



**UFRJ**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO  
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS.**

**HEVILIM BAPTISTA DE FARIAS DE OLIVEIRA**

**PLANO DE NEGÓCIOS PARA CONSTITUIÇÃO DA AERO-X TÁXI AÉREO**

Rio de Janeiro, RJ.

2011

HEVILIM BAPTISTA DE FARIAS DE OLIVEIRA

**PLANO DE NEGÓCIOS PARA CONSTITUIÇÃO DA AERO-X TÁXI AÉREO**

Monografia apresentada como requisito  
para obtenção do título de Bacharel em  
Administração de Empresas pela  
Universidade Federal do Rio de Janeiro

Rio de Janeiro, RJ.

2011

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO**

Monografia de autoria de Hevilim Baptista de Farias de Oliveira, intitulada "PLANO DE NEGÓCIOS PARA CONSTITUIÇÃO DA AERO-X TÁXI AÉREO", apresentada como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração de Empresas. Aprovada em 22/07/2011, por:

---

Prof. José Albuquerque  
Orientador

---

Prof. Valdecy Faria Leite  
Leitor

Rio de Janeiro, RJ.

2011

Dedico esta monografia, primeiramente a Deus, pois sem ele nada seria possível.

Aos meus pais, pelos esforços e dedicação que me foram dispensado ao longo de minha caminhada.

Ao meu esposo por sua paciência e grande incentivo, que foram essenciais para essa conquista.

Aos professores pelo simples fato de estarem dispostos a ensinarem com dedicação.

Enfim, a todos que de alguma forma tornaram este caminho mais fácil de ser percorrido e meu sonho realizado.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente a Deus por ter me dado força, sabedoria para lutar e vencer nesta caminhada.

Aos meus pais, Jessé e Jurema, que me deram a vida e me ensinaram a vivê-la com dignidade, que se doaram e renunciaram aos seus sonhos, para que, muitas vezes, pudessem realizar os meus.

Ao meu esposo Claudio, que esteve sempre ao meu lado, acreditando nos meus sonhos, apoiando todas as minhas decisões e sabendo compreender os momentos em que fui ausente, sem ele nada seria possível.

Ao meu orientador, José Albuquerque, que compartilhou comigo seus conhecimentos estando sempre pronto a me ajudar.

A todos os demais professores, que me ajudaram na conquista.

"As pequenas oportunidades são,  
freqüentemente, o início de grandes  
empreendimentos."

Demóstenes

## RESUMO

O presente trabalho visa à constituição de uma empresa de táxi aéreo, a Aero-X Táxi Aéreo Ltda., assim como sua homologação perante os órgãos reguladores de acordo com a legislação vigente. Os estudos de mercado e o planejamento necessário para abertura de uma empresa regulada pela ANAC (Agencia Nacional de Aviação Civil), assim como o desenvolvimento de um plano de negócios que apresenta a viabilidade do projeto. A pesquisa foi feita a partir de estatísticas e dados econômicos encontrados nos veículos de comunicação especializados em transporte aéreo e turismo. O planejamento administrativo, operacional e financeiro desenvolvidos demonstram uma complexidade em torno das fases de preparação da empresa, apontando todas as necessidades de uma empresa do setor aéreo. O enfoque principal da empresa é atender a crescente demanda de transporte rápido e seguro, estando apta para poder suprir a necessidade de multinacionais, bancos e grandes empresas que necessitam deslocar seus diretores, executivos e dirigentes com segurança e agilidade, e também visa realizar o sonho do primeiro vôo panorâmico de novos consumidores, fazendo com que possivelmente à partir daí, o mesmo se torne um cliente efetivo. Através de seu serviço de atendimento diferenciado, transporte exclusivo para seus clientes e rapidez nas operações a Aero-X objetiva se estabelecer no mercado como símbolo de rapidez, eficiência e segurança.

