

# Plano Estratégico

# Zenit Aerospace

Brasília

2017

## **Conteúdo**

1. Introdução .....	4
2. Descrição da Empresa .....	4
2.1. Logomarca .....	6
2.2. Organograma .....	6
2.3. Mapeamento da atividade fim (em anexo) .....	7
2.3.1. Procedimento Operacional Padrão (POP) .....	7
3. Análise do concorrentes .....	8
4. Análise SWOT .....	10
4.1. Pontos Fortes .....	10
4.2. Pontos Fracos .....	10
4.3. Oportunidades .....	11
4.4. Ameaças .....	11
5. Análise estratégica .....	12
5.1. Análise de cenários .....	12
5.2. Análise GUT .....	14
5.3. Análise Matriz de Postura Estratégica .....	15
5.4. Análise Vetor de crescimento .....	16
5.5. SWOT cruzada .....	17
6. Objetivos, Metas e Estratégias Empresariais .....	18
7. Referência .....	19

## 1. Introdução

Este documento tem como intuito auxiliar no Planejamento Estratégico, realizado pela “Projetos Consultoria Integrada” (PCI), da empresa júnior “Zenit Aerospace”. Utilizando uma entrevista informal, análise SWOT, análise de concorrentes e informações gerais da empresa, para o aperfeiçoamento do Plano Estratégico atual. Trabalho realizado pelo trainee, Pedro Mendes Fernandes, e supervisionado pelos consultores da área: Organização e Processos, da PCI.

## 2. Descrição da Empresa

“Zenit Aerospace” é uma Empresa Junior, formada por alunos do curso de Engenharia Aeroespacial, da Universidade de Brasília (UNB), que buscam o primeiro contato com o universo profissional da área, através do desenvolvimento de projetos, aprimorando os seus conhecimentos na prática e vivenciando a realidade de uma empresa e do mercado. Fundada em outubro de 2014; a empresa com quase 2 anos de mercado, se encontra na Área Especial de Indústrias, Projeção “A” UNB - 480 Gama Leste – Brasília – DF. O horário de funcionamento é de segunda - sexta, das 8:00 às 18:00.

Atualmente, possui 27 membros ativos e organização interna é dividida em; Presidências: Presidente Organizacional, Presidente Institucional; Diretorias: Operações, Pesquisa e desenvolvimento, Negócios e inovações, Projetos e Marketing. Para o ano de 2017, a meta é de 25 projetos realizados e um faturamento de R\$ 35.000,00.

Os serviços que a “Zenit Aerospace” oferece são:



### Escola espacial

Projeto educacional de divulgação da engenharia aeroespacial



### Espelhos para telescópios

Espelhos primários e secundários para telescópios newtonianos



### Serviços com drones

Filmagens e fotografias aéreas



### Pilotagem de drones

Curso de pilotagem e controle de drones



### Consultoria

Análise de mercado, concepção e simulação de peças 3D, entre outros

**Missão:** “Expandir o mercado aeroespacial por meio de projetos, capacitando os membros com conhecimento técnico e empresarial.”

**Visão:** “Ser referência no mercado aeroespacial e impactar diretamente a Universidade de Brasília.”

**Valores:**

- Satisfação do Cliente;
- Determinação;
- Ética;
- Paixão.

**Propósito Transformador Massivo (PTM)**

“Transformar bons estudantes em excelentes engenheiros e insiri-los na indústria aeroespacial.”

