

INSTITUTO TECNOLÓGICO DE AERONÁUTICA



Fabricao Moura Moreira

Plano de Marketing para uma Empresa Pública:
um Estudo de Caso

Trabalho de Graduação
Ano 2004

Infra-Estrutura
Aeronáutica

FABRICIO MOURA MOREIRA

**PLANO DE MARKETING PARA UMA EMPRESA PÚBLICA: UM ESTUDO
DE CASO**

Orientador
Prof. Dr. Cláudio Jorge Pinto Alves (ITA)

Divisão de Engenharia de Infra-Estrutura Aeronáutica

SÃO JOSÉ DOS CAMPOS
CENTRO TÉCNICO AEROESPACIAL
INSTITUTO TECNOLÓGICO DE AERONÁUTICA

2004

Dados Internacionais de Catalogação-na-Publicação (CIP)

Divisão Biblioteca Central do ITA/CTA

Moreira, Fabricio Moura

Plano de Marketing para uma Empresa Pública: um Estudo Caso / Fabricio Moura Moreira
São José dos Campos, 2004.

41f.

Trabalho de Graduação – Divisão de Engenharia de Infra-Estrutura Aeronáutica –
Instituto Tecnológico de Aeronáutica, 2004. Orientadores: Prof. Dr. Cláudio Jorge Pinto Alves

1. Marketing. 2. Serviço Público. 3. Instituições. I. Centro Técnico Aeroespacial. Instituto
Tecnológico de Aeronáutica. Divisão de Engenharia de Infra-Estrutura Aeronáutica. II. Plano de
Marketing para uma Empresa Pública: um Estudo Caso.

REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

MOREIRA, Fabricio Moura. **Plano de Marketing para uma Empresa Pública: um Estudo de Caso**. 2004. 41. Trabalho de Conclusão de Curso. (Graduação) – Instituto Tecnológico de Aeronáutica, São José dos Campos.

CESSÃO DE DIREITOS

NOME DO AUTOR : Fabricio Moura Moreira

TÍTULO DO TRABALHO: Plano de Marketing para uma Empresa Pública: um Estudo de Caso

TIPO DO TRABALHO/ANO: Graduação / 2004

É concedida ao Instituto Tecnológico de Aeronáutica permissão para reproduzir cópias deste trabalho de graduação e para emprestar ou vender cópias somente para propósitos acadêmicos e científicos. O autor reserva outros direitos de publicação e nenhuma parte desta monografia de graduação pode ser reproduzida sem a autorização do autor.

Fabricio Moura Moreira

Fabricio Moura Moreira

Av. Gentil Bittencourt, 867

Apt° 402, Nazaré

66040-000

Belém - PA

**PLANO DE MARKETING PARA UMA EMPRESA PÚBLICA:
UM ESTUDO DE CASO**

Essa publicação foi aceita como Relatório Final de Trabalho de Graduação



Fabricio Moura Moreira
Autor



Prof. Dr. Claudio Jorge Pinto Alves – ITA
Orientador



Prof. Dr. Eliseu Lucena Neto
Coordenador do Curso Engenharia de Infra-Estrutura Aeronáutica

São José dos Campos, 25 de novembro de 2004

Sumário

Resumo	i
Abstract	ii
Agradecimentos	iii
Capítulo 1 – Introdução	1
1.1 Objetivo	1
1.2 Escopo	1
Capítulo 2 – Plano de Marketing	3
2.1 A Necessidade de Planejar	3
2.2 A Composição de um Plano de Marketing	4
2.3 A Importância do Plano de Marketing	5
2.4 Ferramentas e Metodologias	6
2.4.1 Tese de Chang	6
2.4.2 Análise SWOT	7
Capítulo 3 – O Estado Atual	8
3.1 O Sistema Organizacional	8
3.2 Pontos Fortes e Fracos e o Ambiente na INFRA	9
Capítulo 4 – Coleta de Informações e Desenvolvimento do Plano	12
4.1 Enquetes	12
Capítulo 5 – Elaboração do Plano	15
5.1 Objetivos	15
5.2 Estratégias	16

5.3 Prazos e Responsáveis17
5.4 Plano de Comunicação18
5.5 Plano de Ação19
Capítulo 6 – Comentários Finais20
Referências Bibliográficas23
Anexos24
Anexo I – Perguntas da Enquete24
Anexo II – Princípios da Tese de Chang26
Anexo III – Elaboração do Plano28
Anexo IV – Histórico da INFRA29

Resumo

Este Trabalho de Graduação tem por finalidade a elaboração de um Plano de Marketing para a Divisão de Infra-Estrutura Aeronáutica (INFRA) do Instituto Tecnológico de Aeronáutica (ITA). Foram levantadas informações sobre as principais deficiências e potencialidades da divisão, bem como as oportunidades e ameaças para o futuro, de tal forma a dar embasamento suficiente para a formulação de um Plano de Marketing. Vale ressaltar também que se trata de uma instituição pública com todas as suas peculiaridades, dando um caráter diferente a este trabalho. Enfatizar-se-á, no presente trabalho, a visão dos alunos que atualmente fazem parte da divisão, procurando focar na necessidade de uma maior participação por parte dos alunos nos processos decisórios da INFRA. Além disso, serão explicitadas algumas possíveis soluções para os principais problemas encontrados, assim como será possível manter os aspectos positivos que estão presentes hoje. Portanto, será apresentado, também, como estabelecer objetivos claros e estratégias para alcançar esses objetivos, sendo que estes deverão estar em consonância com todos os integrantes do processo.

Abstract

This work has for purpose the elaboration of a Marketing Plan for the *Divisão de Infra-Estrutura Aeronáutica* (INFRA) of the *Instituto Tecnológico de Aeronáutica* (ITA). Information on the main deficiencies and potentialities of the division had been gathered, as well as the opportunities and threats for the future, giving enough basement for the elaboration of a Marketing Plan. It's important to stand out also that it is about a public institution with all its peculiarities, giving a different character to this work. It will be emphasized, in the present work, the vision of the pupils who currently are part of the division, looking for focusing in the necessity of a bigger participation of the pupils in the power to help deciding processes in the INFRA. Moreover, some possible solutions for the main found problems will be presented, as well as will be possible to keep the positive aspects that are gifts today. Therefore, it will be presented, also, as to establish clear objectives and strategies to reach these objectives, which will have to be in accord with all the process integrants.