## **ABSTRACT**

This paper aims at setting up an air taxi company, Aero-X Air Taxi Ltd. As well as its approval before the regulators in accordance with current legislation. Market research and planning needed to start a business regulated by ANAC (National Civil Aviation Agency), as well as developing a business plan that shows the feasibility of the project. The poll was taken from statistics and economic data found in the media specializing in air transport and tourism. The administrative planning, operational and financial complexity developed a show around of the preparation of the company, pointing out all the needs of a company in the airline industry. The company's main focus is to meet the growing demand for fast and secure, being able to be able to meet the need of multinational companies, banks and large companies that need to shift their directors, officers and directors with security and speed, and also aims to realize the dream the first scenic flight of new consumers, making possible from that point, it becomes an actual customer. Through its differentiated customer service, exclusive transport to your customers quickly and the operations of Aero-X aims to establish the market as a symbol of speed, efficiency and safety.



## RESUMEN

Este documento tiene como objetivo la creación de una empresa de taxi aéreo, Aero-X Air Taxi Ltd. Además de su aprobación antes de que los reguladores de acuerdo con la legislación vigente. La investigación de mercado y la planificación necesaria para iniciar un negocio regulado por la ANAC (Agencia Nacional de Aviación Civil), así como el desarrollo de un plan de negocios que muestra la viabilidad del proyecto. La encuesta fue realizada a partir de las estadísticas y los datos económicos se encuentran en los medios de comunicación especializados en el transporte aéreo y el turismo. La planificación administrativa, operacional y la complejidad financiera desarrollado una exposición en torno de la preparación de la empresa, señalando todas las necesidades de una empresa en la industria de las aerolíneas. Foco principal de la empresa es satisfacer la creciente demanda de forma rápida y segura, pudiendo ser capaz de satisfacer las necesidades de las empresas multinacionales, bancos y grandes empresas que necesitan cambiar sus directores, funcionarios y directores, con seguridad y rapidez, y también tiene como objetivo hacer realidad el sueño el primer vuelo escénico de los nuevos consumidores, lo que hace posible a partir de ese momento, se convierte en un cliente real. A través de su servicio al cliente diferenciada, el transporte exclusivo para sus clientes y las operaciones de la velocidad por Aero-X tiene por objeto establecer el mercado como un símbolo de la velocidad, eficiencia y seguridad.

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – AMBIENTE EXTERNO.....	19
Tabela 2 - AMBIENTE INTERNO.....	19
Tabela 3 – CRUZAMENTO DE FORÇAS E OPORTUNIDADES.....	21
Tabela 4 - CRUZAMENTO DE FRAQUEZAS E OPORTUNIDADES.....	21
Tabela 5 - CRUZAMENTO DE FORÇAS E AMEAÇAS.....	22
Tabela 6 – CRUZAMENTO DE FRAQUEZAS E AMEAÇAS.....	22
Tabela 7 – DENSIDADE DA ANÁLISE.....	22
Tabela 8 – SERVIÇOS OFERECIDOS.....	35
Tabela 9 – DIVISÃO REGIONAL DAS EMPRESAS DE AVIAÇÃO NO BRASIL.....	45
Tabela 10 – PREÇO PRATICADO PELO MERCADO.....	46
Tabela 11 – PREÇOS PRATICADOS PELA EMPRESA.....	50
Tabela 12 – PREVISÃO DE RECEITA OPERACIONAL.....	51
Tabela 13 – CUSTOS OPERACIONAIS.....	51
Tabela 14 – DESPESAS OPERACIONAIS.....	51
Tabela 15 – ANÁLISE DO VPL.....	53

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 01: CRUZAMENTO DAS VARIÁVEIS DE SWOT.....	23
Gráfico 02: CRESCIMENTO DA DEMANDA DE PASSAGEIROS NA AVIAÇÃO.....	43
Gráfico 03: OS DEZ MAIORES MERCADOS MUNDIAIS NA AVIAÇÃO.....	44

## LISTA DE FIGURAS

Figura 01 – AS CINCO FORÇAS DE PORTER.....	23
Figura 02 – ESTRATÉGIA GENÉRICA DE PORTER.....	26
Figura 03 – ORGANOGRAMA.....	28
Figura 04 – MODELO DA MATRIZ BCG.....	38
Figura 05 – APLICAÇÃO DA MATRIZ BCG NA EMPRESA.....	39
Figura 06 – DRE E FLUXO DE CAIXA NO PERÍODO DE CINCO ANOS.....	52

## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO .....	15
2	O EMPREENDIMENTO .....	16
2.1	DEFINIÇÃO DO NEGÓCIO .....	16
2.2	FONTES DE RECEITA .....	16
2.3	NECESSIDADE DE MERCADO A SER ATENDIDA.....	16
2.4	CENÁRIO FUTURO PARA O MERCADO .....	17
2.5	VISÃO .....	18
2.6	MISSÃO .....	18
2.7	VALORES .....	18
2.8	ANÁLISE DE S.W.O.T (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) .....	18
2.8.1	AMBIENTE EXTERNO .....	19
2.8.2	AMBIENTE INTERNO .....	19
2.8.3	FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO: .....	20
2.9	ANÁLISE PONTO A PONTO DA MATRIZ SWOT .....	21
2.10	ANÁLISE DAS CINCO FORÇAS DE PORTER: .....	23
2.10.1	Rivalidade entre concorrentes .....	24
2.10.2	Barreiras à entrada de concorrentes .....	24
2.10.3	Poder de barganha dos compradores .....	24
2.10.4	Poder de barganha dos fornecedores .....	25
2.10.5	Bens Substitutos .....	25
2.11	ESTRATÉGIAS GENÉRICAS DE PORTER .....	25
2.12	ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E LEGAL.....	27
2.12.1	Descrição Legal: .....	27
2.12.2	Estrutura Funcional: .....	27
2.12.3	Descrição da Unidade.....	27
2.12.4	Organograma e responsabilidades da equipe de gestão.....	28
2.12.5	PLANO DE OPERAÇÕES.....	28
2.13	FASES PARA CONSTITUIÇÃO DO TÁXI AÉREO:.....	29
2.13.1	Autorização para funcionamento jurídico .....	30
2.13.2	Autorização para início das operações.....	32
3	PRODUTOS/SERVIÇOS .....	35
3.1	DESCRIÇÃO DOS PRODUTOS .....	35
3.2	SISTEMA DE QUALIDADE DOS PRODUTOS .....	36

3.3	FROTA DE AERONAVES.....	36
3.4	REGULAMENTAÇÃO DOS SERVIÇOS OFERECIDOS .....	37
3.5	MATRIZ BCG .....	37
4	O MERCADO .....	40
4.1	PÚBLICO ALVO.....	40
4.2	PESQUISA DE MERCADO.....	41
4.3	TENDÊNCIA E PARTICIPAÇÃO DE MERCADO .....	42
4.4	CONCORRÊNCIA.....	44
4.5	ALIANÇAS ESTRATÉGICAS.....	45
5	MARKETING .....	46
5.1	POLÍTICAS DE PREÇO.....	46
5.2	PREÇOS PRATICADOS PELO MERCADO.....	46
5.3	CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO .....	47
5.4	DOMÍNIOS, MARCAS e PATENTES.....	47
5.5	ESTRATÉGIA DE PROMOÇÃO E VENDA.....	47
5.5.1	PROMOÇÃO ON- LINE.....	48
5.5.2	PROMOÇÃO OF- LINE .....	48
5.5.3	Equipe de venda.....	48
5.6	RELACIONAMENTO COM O CLIENTE .....	49
6	PLANO FINANCEIRO .....	50
6.1	INVESTIMENTO E FONTES DE RECURSOS .....	50
6.2	DEFININDO A DEMANDA E PREÇO: .....	50
6.3	DEFININDO A RECEITA OPERACIONAL.....	51
6.4	CUSTOS OPERACIONAIS (anual).....	51
6.5	DESPESAS OPERACIONAIS ( anual).....	51
6.6	DRE ANUAL.....	52
6.6.1	DRE ANUAL COM PROJEÇÃO DO FLUXO DE CAIXA – NO PERÍODO DE CINCO ANOS .....	52
6.7	ANÁLISE DO VPL.....	53
6.8	TAXA INTERNA DE RETORNO (TIR).....	54
6.9	INDICADOR DE LUCRATIVIDADE:.....	54
6.10	INDICADOR DE RENTABILIDADE .....	54
6.11	PRAZO DE RETORNO DO INVESTIMENTO (PRI) .....	54
7	CONCLUSÃO .....	55
7.1	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	57



# 1 INTRODUÇÃO

Este plano foi desenvolvido na intenção de auxiliar os esforços empenhados neste empreendimento, assim como, demonstrar a viabilidade e a lucratividade do “negócio” aos potenciais investidores.