## 2.1. Logomarca



Figura 1

## 2.2. Organograma

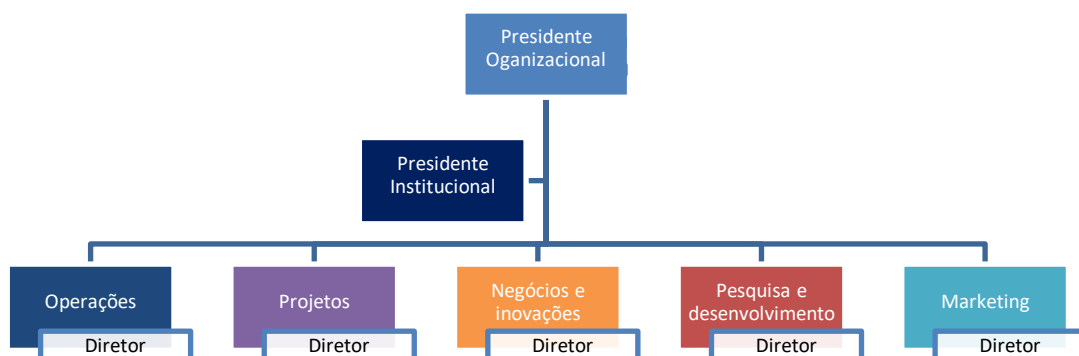


Figura 2

## 2.3. Mapeamento da atividade fim (em anexo)

### 2.3.1. Procedimento Operacional Padrão (POP)

Processo Seletivo		
<b>Responsável:</b>	Operações.	
<b>Periodicidade:</b>	A cada 6 meses (semestre).	
<b>Atividade:</b>	<b>Apresentação</b>	
<b>Etapa 1</b>	Essa primeira etapa é realizada junto com as inscrições (quando os currículos são enviados), nela são feitas apresentações sobre o que a Zenit e o que faz, juntamente explicando sobre o que é o MEJ. É marcado 3 apresentações em dias diferentes, sendo que a presença é obrigatória em ao menos uma dessas. Essa etapa é importante por dois motivos: porque ajuda na divulgação da empresa; e porque é essencial que os futuros candidatos saibam o que a empresa faz.	
	<b>Participantes:</b> Candidatos e a empresa.	<b>Reponsáveis:</b> Operações.
<b>Atividade:</b>	<b>Dinâmica</b>	
<b>Etapa 2</b>	Geralmente, por conta do número de inscritos, é marcado 2 dias de dinâmica. Tratam-se de dinâmicas a fim de identificar e estimular características/perfis, de interesse para a empresa. Apartir disso, os membros avaliadores recebem uma ficha, nela estão essas “características” (que a Zenit busca), um espaço para anotações adicionais e 3 “rosthinhos”: um feliz, um mediano e um triste. Que são referentes ao desempenho do candidato naquele quesito, contendo caráter eliminatório.	
	<b>Participantes:</b> Candidatos.	<b>Reponsáveis:</b> Operações e membros de outras áreas que se dispõem a ajudar.

Atividade:	Entrevista	
Etapa 3	Nessa etapa, é marcado e realizado uma entrevista individual com os candidatos, pra conhecer ainda mais a pessoa. fazendo ao final da entrevista, uma pergunta voltada à área de interesse do candidato. Tendo, nessa etapa, caráter eliminatório.	
	<b>Participantes:</b> Candidatos.	<b>Reponsáveis:</b> Operações.
Atividade:	Trainee	
Etapa 4	Nessa etapa os trainees passam por um processo de treinamento gamificado, realizando diversas tarefas e fechando um contrato. O programa trainee é como um jogo, cada tarefa realizada, gera pontos, esses pontos são necessários para comprar partes “virtuais” de um foguete, para poder chegar ao planeta da empresa, o planeta “Zenit”, sendo que cada semana é tematizada de acordo com uma parte do foguete. Durante as semanas é dado aulas e tarefas relacionadas aos temas. A distribuição das semanas se dá da seguinte maneira: 2 semanas em “Operações”, 2 semanas em “Marketing”, 2 semanas em “Pesquisa e Desenvolvimento”, 1 semana na “Presidência” e 1 semana em “Projetos”, juntamente com “Negócios e Inovação”. Durante esse processo, nas duas últimas semanas, os trainees começam a procurar pelos contratos, que é onde eles adquirem os conhecimentos relacionados a negociação e contato com o cliente. Ao término dessa etapa, é feita uma nova avaliação (sobre o desempenho dos trainees), para identificar quem poderá ser efetivado e quem será eliminado do processo.	
	<b>Participantes:</b> Candidatos e membros da Zenit.	<b>Reponsáveis:</b> Operações e membros de outras áreas que se dispõem a ajudar.

### 3. Análise do concorrentes

#### ACRUX – Aerospace Technologies

É uma empresa de São José dos Campos, São Paulo, que produz soluções para área de propulsão de foguetes de sondagem e veículos lançadores. A empresa também é capacitada para atender projetos na área de sondagens ambientais, meteorologia, climatologia e geoengenharia através do uso de foguetes de pequeno porte e VANTs, além de propulsores sólidos e líquidos, estruturas aeroespaciais, otimização e viabilização de produtos. Também aplicação destas tecnologias em materiais e equipamentos didáticos.