Agradecimentos

Início meus agradecimentos aos meus pais, Herundino e Zilda, aos meus irmãos, Allysson, Neto, Thiago e Larysse, e minha namorada, Adriana, que sempre acreditaram em meu potencial, mais do que eu mesmo podia imaginar.

Agradeço a todos meus familiares, em especial a minha avó Adalgiza que sempre conduziu a família aos estudos, mesmo sem ter tido acesso aos livros que, talvez, gostaria de ter, por falta de recursos.

Aos amigos e colegas que me ajudaram a chegar até o quinto ano, procurando me incentivar, e a todos que contribuíram com a pesquisa do Trabalho de Graduação.

Agradeço ao Prof. Cláudio Jorge Pinto Alves, meu orientador, que sempre procurou me ajudar, mesmo quando eu parecia não querer ajuda, mostrando sua paciência e dedicação com seus orientados. Obrigado, de verdade, CJ.

1. Introdução

O plano de marketing visa o estabelecimento de objetivos de todos os aspectos relativos ao marketing, bem como a definição dos meios (estratégias) a serem utilizados para o sucesso da execução do planejamento de marketing.

O plano de marketing de uma instituição é o planejamento de uma série de medidas em relação ao que diz respeito tanto ao produto que esteja sendo produzido ou serviço que esteja sendo prestado quanto ao mercado em questão.

Este plano de marketing deve estar validado pelo planejamento estratégico da organização, ou seja, é essencial que exista uma sinergia entre ambos. Vale ressaltar que o plano de marketing é um dos elementos que compõe o planejamento estratégico de uma instituição.

1.1. O Objetivo

O tema central deste trabalho é a execução de um plano de marketing para a Divisão de Engenharia de Infra-Estrutura Aeronáutica (que será tratada por INFRA) do Instituto Tecnológico de Aeronáutica (ITA).

A INFRA é a divisão do ITA responsável pela especialidade de Engenharia de Infra-Estrutura Aeronáutica e, assim como a maioria das instituições públicas no Brasil não possui um plano de Marketing estruturado.

1.2. O Escopo

Este Trabalho de Graduação (TG) inicia-se por uma introdução, abordando a idéia central de um plano de marketing, o tema de motivação deste trabalho e os objetivos e escopo do TG.

Em seguida, far-se-á uma abordagem técnica sobre a composição geral de um plano de marketing, enfatizando as ferramentas e metodologias de marketing que foram adotadas para realização do trabalho.

Uma vez conhecidos os temas de marketing mais relevante para compreensão do TG, apresentar-se-á o estado atual da INFRA, analisando os pontos fortes e fracos desse setor da Instituição.

Depois, será apresentada uma enquete realizada com os alunos e professores da INFRA, atualizando-se o trabalho realizado por Chang e a Análise SWOT já esboçadas anteriormente.

Desse modo, torna-se possível a elaboração do plano de marketing para a INFRA, apresentando e propondo as metas e estratégias a serem adotadas pela Divisão.

Por fim, serão comentados os aspectos que mais chamaram a atenção ao longo da execução do TG, assim como serão mostradas algumas conclusões finais.

2. Plano de Marketing

Neste capítulo, será reforçada a importância da elaboração de um plano de marketing, ressaltando seus objetivos e a relação existente entre o plano de marketing e o planejamento estratégico de uma organização.

Primeiramente, é essencial saber se de fato a elaboração de um planejamento é necessária. Depois, algumas perguntas começam a surgir:

- Que tipo de instituição procura elaborar um planejamento?
- Onde o plano de marketing está inserido nesse contexto?
- Como entender melhor as atividades que compõe um plano de marketing?

Respondendo a essas indagações, serão apresentadas as ferramentas e metodologias que foram utilizadas para elaboração deste trabalho.

2.1. A Necessidade de Planejar

A principal razão de realizar um planejamento é a incerteza futura, pois é muito difícil prever como será o comportamento do mercado em que se está imerso. A maioria dos setores da economia está sujeita a uma grande volatilidade que poderá afetar em maior ou menor grau uma organização.

Devido a essas oscilações comportamentais, uma empresa pode chegar a falência ou, por outro lado, obter resultados muito acima do esperado, por exemplo, quando o Plano Real foi criado e a relação dólar/real estava quase de um para um, as empresas de turismo faturaram bem mais com viagens internacionais do que estavam acostumadas.

Acontece que uma organização está sempre em busca de obter resultados que de alguma forma foram idealizados, gerando uma expectativa entre os membros da mesma.

Assim, surge a necessidade de evitar surpresas futuras, muitas vezes impossíveis de serem administradas pelos gestores da organização. Para fazer isso é imprescindível a elaboração de um planejamento. Segundo Michael Porter quem não planeja está planejando errar no futuro.

É claro que em alguns casos essa necessidade é menor, mas não significa que é desprezível, como por exemplo, setores onde a procura é bem maior que a oferta, baixa concorrência, baixa velocidade de inovações tecnológicas, além de mercados estáveis onde se torna possível prever o futuro.

2.2. A Composição de um Plano de Marketing

Um planejamento estratégico de uma organização é composto por um plano de produção, um plano financeiro, um plano de recursos humanos e um plano de marketing.

Portanto é fácil perceber, que em fazendo parte do planejamento estratégico, o plano de marketing deverá estar sempre de acordo com as diretrizes estabelecidas pela alta administração, assim como deverá estar alinhado com os objetivos a serem atingidos a longo prazo pela companhia.

Em outras palavras, pode-se dizer que não se deve fugir da realidade global da instituição, desconsiderando os outros departamentos e funções que também têm fundamental importância.