Acredita-se que após a apresentação deste, haverá grande interesse de instituições financeiras ligadas a investimentos de médio e longo prazo, empresas ligadas direta ou indiretamente ao ramo de atividade ou ao negócio explorado por esta empresa. A crescente busca de empresários, executivos e personalidades por agilidade, praticidade e conforto no transporte para a realização de seus compromissos ou momentos de lazer tem acompanhado a linha ascendente do setor de aviação executiva no Brasil, estimulando ainda mais o investimento neste promissor segmento. O certo é que os céus brasileiros prometem estar cada vez mais movimentados nos próximos anos.

A **Aero -X**, utiliza-se de um escritório de gerenciamento local e uma base operacional onde ficam hangaradas as aeronaves no aeroporto de Jacarepaguá na Barra da Tijuca, a mesma possui, por enquanto, uma estrutura pequena, porém, seus objetivos são ambiciosos e a empresa pretende estar no futuro entre as principais empresas de aviação executiva do Brasil. Seus dois sócios serão responsáveis pelo gerenciamento da empresa. O primeiro com sólida experiência no mercado de aviação, tendo trabalhado na área técnica e operacional de algumas outras empresas do setor e o segundo com conhecimento aprofundado em Administração de empresas e gestão de negócios, tendo sido gerente de marketing de uma empresa de Táxi aéreo por alguns anos. Inicialmente os sócios começaram com um empreendimento que funcionava como uma agência de fretamentos aéreos, após obterem expertise no mercado, resolveram galgar um degrau acima, vislumbrando a possibilidade da abertura da **Aero -X** táxi aéreo Ltda.

À frente de países como México, Venezuela, Argentina, Colômbia e Chile, o Brasil é o país que possui o maior mercado no segmento de aviação executiva na América Latina. Entre os fatores que impulsionam a expansão da frota no País, destacam-se o crescimento da economia brasileira; a valorização da moeda nacional, facilitando a importação; a descentralização da atividade econômica no País, que gera maior fluxo de tráfego aéreo; e a internacionalização de algumas empresas brasileiras.



## **2 O EMPREENDIMENTO**

### **2.1 DEFINIÇÃO DO NEGÓCIO**

Encontrar um bom nicho de mercado com o qual você tenha afinidade pode ser a chave para o sucesso do empreendimento, A Aero -X atua não somente como um Táxi aéreo, mas também como uma agente de fretamento aéreo, alugando helicópteros, jatinhos, turbo-hélices ou até mesmo aviões convencionais. Atua em todo território Nacional através de parcerias com as melhores empresas de táxi aéreo do Brasil.

Uma empresa de táxi aéreo possui várias possibilidades no mercado, ela também poderá prestar serviços de inspeção de linhas elétricas, apoiar trabalhos de reparo em linhas de transmissão energizadas, transportar também malotes bancários e serviços de ambulância aérea, podendo transportar pacientes inclusive para o exterior, prestar serviços de apoio a repórter aéreo, jornalismo e cobertura de eventos.

### **2.2 FONTES DE RECEITA**

A principal fonte de receita da empresa advém dos fretamentos de aeronaves e contratos realizados com grandes empresas privadas e estatais, a empresa também realiza passeios panorâmicos que permitem o sobrevôo dos principais pontos turísticos do estado do Rio de Janeiro e principais capitais do Brasil.

### **2.3 NECESSIDADE DE MERCADO A SER ATENDIDA**

Na verdade, se não houver uma real necessidade a ser atendida, o negócio não será viável, por isso faz-se necessário uma avaliação ampla neste sentido.