<http://www.aatsolutions.net/educa-o.htm>



### **Airvantis Engineering**

Empresa de São Paulo, fundada em 2013. Além de projetos próprios, a Airvantis Engineering também oferece serviços de consultoria para desenvolvimento de novos projetos e transferência tecnológica. Porém, eles possuem qualificações em outras áreas que demandem: Aerodinâmica Computacional, Mecânica de voo, Acoplagem fluido-estrutura, Elementos finitos em Aeronáutica, Vibração e Dinâmica Estrutural, Modelagem de Sistemas, Controle Avançado, Otimização de Trajetórias, Determinação de Atitude, Gerenciamento de Projetos Aeroespaciais.

<http://airvantis.com.br/wp/>

### **Edge of Space**

Atua no setor aeroespacial desde 2009, em São Paulo. Oferecem serviços: projetos de motores foguete, soluções em trajetória (consultoria), bancadas para testes de motores e testes estáticos e dinâmicos.

<http://www.edgeofspace.com.br/#>

### **Lunus Aeroespacial**

Esta localizada no município de Alcântara, no Maranhão, a cerca de 7Km do Centro de Lançamento de Alcântara (CLA). A empresa foi criada para atender ao CLA com prestação de serviços e fornecimento de materiais de aplicação espacial. Atuando com Sensoriamento Remoto, Telemetria, Aviônicos, Rastreamento e Radar, informática, eletrônica, telecomunicações e sistemas ambientais, desenvolvendo projetos de engenharia e realizando serviços de manutenção, treinamento e operação.

[http://www.lunus.com.br/?page\\_id=41](http://www.lunus.com.br/?page_id=41)

### **Pion**

É uma empresa de São Paulo, que foca no desenvolvimento tecnologia aeroespacial. Oferecem serviços de consultoria, criação de motores, software e eletrônicos voltados a área.

[http://pionlabs.com.br/#av\\_section\\_2](http://pionlabs.com.br/#av_section_2)

### **DroneBrasília**

Foi fundada em 2013, em Brasília, a empresa surgiu na época pela grande demanda do serviço de produção de imagens pela perspectiva de um drone. A empresa oferece serviços de: Filmagem Aérea, Fotografia Aérea, Mapeamento de Região, Cobertura Aérea de Casamentos, Cobertura Aérea de Eventos, Cobertura Aérea Especial para Esportes Radicais, Vídeo Institucional, Vídeos para Broadcast ao Vivo, Acompanhamento de Obras e Material para Reportagem.

<http://www.dronebrasil.com/>

### **Over Drone**

A empresa iniciou suas atividades em Brasília em 2016 e atua na venda de drones e acessórios, serviços de imagens aéreas, manutenções, treinamentos e aplicações (monitoramentos e estudos ambientais, desastres ambientais, agricultura de precisão, engenharia florestal, engenharia civil, mineração, energia e inspeção de equipamentos elevados).

<http://www.overdrone.com.br/>

### **CRM Filmagem com Drone em Brasília**

É uma extensão da Agência CRM Marketing Digital, que surgiu a partir das demandas dos clientes e para acompanhar a utilização de novas tecnologias. A empresa oferece serviços de filmagem casamento e fotografia (casamento, ensaios, imobiliárias, construções, áreas rurais, governo, eventos esportivos, shows, campanhas publicitárias, jornalismo, edificações de empresa, clubes, parques aquáticos e hotéis fazenda). Além de realizarem projetos especiais de acordo com a necessidade do cliente.

<http://www.filmagemdroneembrasilia.com.br/>

## **4. Análise SWOT**

### **4.1. Pontos Fortes**

- Marketing bem trabalhado (site, blog, camisetas, mídias sociais e AdWords Google).
- Suporte capacitado (professores altamente qualificados na área, que dão suporte para a empresa).
- Criação da própria máquina de produção de lentes para telescópio.
- Pouquíssima concorrência no serviço de produção de lentes para telescópio, em nível nacional.
- Preço diferenciado (abaixo do mercado).
- Clima organizacional bem estabelecido
- Capacitação na área de negócios

### **4.2. Pontos Fracos**

- Cultura pouco consolidada na empresa.

- As áreas possui níveis de maturidade diferentes, algumas áreas foram criadas recentemente e as vezes não consegue acompanhar as outras.
- Dificuldade no processo de prospecção ativa nos serviços de consultoria (mostrar para o cliente que ele possui um problema e convence-lo de que o serviço da empresa vai ajudar a solucionar).
- Horas trabalhadas dos membros muito curtas (4 horas semanais).
- A empresa possui um único drone, para os serviços oferecidos.
- Baixo poder de compra.
- Frágil processo de fidelização dos clientes.