O plano de marketing é composto basicamente por quatro planos (sub-planos dentro do plano de marketing):

- Plano de vendas
- Plano de propaganda
- Plano de novos produtos
- Plano de *merchandising*

Estes quatro planos são planos operacionais relativos ao marketing da empresa, que mostram em maiores detalhes as atividades a serem implementadas as quais foram desenvolvidas no estabelecimento das estratégias de marketing.

Os sub-planos devem ser claros o suficiente para que as atividades sejam desenvolvidas em consonância com o plano de marketing e com o planejamento estratégico. Os sub-planos contém os detalhes das funções que serão desempenhadas pelas pessoas.

2.3. A Importância do Plano de Marketing

As atividades de um plano de marketing são muito importantes para uma empresa, dado que elas são na verdade uma consequência de todo o processo de elaboração de um planejamento.

Imagine o processo de desenvolvimento de um novo produto. Este novo produto vai ser composto de uma marca, de garantias, de embalagem, de um formato, etc. Para que esse produto saia de um projeto de pesquisa e chegue até o consumidor final, uma série de atividades deve ser realizada, começando pela identificação dos recursos necessários para produção, a busca por uma otimização na alocação desses recursos, e assim por diante, até que todo o processo esteja bem desenhado para que todos os envolvidos no processo saibam exatamente qual a sua participação, de tal modo a manter a coerência com os objetivos da companhia.

Um plano de marketing bem desenvolvido evita situações indesejadas e imprevistos no futuro. Mas, para que isso se torne uma realidade é essencial a participação da maioria das pessoas envolvidas nesta elaboração, pois só assim elas

poderão “abraçar a causa”, criando um sentimento de responsabilidade sobre aquilo que estiver sendo feito, permitindo que as pessoas estejam sempre motivadas a trabalhar em prol de um mesmo objetivo. Percebe-se aqui a grande importância de que todos devem estar alinhados com as diretrizes da instituição, pois daí poderá surgir o produto esperado por todos, e conseqüentemente o sucesso no longo prazo.

2.4. Ferramentas e Metodologias

Neste trabalho, foram utilizadas principalmente duas referências:

- Tese de Chang
- Análise SWOT

2.4.1. Tese de Chang

O ex-aluno de pós-graduação Shin Min Chang desenvolveu uma tese de mestrado em que, dentre vários aspectos de relevada importância, ele ressaltou a experiência de implementação de um Sistema de Qualidade Total na INFRA.

Far-se-ão neste trabalho muitas referências à Tese de Chang, uma vez que Chang teve a oportunidade de observar quase 10 anos atrás pontos fortes e fracos da INFRA e do ITA como um todo, que surpreendentemente são pontos fortes e fracos muito parecidos com os que existem ainda hoje na instituição, mostrando que a organização foi capaz de manter os pontos positivos, mas, por outro lado, não conseguiu mitigar os negativos.

No anexo II, estão apresentados os princípios utilizados por Chang para implantação do Sistema de Qualidade Total na INFRA. Ressalta-se aqui que algumas das estratégias que serão usadas no plano de marketing desenvolvido neste trabalho foram baseadas nestes princípios.

2.4.2. Análise SWOT

A Análise SWOT (*Strength, Weakness, Opportunities and Threat*), ou Análise PFOA (Potencialidades, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças) possibilita uma análise interna e externa da organização, mostrando os aspectos positivos e negativos que existem no presente da empresa, assim como avaliar as perspectivas futuras e identificar em que pontos é possível aproveitar-se de uma oportunidade e em que pontos se devem ficar atentos por representarem alguma ameaça à Instituição.

As potencialidades de uma empresa são basicamente as vantagens competitivas que a empresa analisada possui em relação a seus competidores. Neste momento da análise, são observados todos os aspectos internos da empresa que são pontos fortes, ou ainda, os pontos onde a empresa pode se destacar por possuir uma velocidade de aprimoramento superior aos concorrentes.

As fragilidades são, por outro lado, os pontos fracos da empresa vistos através de uma análise interna. São as desvantagens que a empresa possui em relação a seus competidores.

As oportunidades estão diretamente relacionadas a capacidade de previsão por parte dos administradores da empresa com relação às futuras mudanças que ocorrerão no mercado. O bom administrador sabe quando haverá aumento na demanda, ou um novo *player* entrando no mercado, ou a definição de novas regulamentações no setor determinadas pelo governo, e, portanto, procura se preparar para aproveitar as oportunidades de crescimento.

As ameaças são os pontos negativos que podem ser encontrados no futuro. Estão mais diretamente relacionados a aspectos que possam vir a atrapalhar as estratégias da empresa, ou seja, é qualquer acontecimento que mude a dinâmica do mercado de tal modo a não permitir que a empresa execute as estratégias previamente definidas.

3. O Estado Atual

Neste capítulo, será apresentado o sistema organizacional da INFRA, os principais pontos fortes e fracos, além de uma análise do ambiente, enfatizando principalmente as visões de alunos e professores da Divisão.

No anexo IV, há um breve histórico da INFRA.

3.1 O Sistema Organizacional

O sistema organizacional da INFRA é aquele definido pelo ITA e que deve ser aplicado a todas as divisões. Assim a administração da INFRA está subdividida em:

- Chefia da Divisão
- Coordenação da Graduação
- Coordenação da Pós-Graduação

A chefia da divisão (atualmente, Cláudio Jorge Alves) é responsável por alocar os recursos da divisão, como por exemplo, alocação dos recursos financeiros.

A coordenação da graduação (atualmente, Eliseu Lucena Neto) é encarregada pelo curso de graduação da INFRA, procurando atualizar o currículo do curso, por exemplo. Este cargo de coordenador do curso foi criado recentemente pela reitoria do ITA, substituindo os coordenadores de turma, onde cada turma (1º INFRA, 2º INFRA e 3º INFRA) tinha um coordenador para auxiliar a solucionar os problemas que aquela turma tivesse enfrentando.

O coordenador do curso ganhou neste contexto uma responsabilidade muito grande, uma vez que ele seria o responsável pelo processo de aprendizagem do curso,

percebendo as necessidades dos alunos e dos professores e criando soluções para que houvesse um alinhamento neste sentido.