Com a globalização e o mundo turbulento dos negócios, onde pessoas desenvolvem diversas atividades em um curto espaço de tempo, surge a necessidade de um transporte mais ágil, que evite a perda de tempo nos congestionamentos do trânsito caótico das grandes metrópoles brasileiras, seja na ida para uma reunião de negócios ou até mesmo para um fim de semana de lazer em alguma localidade pitoresca de nosso país.

Sendo assim podemos identificar em tais circunstâncias, um setor a ser atendido com um transporte eficiente, seguro e que possa oferecer a seu cliente a agilidade de locomoção que ele necessita.

## 2.4 CENÁRIO FUTURO PARA O MERCADO

É de extrema importância, nos basear na realidade de mercado atual e nas tendências econômicas, sociais, ambientais, entre outras, para que possamos identificar os clientes potenciais da empresa.

O fretamento de aeronaves, tornou-se um serviço essencial em nosso país, por ser um país continental e deficiente em todos os modais de transporte, o transporte aéreo se apresenta como o meio mais eficiente, principalmente para utilização de grandes empresas, representando a maximização do tempo e dos resultados das atividades empresariais, tornando-se assim, um serviço de fundamental importância, por exemplo, para a indústria petrolífera, onde o emprego de helicópteros que realizam vôos off shore , constituem o principal meio de transporte dos trabalhadores e equipamentos para as plataformas localizadas em alto mar.

De acordo com a ANAC, aproximadamente 100 Helicópteros, atuam na indústria petrolífera.

No Aeroporto de Macaé – RJ verifica-se o maior volume de pousos e decolagens do País.

A previsão de mercado para este setor é animadora, pois além de ser uma forma de transporte indispensável à indústria de petróleo, podemos também considerá-lo como um importante e estratégico transporte auxiliador na produção das novas províncias da camada do pré-sal.

Haverá também em nosso país, dois grandes eventos mundiais, que serão: a Copa do mundo em 2014 e os jogos olímpicos em 2016, Em vista da grandiosidade destes eventos, o Brasil já tem chamado a atenção do mundo para as oportunidades comerciais que se abrirão nos próximos sete anos. Investidores de todo o mundo têm procurado, no país, possibilidades diversas de concretização de seus negócios, envolvendo os mais variados segmentos de mercado. Este é o provável cenário dos próximos anos para o negócio em questão, uma empresa neste setor, habilitada para oferecer um serviço de qualidade, poderá ter seu negócio alavancado e divulgado em âmbito nacional e porque não até mesmo dizer, Internacional.

## 2.5 VISÃO

A definição da visão da empresa nos permite definir os macro- objetivos, de tal forma que as atividades e ações desenvolvidas ao longo do tempo estejam em sintonia com esses objetivos.

A visão organizacional da Aero-X é ser reconhecida como uma das melhores empresas de Táxi aéreo no Brasil, fornecendo soluções personalizadas em aviação com faturamento e rentabilidade crescentes.

## 2.6 MISSÃO

Para que a empresa consiga alcançar o patamar desejado definido em sua visão ela precisa desempenhar uma missão junto aos seus clientes, A Aero-X tem a missão de oferecer soluções personalizadas em aviação executiva, com segurança, agilidade e qualidade. E não apenas oferecer serviço, mas também proporcionar boas experiências, capazes de enriquecer vidas.

## 2.7 VALORES

Competência, segurança, comprometimento com o cliente, qualidade, pontualidade, agilidade e respeito.

## 2.8 ANÁLISE DE S.W.O.T (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats)

É uma análise estratégica que possibilita ao empreendedor visualizar a empresa em relação às oportunidades e ameaças existentes no mercado, assim como identificar as suas forças e fraquezas. A Análise SWOT ajuda o empreendedor a focalizar sua atenção naqueles fatores que são cruciais para que a empresa venha a obter sucesso.