#### **4.3. Oportunidades**

- Criação de condições especiais de financiamento, pelo BNDES, para contratos de exportação de equipamentos de defesa (fomentando cada vez mais o setor aeroespacial).
- Criação do novo centro de pesquisa na cadeia aeroespacial, Centro de Desenvolvimento de Manufatura (CDM), ajudando a desenvolver as pequenas e médias empresas do setor.
- Desenvolvimento do setor em caráter global, faz com que muitas empresa não sejam afetadas duramente pela crise nacional.
- Realização de eventos no setor, como: Workshop Globe-Brasil e International Brazil Air Show.
- Projeto do governo em transformar o Centro de Lançamento de Alcântara (CLA) em Centro Espacial Brasileiro (CEA). Passando a ser a parte mais importante do Programa Espacial Brasileiro, trazendo, como consequência, muitos investimento e pesquisas de fora do Brasil (pelo seu baixo custo, comparado ao resto do mundo).
- Realização da maior competição de foguete universitário do mundo, a Spaceport America Cup. Sendo uma oportunidade para a Zenit, fazer seu nome no nosso continente.
- Diante da crise, as empresas tendem a investir mais em serviços de marketing, principalmente para aquelas empresas com um preço diferenciado.

#### **4.4. Ameaças**

- Longo período para patentear um produto (9,3 anos).

- A CDM possui uma infraestrutura de ponta para o desenvolvimento de pesquisas e projetos, a um custo 30% menor em relação ao mercado privado (um forte concorrente para o mercado nacional).
- Com a crise econômica e o aumento do preço do dólar, faz com que os preços de drones, sejam cada vez mais caros, no Brasil.
- Crescente número de novas Empresas Juniors crescendo em Brasília e no Brasil.
- Crescente o número de empresa que oferecem serviços com a utilização de drones

## 5. Análise estratégica

### 5.1. Análise de cenários

ELEMENTOS	CENÁRIOS		
	Provável	Otimista	Pessimista
<b>Crise econômica</b>	Por causa do desenvolvimento do cenário internacional, no setor aeroespacial, a crise não terá grandes impactos na área. No momento de crise, as empresas tendem a divulgar sua marca (investem em marketing), aumentando um pouco a demanda de serviços de filmagem e fotografia com drones. Aumento do dólar, fazendo com que os preços dos drones aumentem.	A crise econômica será passageira de forma que não afetará o setor aeroespacial, abrindo ainda mais portas para investimentos e projetos. As empresas vão investir fortemente na divulgação, aumenta drasticamente a demanda de serviços com drone. Abertura de fábrica de drones internacional no Brasil, que faz com que os preços fiquem muito em conta.	O agravamento da crise resultará na diminuição agressiva de investimento e de projetos no setor, aumento dos impostos e redução do poder de compra da empresa, fazendo com que as empresas tomem uma postura de sobrevivência, deixando de fazer fortes investimentos em marketing. Aumento gritante do dólar, fazendo com que os preços dos drones aumentem extraordinariamente.



## PROJETOS

Consultoria Integrada

<b>Concorrentes</b>	Aos pouco o número de concorrente em nível nacional, no setor aeroespacial, vai crescendo, devido ao desenvolvimento da área no país e no mundo. Cada vez mais empresas de oferecem serviços de divulgação através de drones, vão crescendo em Brasília.	O fechamento/ falência dos concorrentes elevaria a visibilidade da empresa, consequentemente aumentando o número de contratos fechados.	Agravamento do grau de concorrentes, o que pode prejudicar a visibilidade da empresa, consequentemente a contração do seu espaço de atuação no mercado regional e nacional, mercado cada vez mais saturado.
<b>Regulamentação de patentes e homologação de drones pela Anatel</b>	Processo de regulamentação de patentes ainda continuará bastante longos, dificultando a patente da máquina de produção de lentes. A lei de homologação e certificado, para uso de drones, estará sendo aos poucos instaurada, podendo ao final do ano estar totalmente regulada e fiscalizada.	A INPI (Instituto Nacional da Propriedade Industrial), reduzirá o tempo médio, de regulamentação para patentes, de 9,3 anos para 6 anos. Em menos de um ano, a lei de homologação e certificado, para uso de drones, estará sendo fiscalizada e regulamentada antes do final do ano de 2017.	Processo de regulamentação de patentes ficará cada vez mais burocrática, aumentando ainda mais o tempo médio de regulamentação. Apesar da lei de homologação e certificado, para uso de drones, está sendo requerida na teoria, na prática isso ainda não estará acontecendo.