A coordenação da pós-graduação (atualmente, Maryângela Geimba) é responsável, de forma análoga à coordenação de graduação, pelo curso de pós-graduação, possuindo, portanto, os mesmos desafios e a mesma importância que a coordenação de graduação.

Observa-se, neste momento, a subordinação da INFRA ao ITA, ou seja, caso seja identificada uma potencial melhora na divisão a partir de uma reestruturação de seu sistema organizacional, seria necessário passar por toda a burocracia do ITA para alcançar a implementação.

Entretanto, o que mais chama a atenção é a baixa participação dos alunos neste processo. Daí, surgem algumas possíveis explicações: a falta de interesse dos alunos em participar, a falta de interesse dos professores na participação dos alunos, e muitas outras poderiam ser citadas, mas o fato é que essa participação é muito reduzida e, também, o processo de comunicação entre as partes é bem deficiente, dificultando a tal integração.

3.2 Pontos Fortes e Fracos e O Ambiente na INFRA

A INFRA possui uma imagem dentro do ITA que reflete muitas qualidades e algumas deficiências a serem vencidas.

Percebe-se a INFRA como aquela divisão que procura sempre estar a frente das demais, inovando com iniciativas que possam aprimorar o curso. É a divisão que procura realizar o maior número de visitas (inclusive para outros estados) a fim de ilustrar melhor aos alunos os ensinamentos vistos em sala de aula.

Quando se refere às orientações dadas pela direção do ITA quanto a qualquer assunto, a INFRA é, na maioria dos casos, a primeira a realizar a implementação.

Por outro lado, existem alguns aspectos que mostram uma imagem indesejada (e muitas vezes não verdadeira) sobre a INFRA. Pode-se citar a impressão de alunos de outras divisões de que o curso não exige tanto dos seus alunos, ou ainda, a imagem ruim da pós-graduação da INFRA.

Até aqui, falou-se um pouco sobre a imagem existente dentro do ITA. Para tratar da imagem da INFRA fora do ITA, torna-se imprescindível a seguinte segmentação: alunos de outras escolas (de Engenharia Civil ou não); unidades de do Comando da Aeronáutica ou qualquer instituição pública ou privada cujo foco seja o transporte aéreo; e, empresas privadas que não trabalhem especificamente com o transporte aéreo.

Os alunos de outras instituições, estudando engenharia ou qualquer outro curso, enxergam a INFRA como uma grande referência de escola que possui a melhor formação de ensino superior na área de Engenharia Civil. Procuram se informar, saber como funciona o método de ensino, a carga horária, a grade curricular, enfim usam a INFRA como meta a ser alcançada.

As instituições que lidam diretamente com transporte aéreo também possuem uma excelente imagem com relação a INFRA e estão sempre buscando fazer e manter parcerias com a INFRA, através de patrocínios e estímulos a pesquisa. Os engenheiros formados pela INFRA são muito bem recebidos nessas instituições.

O maior problema da INFRA está na imagem advinda das empresas privadas (principalmente) que nem sequer sabem, em sua maioria, que existe um curso de engenharia civil no ITA. Quando escutam falar em Engenharia de Infra-Estrutura Aeronáutica não sabem que é uma especialidade do ITA que ensina Engenharia Civil

que possui um foco especial para a área de Transporte Aéreo e Infra-estrutura Aeronáutica. Empresas como as grandes construtoras do Brasil não costumam “abrir as portas” para os engenheiros formados pela INFRA.

Ressalta-se que o relacionamento entre alunos e professores, em sua maioria, é muito bom. O ambiente criado na INFRA é de que existe uma grande família.

Entretanto, ainda existe um distanciamento entre os alunos e o corpo docente da INFRA. Essa falta de participação dos alunos provoca uma falta de alinhamento entre todos os integrantes do processo, não permitindo o sucesso esperado com relação aos objetivos da Divisão.

4. Coleta de Informações e Desenvolvimento do Plano

Iniciar-se-á este capítulo apresentando as enquetes realizadas com alunos e professores da INFRA, mostrando as perguntas que foram feitas e as respostas fornecidas. Depois, será explicitada a Análise SWOT realizada a partir das informações provenientes das enquetes.

4.1. Enquetes

As enquetes foram realizadas com os alunos do segundo ano de Curso Fundamental do ITA, com os alunos do primeiro, segundo e terceiro anos profissionais da INFRA e com os professores da INFRA, de tal modo a obter deles as informações requeridas para se ter um melhor embasamento sobre os pontos fortes e fracos da INFRA, bem como identificar novas oportunidades e ameaças à Divisão.

No Anexo I, podem ser encontradas as perguntas que foram feitas aos entrevistados. Abaixo, serão explicitadas somente as análises feitas após a série de entrevistas.

O primeiro resultado desta pesquisa, e talvez o mais interessante, é que os alunos, em sua maioria, não entendem que estão sendo formados engenheiros de infraestrutura aeronáutica, uma vez que alegaram, dentre outros motivos, que não tiveram as expectativas atendidas porque não se sentem formados como engenheiros civis. Isso mostra um problema de comunicação onde boa parte dos alunos não têm a real dimensão do curso que estão se formando.

Vale ressaltar que houve alunos que declararam que tiveram suas expectativas atendidas, explicitando a satisfação com vários cursos que foram ministrados durante o curso profissional da INFRA.

A análise dos alunos com relação aos professores é bem diversificada, onde alguns entendem que os professores são muito bons (didáticos e com excelente domínio do conteúdo referente a disciplina) em sua maioria, e outros pensam o contrário. No entanto, a maioria sente que existe uma barreira entre alunos e professores, barreira esta inexistente na realidade, pois boa parte dos professores possui dedicação exclusiva e estão em tempo integral na escola. O que falta na verdade é se melhorar o canal de comunicação.