### 2.8.1 AMBIENTE EXTERNO

<b>OPORTUNIDADES (+)</b>	<b>AMEAÇAS (-)</b>
O trânsito caótico das grandes metrópoles.	Concorrência acirrada.
As novas descobertas de petróleo no Brasil e a necessidade de deslocamento de pessoal e equipamentos para as plataformas (vôos off-shore)	Altos preços praticados por fornecedores
O grande aumento do comércio eletrônico.	Apesar do aumento comprovado do comércio eletrônico (e-commerce), muitas pessoas ainda não dão credibilidade a este tipo de negociação virtual
Alianças estratégicas	Receber pagamentos com cartão de crédito, é um risco por ser venda digitada, onde o consumidor não está presente

Tabela 01: ambiente externo

### 2.8.2 AMBIENTE INTERNO

<b>PONTOS FORTES (+)</b>	<b>PONTOS FRACOS (-)</b>
Atendimento personalizado com pessoal treinado.	Distância física dos principais fornecedores fora do Estado.
Pessoal qualificado para negociação em sistema de plantão de 24hs.	Localização da base operacional.
Preço diferenciado devido ao volume de operações.	
Utilização apenas de Aeronaves certificadas e vistoriadas pelo órgão competente (ANAC)	

Tabela 02 ambiente interno

### 2.8.3 FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO:

Fatores críticos são aquelas variáveis que podem representar o sucesso ou fracasso do empreendimento e, portanto, merecem toda atenção. O cruzamento das oportunidades de mercado com os pontos fortes da empresa, bem como ameaças de mercado x pontos fracos da empresa, nos auxiliará na identificação destas variáveis e nas possíveis ações para combatê-las.

(+) (+) O trânsito congestionado das principais metrópoles brasileiras, a escassez de tempo para ser desperdiçado em transportes estimulará a demanda pela procura do serviço com um atendimento personalizado, preço diferenciado e pessoal qualificado em plantão por 24h.

O aumento comprovado do comércio eletrônico, demonstrando ser uma forma ágil e acessível de divulgação e negociação dos serviços oferecidos através da Internet, permite contato direto com os atendentes, possibilitando a negociação personalizada através do e-commerce, o que será um facilitador para o cliente, que por sua vez também contará com a segurança de estar utilizando um serviço seguro de aeronaves que cumprem todas as exigências de segurança e certificações do órgão competente (ANAC).

(-) (-) A distância física de alguns fornecedores, que se localizam fora do Estado, poderá causar alguns inconvenientes, à medida que trabalhando em parcerias, o fornecedor é, naquele momento, o representante da empresa, que deverá prestar o serviço, mas o que não garantirá que o mesmo não ofereça seus serviços direto ao nosso cliente e assim não conseguiremos mantê-lo, ou seja, nossas parcerias precisam ser realizadas acima de tudo com ética e compromisso para que nossos fornecedores não se tornem nossos concorrentes. A localização da base operacional dificulta o deslocamento para atendermos clientes de outros estados, sendo assim, precisamos contar com parcerias estratégicas.

(-) (+) A estratégia para superar os possíveis problemas com a distância física dos principais fornecedores. É buscar alianças estratégicas com os mesmos, de forma que, o negócio seja igualmente atraente para ambas as partes. Também focar na divulgação dos serviços prestados pela empresa, para aumentar o volume de pessoas expostas às ofertas através de nossos sites e ambientes virtuais, onde

elas possam interagir e obter informações qualificadas através de um atendimento de excelência, que seja capaz de fidelizar este cliente.

## 2.9 ANÁLISE PONTO A PONTO DA MATRIZ SWOT

Esta análise nos permite confrontar forças e fraquezas com as oportunidades e ameaças relacionadas ao empreendimento, assim obteremos uma pontuação percentual que nos identificará a necessidade de alteração ou não nas estratégias adotadas pela empresa.