## 5.2. Análise GUT

Nota	Gravidade	Urgência	Tendência ("se nada for feito...")
5	extremamente grave	precisa de ação imediata	...irá piorar rapidamente
4	muito grave	é urgente	...irá piorar em pouco tempo
3	grave	o mais rápido possível	...irá piorar
2	pouco grave	pouco urgente	...irá piorar a longo prazo
1	sem gravidade	pode esperar	...não irá mudar

PLANOS	AVALIAÇÃO DA PRIORIDADE DOS FATORES				
FATOR	AVALIAÇÃO			Nº DE PONTOS	PRIORIDADE DO FATOR
	Gravidade	Urgência	Tendência		
Cultura pouco consolidada	5	4	2	40	3°
As áreas com níveis de maturidade diferentes	3	3	4	36	4°
Dificuldade no processo de prospecção ativa nos serviços de consultoria	4	4	3	48	2°
Horas trabalhadas dos membros muito curtas	5	5	4	100	1°
Baixo poder de compra	3	3	2	18	6°
Frágil processo de fidelização dos clientes	4	3	3	36	5°

### 5.3. Análise Matriz de Postura Estratégica

É o tipo de estratégia que a empresa irá tomar de acordo com seus pontos fracos, pontos fortes, ameaças e oportunidades. A partir da análise desses fatores, a empresa terá de tomar uma postura estratégica, que é dividida em: “Crescimento”, “Sobrevivência”, “Manutenção” e “Desenvolvimento”.

PREDOMINÂNCIA		INTERNA	
		Pontos Fracos (6)	Pontos Fortes (7)
Externa	Ameaças (5)	Sobrevivência.	Manutenção
	Oportunidades (7)	Crescimento.	Desenvolvimento

A predominância na situação da empresa, é de pontos fortes e de oportunidades. Diante disso, recomenda-se procurar desenvolver a sua empresa através de duas direções: procura de novos mercados e clientes ou então novas tecnologias diferentes daquelas que a empresa domina. A combinação destas, permite ao executivo construir novos negócios no mercado.

## 5.4. Análise Vetor de crescimento

		PRODUTOS	
		Existentes	Novos
MERCADOS	Existentes	Consultoria na área aeroespacial, curso de pilotagem de drones, Escola espacial, produção de espelhos para telescópios, serviços com drones.	Utilização do drone para serviços na área de agricultura.
	Novos		Criação de um programa educacional sobre astronomia, para alunos do ensino fundamental. Despertando o interesse, de futuros profissionais, sobre a área.

### Legenda:

- **Quadro azul:** O que já existe.
- **Quadro laranja:** O que pode ser implementado no futuro.
- **Quadro branco:** O que não existe ainda.



## 5.5. SWOT cruzada

Forças e Fraquezas	No seu negócio	Oportunidades e Ameaças	No seu negócio	Tipo de estratégia	Recomendações
Marketing bem trabalhado.	<b>Força</b>	Realização de eventos no setor.	<b>Oportunidade</b>	<b>Estratégia Ofensiva</b>	Utilizar (participar) dos eventos nacionais do setor, como forma de propagar a empresa na área.
Preço diferenciado (abaixo do mercado).	<b>Força</b>	Crescente o número de empresa que oferecem serviços com a utilização de drones.	<b>Ameaça</b>	<b>Estratégia de Confronto</b>	Definir qual será o público alvo e esclarecer para os clientes do porque o preço é menor (comparado ao mercado), juntamente explicando o MEJ (para agragar valor).
A empresa possui um único drone, para os serviços oferecidos.	<b>Fraqueza</b>	Diante da crise, as empresas tendem a investir mais em serviços de marketing, principalmente para aquelas empresas com um preço diferenciado.	<b>Oportunidade</b>	<b>Estratégia de Reforço</b>	Em momentos de alta demanda de serviço, recomenda-se contratar empresas terceirizadas para o aluguel de drones.
Dificuldade no processo de prospecção ativa nos serviços de consultoria.	<b>Fraqueza</b>	A CDM como uma forte concorrente para o mercado nacional.	<b>Ameaça</b>	<b>Estratégia Defensiva</b>	Identificar o seu público alvo, entender: quem ele é, o que ele faz e suas necessidades (mostrar o problema que ele possui). Destrinchar o serviço de consultoria, mostrando o que a empresa pode fazer para solucionar seu problema.