Os alunos percebem que o curso da INFRA está em um nível adequado de dificuldade, pois há matérias que proporcionam uma dificuldade maior e outras que possuem uma dificuldade menor, mas quase todas são muito trabalhosas. Ainda neste sentido, percebe-se uma má distribuição das disciplinas, que acabam por dificultar desnecessariamente o curso. Porém, é fato que a coordenação da INFRA já vem procurando solucionar este problema, promovendo várias mudanças, onde é possível observar o empenho da INFRA em solucionar os problemas.

Quanto ao mercado de trabalho, os alunos têm algumas reclamações no sentido que o mercado não está preparado perceber os engenheiros de infra-estrutura aeronáutica, pois as empresas (segundo os alunos) não sabem da existência do Curso de Engenharia de Infra-Estrutura Aeronáutica no ITA, e muito menos que se trata de um curso de engenharia civil com foco para as atividades de infra-estrutura aeronáutica. Percebe-se, aqui, novamente um problema de comunicação, mas neste caso entre a instituição de um modo geral e o mercado de trabalho.

Outro aspecto que vale chamar a atenção é que os alunos sentem a necessidade de um melhor desenvolvimento prático. Gostariam de ser estimulados a realizar estágios, gostariam de ter um maior contato com o mercado de trabalho, onde fosse aplicar os conhecimentos adquiridos em sala de aula, de tal modo a enfrentar os problemas reais encontrados.

Quanto a teoria, os elogios são muitos. Os alunos percebem que mesmo sem um lado prático forte, possuem um dos melhores embasamentos teóricos do país.

Segundo os alunos, quando têm a oportunidade de comparar com outros amigos, ou até conversando com professores de outras escolas, vêem que a teoria ministrada na INFRA está em um nível bem elevado.

Na enquete realizada, também existiam questões relativas as alternativas de trabalho para os oficiais engenheiros ao término do curso. Os militares entrevistados afirmaram que as possibilidades são muitas e suficientes, pois atendem a todo tipo de preferência. Inclusive ressaltaram o apoio dado pelas instituições militares à divisão.

Segue abaixo um quadro com a Análise SWOT que foi feita como consequência da pesquisa realizada.

Potencialidades e Fraquezas

Pontos Fortes

Excelente imagem do ITA no ensino médio, trazendo os melhores alunos
 Curso Fundamental forte
 Base teórica forte durante o curso
 Alunos motivados no 1º INFRA

Pontos Fracos

Baixa interação aluno-professor
 Alunos decepcionados
 Nome inadequado
 Má distribuição das disciplinas
 Falta informação no Fundamental

Perspectivas para o futuro

Oportunidades

Alunos e professores querem mudanças
 Problemas atuais podem ser resolvidos através da criação plano de comunicação

Ameaças

Perpetuidade da falta de comunicação
 Excesso de burocracia

5. Elaboração do Plano

Neste capítulo, serão expostas as principais alternativas para elaboração do Plano de Marketing. Pretende-se com isso estabelecer os objetivos e as estratégias para realizar do plano.

5.1. Objetivos

Os objetivos de uma empresa surgem da visão das pessoas sobre aquilo que elas desejam ser no futuro, ou melhor, são metas a serem alcançadas em um determinado prazo.

Os objetivos são a fase inicial do processo de execução de um plano de marketing, ou de qualquer plano, pois se precisa saber onde se quer chegar. A partir da definição dos objetivos, os elaboradores do plano terão sempre uma orientação a seguir, e em caso de dúvidas não deverão hesitar em voltar aos objetivos, de tal maneira a possibilitar o alinhamento de todos com relação àquilo que se pretenda ser.

Há dois tipos de objetivos a serem traçados: objetivos quantitativos e objetivos qualitativos. No caso em questão, os objetivos serão a princípio qualitativos, mas no futuro em médio prazo será necessária a definição de novos objetivos, sendo que estes agora deverão ter um caráter mais quantitativo, pois é importante possuir ambos.

É válido lembrar que os objetivos têm ainda outra função muito importante, vão servir de parâmetro nas etapas de controle, pois em alguns momentos será necessário parar para checar se o plano está de fato sendo seguido.

No caso da INFRA, os seguintes objetivos foram traçados:



- Definição de público alvo
- Estabelecer qual o serviço que se deseja prestar
- Maior controle sobre os resultados da INFRA

5.2. Estratégias

O desenvolvimento das estratégias é o passo seguinte a definição de objetivos.

As estratégias vão delinear os meios pelos quais os executores do plano de marketing terão que passar, são a forma como os objetivos serão levados a prática.

Segue abaixo as estratégias a serem adotadas pela INFRA.



- Alinhamento entre alunos, professores e o ITA
- Definição de Missão e Visão
- Criação de um sistema interno de comunicação

5.3. Prazos e Responsáveis

Em um plano de marketing é essencial o estabelecimento de prazos para a conclusão das macro-atividades. Contudo, é importante que esses prazos não sejam muito curtos, que venham a prejudicar a qualidade dos trabalhos a serem desenvolvidos por falta de tempo hábil a realização dos mesmos. Além disso, não se deve permitir que esses prazos sejam muito extensos, pois o tempo não estaria sendo bem aproveitado, podendo até gerar desmotivação entre as pessoas integrantes do processo.

Uma vez estabelecidos os objetivos, as estratégias e os prazos, é preciso definir quais serão as pessoas responsáveis por cada atividade, de modo que cada pessoa se sinta motivada e se sinta parte do grupo.

Para o plano de marketing da INFRA, sugere-se que ele seja realizado por iniciativa dos professores, para que seja quebrada aquela suposta barreira mencionada pelos alunos (Capítulo anterior). Mas, a participação dos alunos é imprescindível neste processo, portanto deve haver uma forte atuação por parte dos alunos numa esfera secundária, permitindo que eles possam de alguma forma saber das decisões que estão sendo tomadas e até colaborar com todo o processo decisório, principalmente de questões referentes a aprendizagem na escola.

Encontra-se no Anexo III um resumo dessas instruções referentes a elaboração de um plano de marketing para a INFRA.

