumo: Fatores de produção diretos e indiretos necessário para produzir mercadorias ou serviços.

Just-in-time: Ferramenta da administração de produção onde se aplica nas organizações para reduzir estoques e os custos decorrentes.

Obsoleto: Que caiu em desuso; Antiquado.

Pró-ativa: Antecipar-se sem esperar ordens.

Retroalimentar: Tem o objetivo de diminuir, amplificar ou controlar a saída de um sistema.

Segmento: Ato ou efeito de seguir; Continuar; Prosseguir.

Seleto: Escolhido.

Síntese: Método de apresentação.

Sumariado: Simples.