Suporte capacitado (professores altamente qualificados na área, que dão suporte para a empresa).	<b>Força</b>	Realização da maior competição de foquete universitário do mundo, a Spaceport America Cup.	<b>Oportunidade</b>	<b>Estratégia Ofensiva</b>	Participar do Spaceport America Cup, utilizando todo o suporte de profissionais altamente qualificados, que a empresa possui, para ter uma diferencial durante a competição e possivelmente ganhar o torneio. Aumentando a visibilidade da empresa intencionalmente.
--	--------------	--	---------------------	----------------------------	--

## 6. Objetivos, Metas e Estratégias Empresariais

<b>Guerra</b>	<b>Batalhas</b>	<b>Conquistas</b>	<b>Ações Estratégias</b>	<b>Indicadores</b>
Organização Interna da empresa	Horas trabalhadas dos membros	Aumento da carga horária de trabalho	Fazer um acompanhamento com os membros, sobre como nivelar a faculdade com a empresa.	Aumento para 20 horas de trabalho semanais
			Fortalecer ainda mais o clima organizacional da empresa, com dinâmicas de motivação e integração entre os membros.	
Área de vendas	Dificuldade na prospecção ativa no setor de consultoria	Alinhar os problemas dos clientes com os serviços de consultoria (solução)	Identificar o seu público alvo, entender: quem ele é, o que ele faz e suas necessidades (mostrar o problema que ele possui)	Aumento do número de consultorias Em 60%
			Destrinchar o serviço de consultoria, mostrando o que a empresa pode fazer para solucionar seu problema.	
Organização interna de cultura	Cultura pouco consolidada	Estabelecer uma cultura forte	Desenvolver juntos com os membros, qual perfil que um profissional da Zenit precisa ter e o que	Formulários de feedback, ao final ao sair da empresa



## PROJETOS

Consultoria Integrada

			deve ser passado para as próximas presidências.	
			Estabelecer um forte processo de internalização da missão e valores, desde o processo trainee	
Organograma	As áreas com níveis de maturidade diferentes	Integração entre as áreas	Criar dinâmicas semanais para encurtar a distância entre as áreas, facilitando a comunicação e a integração.	Formulários de feedback e desempenho das áreas nos projetos

## 7. Referência

[https://www.zenitaerospace.com/?gclid=CjwKEAjwvMnJBRCO2NSu-Puc6AUSJAAf-OSUmmFSanP1UIwH1JYVFqgoe8CIQJKchSPOLrc56bzWuBoC2dfw\\_wcB](https://www.zenitaerospace.com/?gclid=CjwKEAjwvMnJBRCO2NSu-Puc6AUSJAAf-OSUmmFSanP1UIwH1JYVFqgoe8CIQJKchSPOLrc56bzWuBoC2dfw_wcB)

<http://www.aiab.org.br/noticias-e-eventos2.asp?codnot=100001>

<http://www.valor.com.br/empresas/4454848/setor-aeroespacial-tem-novo-centro-de-pesquisa-no-brasil>

[http://www.em.com.br/app/noticia/internacional/2017/03/29/interna\\_internacional,858216/setor-aeroespacial-brasileiro-tenta-superar-turbulencias-economicas.shtml](http://www.em.com.br/app/noticia/internacional/2017/03/29/interna_internacional,858216/setor-aeroespacial-brasileiro-tenta-superar-turbulencias-economicas.shtml)

<http://www.aeb.gov.br/>

<http://www.internationalbrazilairshow.com/index.php/primeiro-evento-a-reunir-os-setores-aeroespacial-aeronautico-e-aeroportuario-no-brasil-acontecera-em-2017/>

<http://www.aeroin.net/ibas-2017-ira-realizar-aerospace-day-seminario-voltado-industria-aeroespacial/>

<http://brazilianspace.blogspot.com.br/>

<http://spaceportamericacup.com/>

<http://www.anatel.gov.br/institucional/ultimas-noticiass/1485-drones-devem-ser-homologados-para-evitar-interferencias>

<http://revistapegn.globo.com/Revista/Common/0,,EMI158514-18248,00-SAIBA+COMO+PATENTEAR+UMA+INVENCAO+E+QUANTO+CUSTA.html>