5.4. Plano de Comunicação

Observa-se com clareza que um dos principais fatores que tem afetado o perfeito sucesso da divisão de Infra-Estrutura Aeronáutica é a falta de um canal de comunicação que funcione de maneira a permitir a manifestação de alunos, professores, coordenadores, direção do ITA e, talvez, de pessoas ligadas ao mercado de trabalho.

Diante desse quadro, é interessante o estabelecimento de um plano de comunicação para a INFRA. Esse plano deverá prever por onde funcionarão os principais canais de comunicação entre as pessoas interessadas, bem como os meios por onde serão divulgados que novos canais passaram a existir e que todos podem se manifestar.

Sugere-se, neste trabalho, que:

- Os jornais internos que hoje já existem possam ser levados a mais pessoas;
- Sejam criados jornais externos, de modo que exista um canal de comunicação entre a escola e o “mercado” (leia-se mercado de trabalho e demais instituições de ensino e pesquisa em engenharia);
- Sejam criados grupos de discussão, para que soluções inovadoras possam vir a favorecer novas mudanças em toda a divisão;
- Reuniões periódicas passem a existir entre alunos e professores, a fim de diminuir o distanciamento entre o corpo discente e o corpo docente;
- Os quadros de aviso dos corredores funcionem melhor, incentivando todos a lerem as novidades (onde pessoas sintam vontade de saber o que há de novo na INFRA naquela semana, por exemplo) que lá estarão.

5.5. Plano de ação

O plano de ação de um plano de marketing é a etapa onde estão descritas todas as atividades a serem desenvolvidas, os responsáveis e os prazos para a execução dessas atividades. Neste momento, quando se fala em atividades, refere-se às atividades micro, às atividades operacionais.

Esse procedimento é uma forma de criar uma espécie de um cronograma das atividades e dá uma maior objetividade para execução das tarefas.

Toda estratégia do plano de marketing deve estar inserida em forma de uma ação em um plano de ações. Assim, se torna possível montar uma tabela incluindo todas as informações que forem julgadas importantes e que possam auxiliar para um melhor acompanhamento do projeto, tais como os responsáveis, os prazos, os gastos, etc.

6. Comentários Finais

Primeiramente, deve-se comentar que o objetivo deste trabalho foi alcançado, à medida que foram levantados os principais aspectos relativos ao estado atual da INFRA, pontos fortes e fracos, bem como as oportunidades e ameaças futuras à divisão, propiciando, portanto, a elaboração dos objetivos e estratégias a serem adotadas pela INFRA para que seja elaborado o plano de marketing.

Percebe-se com este trabalho que a INFRA tem grandes desafios pela frente, os quais devem ser encarados como oportunidades de crescimento, pois apesar de existirem ameaças, o desejo por mudanças é a sinergia que une professores, coordenadores e alunos.

Sabe-se que a motivação em alunos, principalmente, não está tão elevada e que é possível melhorar, até para que os professores também se sintam mais motivados. E, a solução para incentivar essa motivação em alunos e professores é a busca contínua por inovações.

Conclui-se, também, que existe certo descompasso entre alunos e professores, isto é, existe uma falta de alinhamento entre os integrantes do sistema, mas que se estudado com cuidado, observa-se que a aplicação de um plano de comunicação na divisão praticamente solucionaria o problema.

Este Trabalho de Graduação possui algumas limitações que devem ser ressaltadas.

- A pesquisa realizada com os atuais alunos não reflete necessariamente a realidade da divisão, tornando, portanto, importante a continuidade deste trabalho, fazendo pesquisa com alunos futuros e com os que já passaram pela divisão;

- A amostragem de alunos foi maior que 50% do total de alunos da INFRA, o que estatisticamente seria suficiente, mas é sabido que uma pesquisa com todos os alunos atuais traria maior embasamento ao trabalho.

Observa-se, neste trabalho, a importância na execução de plano de marketing para uma instituição, seja pública ou privada, pois:

- Sabe-se onde se quer chegar;
- Todos os integrantes do processo participam das decisões, dividindo assim as responsabilidades e, conseqüentemente, motivando o grupo;
- O trabalho se torna melhor organizado;
- Os prazos permitem fazer controle sobre as tarefas;
- Evitam-se surpresas futuras, deixando toda a equipe bem preparada.

Este Trabalho de Graduação, também, foi importante para verificar mais uma vez que quando fazemos uso de boas ferramentas e metodologias, facilitamos a obtenção de bons resultados. Faz-se aqui especial referência a Análise SWOT, que possibilitou um bom delineamento das potencialidades e fraquezas da INFRA, bem a avaliação ambiental para análise do futuro, prevendo tanto as oportunidades e ameaças.

Ressalta-se, neste momento, a importância do Instituto Tecnológico de Aeronáutica, lembrando que o vínculo entre o ITA e os órgãos militares que estão acima dele é muito forte. Portanto, entende-se a dificuldade para implementação de um plano de marketing em uma divisão do ITA, até mesmo por dificuldades na distribuição de recursos, pois há outras prioridades.

Por fim, lembra-se da frase de Michael Porter que diz: “Quem não planeja, está planejando errar no futuro”. Frase esta que foi possível comprovar ao final deste trabalho, uma vez que por diversas vezes foram mencionadas as possíveis ameaças as

quais se está sujeito, bem como as fraquezas que possivelmente estão presentes em uma empresa e poucas vezes são observadas, ou, o que seria pior, não são eliminadas.

Enfatize-se que a INFRA está buscando alcançar o sucesso, e a elaboração de um plano de marketing, certamente, em muito irá contribuir. E, assim, muitas mudanças deverão ser implementadas, como as que já vem realizando para redistribuir as disciplinas ao longo do curso.

Referências Bibliográficas

- [1] BATEMAN, T. S & SNELL, S. A. – **Administração Construindo Vantagem Competitiva**. Editora Atlas, 1998.
- [2] CHANG, S. M. – **Implementação de Gestão de Qualidade Total em Instituição de Ensino Superior: Uma Experiência de Aplicação do Padrão de Gestão Dinâmica**. Tese de Mestrado. ITA, 1995.
- [3] LAS CASAS, A. L. – **Plano de Marketing para Micro e Pequena Empresa**. Editora Atlas, 1999.
- [4] ALVES, C. J. P. & DE FREITAS, D. A. & JÚNIOR, F. G. – **Uma Proposta de Plano Estratégico para o Instituto Tecnológico de Aeronáutica**. Escola Superior de Propaganda e Marketing, 1997.
- [5] **Divisão de Infra-Estrutura Aeronáutica do ITA** - <www.infra.ita.br> , Novembro, 2004.

Anexo I

Primeiramente, seguem as perguntas feitas aos alunos do primeiro ano profissional da INFRA.

- Por que você escolheu a especialidade de Infra?
- Quais as suas expectativas do curso? Quais as primeiras impressões?
- Você se sente incentivado a trabalhar com engenharia? Por quê?
- Quantas e quais são as suas opções de trabalho na FAB?
- Você acha que há mais espaço para o engenheiro da Infra na FAB?

Seguem, agora, as perguntas feitas aos alunos do segundo ano profissional da INFRA.

- Por que você escolheu a especialidade de Infra?
- As suas expectativas quanto ao curso estão sendo atendidas? Comente.
- Como você avalia os professores da divisão?
- Você já procurou estágio em engenharia? Como foi a experiência?
- O curso está muito pesado? Está muito leve?
- Você se sente incentivado a trabalhar com engenharia? Por quê?
- Quantas e quais são as suas opções de trabalho na FAB?
- Você acha que há mais espaço para o engenheiro da Infra na FAB?

Finalmente, as perguntas que foram feitas aos alunos do terceiro ano profissional da INFRA.

- As suas expectativas em relação ao curso foram atingidas? Comente.
- Como você avalia os professores da divisão?
- Como está o mercado para receber os engenheiros de Infra-Estrutura Aeronáutica?
- Você já procurou emprego/estágio em engenharia? Como foi a experiência?
- O curso foi muito pesado? Foi muito leve?

- Faltam matérias mais humanas para o curso? Por quê?
- Você está satisfeito com o curso que fez?
- Você se sente preparado/qualificado para realizar projetos em engenharia?
- Você se sente incentivado a trabalhar com engenharia? Por quê?
- Você está qualificado para gerenciar projetos/obras de engenharia civil?
- Quanto do que você aprendeu durante o curso, pretende/imagina realmente usar?
- Quantas e quais são as suas opções de trabalho na FAB?
- Você acha que há mais espaço para o engenheiro da Infra na FAB?

Anexo II

Princípios para implantação da Tese de Chang.

a) As referências estratégicas (missão, objetivos do ITA) são as atualmente existentes descritas e publicadas pelo ITA / CTA (pois esta se pretende aprimorar o sistema existente e não, ainda, as políticas e diretrizes já traçadas);

b) O programa de implantação GQT é batizado de “INFRA-Q”, e segue uma linha de ação para o aperfeiçoamento do sistema de gestão existente;

c) Adotar o sistema de GQT como padrão de gestão da Divisão;

d) Aplicação do ciclo de controle e o método PDCA, de Deming, para gestão dos processos de trabalho tanto na manutenção da rotina como na busca de melhorias contínuas;

e) Formação de grupos de trabalho conforme o tipo de necessidade para a solução de problema detectado;

f) O sistema de melhoria e manutenção dos processos será realizado de forma sistêmica e participativa, com o consenso e o envolvimento de todos;

g) As opiniões, novas idéias, resultados e análise, formação de grupo de trabalho etc, enfim, todos os assuntos envolvendo a Divisão deverão ser comunicados, a todos, mediante Circular Informativa INFRA-Q da Divisão;

h) Realização das reuniões do INFRA-Q com uma frequência semanal;

i) Os principais tópicos de implantação são: Motivação, 5S`s e GQT (aplicação PCDA);

j) Objetivo: Aprimorar o sistema de ensino e agilizar o processo administrativo da Divisão, aumentando assim a motivação e a eficiência interna do trabalho (satisfação dos clientes internos: professores, técnicos, secretárias e pessoal de apoio), resultando uma formação melhorada e adequada dos alunos egressos e a confiabilidade dos serviços oferecidos (laboratórios, assessorias técnicas), satisfazendo e atendendo os anseios e as necessidades da comunidade e da sociedade (mercado);

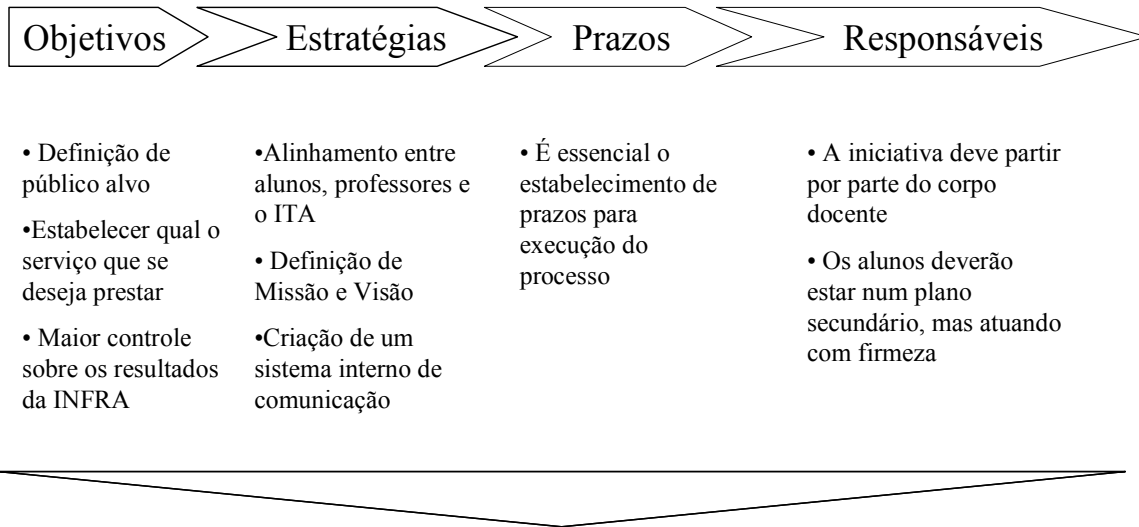
k) Metas: Eliminar, o máximo possível, o número de problemas apontados, especialmente aqueles de fácil resolução a curto prazo; e,

l) Fronteira de ação: Iniciar com clientes internos (professores, técnicos, secretárias e alunos).

Anexo III

Elaboração do plano

Os passos do sucesso



O plano deverá ser executado com a participação de todas as pessoas envolvidas

Anexo IV

O Histórico da INFRA ^[5]

Em 1952, dois anos após a implantação do ITA, o Curso de Engenharia Aeronáutica dividia-se em duas modalidades: Aeronaves e Aerovias. A modalidade Aerovias voltava-se para três áreas: operação e manutenção de aeronaves, transporte aéreo e obras de pistas de pouso.

Após 12 anos, os estudos referentes às obras de pista de pouso, até então enquadrados na opção "Obras Aeroportuárias", passaram para a opção "Infra-Estrutura Aeronáutica", a qual, nos 11 anos seguintes, apresentou um aprimoramento contínuo de seu currículo.

Concorreu para este aprimoramento a experiência dos engenheiros formados na especialidade de Aerovias que, a seu tempo, atuaram no projeto, na execução e na fiscalização de obras aeroportuárias ou mesmo de simples aeródromos. Era patente, entretanto, a necessidade de um maior embasamento para o cabal desempenho de alguns encargos profissionais, uma vez que os engenheiros defrontavam-se com problemas técnicos para os quais não estavam devidamente preparados.

O segundo fator responsável por várias alterações no currículo da modalidade de Aerovias foi a expansão das atividades aeronáuticas no País, que demandavam instalações aeroportuárias mais sofisticadas, exigindo o domínio de uma tecnologia específica cada vez mais apurada e recursos humanos habilitados para o seu projeto, implantação e desenvolvimento.

Ficou patente, então, a necessidade de se promover esta necessária adequação curricular que acabou por mesclar cursos específicos de Aeronáutica com outros que, por sua própria natureza, se enquadravam no âmbito da Engenharia Civil,

de modo a suprir a verificada deficiência no setor e responder à nova realidade nacional.

A bem da verdade o currículo da opção de Infra-Estrutura ainda não havia chegado à sua configuração ideal até 1975. Para isso seria necessária a introdução de novas matérias, bem como a supressão de outras visivelmente fora do contexto do curso, ou de menor prioridade face a outras necessidades.

Mesmo assim, já naquela época, o engenheiro de Infra-Estrutura Aeronáutica se apresentava com características bem diferenciadas do engenheiro especializado no projeto de aeronaves. Contudo, ambos continuavam a receber o mesmo diploma do ITA: Engenheiro de Aeronáutica, embora com prerrogativas distintas definidas pelo CONFEA.

Desse modo já se encontravam amadurecidas as condições para o passo evolutivo seguinte que se concretizou na Portaria nº 113/GM3, de 14 de novembro de 1975: a criação do Curso de Engenharia de Infra-Estrutura Aeronáutica.

Dentre os responsáveis por essa transformação é justo destacar-se o nome do então Cel-Eng Octávio Barbosa da Silva, egresso do ITA (Turma Aerovias 64), naquela oportunidade ocupando interinamente a Direção do Centro Técnico Aeroespacial. Por toda sua perspicácia, motivação e esforço é, hoje, considerado o idealizador e o fundador da Divisão de Engenharia de Infra-Estrutura Aeronáutica.

FOLHA DE REGISTRO DO DOCUMENTO

1. CLASSIFICAÇÃO/TIPO <p style="text-align: center;">TC</p>	2. DATA 23 de novembro de 2004	3. DOCUMENTO N° CTA/ITA-IEI/TC-009/2004	4. N° DE PÁGINAS 41
5. TÍTULO E SUBTÍTULO: Plano de marketing para uma empresa pública: um estudo de caso			
6. AUTOR(ES): Fabício Moura Moreira			
7. INSTITUIÇÃO(ÕES)/ÓRGÃO(S) INTERNO(S)/DIVISÃO(ÕES): Instituto Tecnológico de Aeronáutica. Divisão de Engenharia de Infra-Estrutura Aeronáutica – ITA/IEI			
8. PALAVRAS-CHAVE SUGERIDAS PELO AUTOR: Marketing; Empresa pública			
9. PALAVRAS-CHAVE RESULTANTES DE INDEXAÇÃO: Marketing; Serviço público; Instituições; Ensino; Universidades; Educação; Administração			
10. APRESENTAÇÃO: <p style="text-align: right;">X Nacional Internacional</p> Trabalho de Graduação, ITA, São José dos Campos, 2004. 41 páginas.			
11. RESUMO: Este Trabalho de Graduação tem por finalidade a elaboração de um Plano de Marketing para a Divisão de Infra-Estrutura Aeronáutica (INFRA) do Instituto Tecnológico de Aeronáutica (ITA). Foram levantadas informações sobre as principais deficiências e potencialidades da divisão, bem como as oportunidades e ameaças para o futuro, de tal forma a dar embasamento suficiente para a formulação de um Plano de Marketing. Vale ressaltar também que se trata de uma instituição pública com todas as suas peculiaridades, dando um caráter diferente a este trabalho. Enfatizar-se-á, no presente trabalho, a visão dos alunos que atualmente fazem parte da divisão, procurando focar na necessidade de uma maior participação por parte dos alunos nos processos decisórios da INFRA. Além disso, serão explicitadas algumas possíveis soluções para os principais problemas encontrados, assim como será possível manter os aspectos positivos que estão presentes hoje. Portanto, será apresentado, também, como estabelecer objetivos claros e estratégias para alcançar esses objetivos, sendo que estes deverão estar em consonância com todos os integrantes do processo.			
12. GRAU DE SIGILO: (X) OSTENSIVO () RESERVADO () CONFIDENCIAL () SECRETO			