### Forças X Oportunidades

		OPORTUNIDADES				
FORÇAS		1	2	3	4	TOTAIS
1		0	1	2	1	4
2		1	1	2	0	4
3		2	2	0	2	6
4		1	2	0	1	4
<b>SUBTOTAIS</b>		4	6	4	4	

Tabela03: Cruzamento de forças e oportunidades

Total:  
 $18/32(100) = 56\%$

### Fraquezas X Oportunidades

		OPORTUNIDADES				
FRAQUEZAS		1	2	3	4	TOTAIS
1		1	2	1	1	6
2		2	1	1	1	5
<b>SUBTOTAIS</b>		3	3	2	2	

Tabela 04: Cruzamento de fraquezas e oportunidades

Total:  
 $10/32(100) = 31,25\%$

## Forças X Ameaças

		AMEAÇAS				
FORÇAS	1	2	3	4	TOTAIS	
1	2	1	2	2	7	
2	2	0	2	1	5	
3	2	1	1	1	5	
4	0	2	1	0	3	
<b>SUBTOTAIS</b>	6	4	6	4		

Tabela 05: Cruzamento de forças e ameaças

Total:  $20/32(100) = 62\%$

## Fraquezas X Ameaças

		AMEAÇAS				
FRAQUEZAS	1	2	3	4	TOTAIS	
1	1	0	1	2	4	
2	1	1	1	1	4	
<b>SUBTOTAIS</b>	2	1	2	3		

Tabela 06: Cruzamento de fraquezas e ameaças

Total:  $8/32(100) = 25\%$

DENSIDADE			
	<b>OPORTUNIDADES</b>		<b>AMEAÇAS</b>
<b>FORÇAS</b>	56%	<b>FORÇAS</b>	62%
<b>FRAQUEZAS</b>	31,25%	<b>FRAQUEZAS</b>	25%

Tabela 07: Densidade da análise

Forças:  $56+62 = 118$

Fraquezas:  $31,25+25= 56,25$

(Forças - Fraquezas):  $118 - 56,25= 61,75\%$

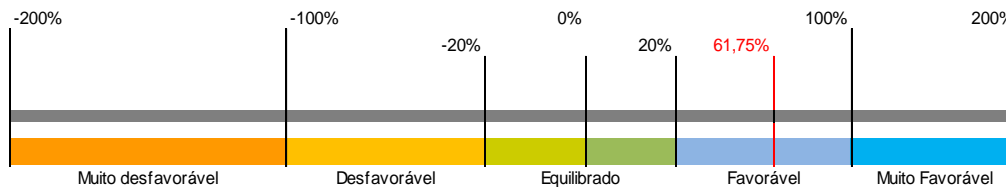


Gráfico 01: cruzamento das variáveis de SWOT

De acordo com o gráfico acima, a empresa está enquadrada numa posição favorável, com percentual de 61,75%. Sendo assim, podemos concluir após o cruzamento das variáveis da análise de SWOT, que o resultado encontrado é favorável ao negócio, e os esforços empenhados e estratégias escolhidas para minimizar as ameaças e fraquezas e maximizar as forças e aproveitar oportunidades, devem continuar sendo empreendidos.

## 2.10 ANÁLISE DAS CINCO FORÇAS DE PORTER:

Para que uma empresa consiga de forma eficiente traçar estratégias visando obter vantagem competitiva em relação a seus concorrentes, é necessário entender o ambiente em que a mesma atua. O modelo das cinco forças de Porter é uma ferramenta criada para auxiliar a elaboração destas estratégias através de uma análise do ambiente externo e também auxilia na análise da atratividade de um determinado segmento de um negócio ou de um produto.

As cinco forças são demonstradas na figura a seguir:



Figura 01: Cinco forças de Porter.

Fonte: [http://www.notapositiva.com/dicionario\\_gestao/mod\\_cinco\\_forcas.htm](http://www.notapositiva.com/dicionario_gestao/mod_cinco_forcas.htm)



### **2.10.1 Rivalidade entre concorrentes**

Podemos considerar nesta 1ª força, a rivalidade entre os concorrentes diretos, ou seja, empresas que fazem o mesmo serviço ou vendem o mesmo produto que a Aero-X, dentre algumas empresas de Táxi aéreo, podemos citar duas, a Helisul e Maricá Táxi aéreo, são empresas que disputam o mesmo público no mesmo mercado e nas mesmas condições. Para minimizar a competitividade acirrada é essencial a conquistar consumidores fiéis, a Aero-X está aberta às inovações para oferecer o melhor para seus clientes, para isso possui um sistema de pontuação cumulativa, onde o cliente acumula pontos a cada hora voada, estes serão revertido em bônus para serem utilizados como crédito nos próximos vôos.

### **2.10.2 Barreiras à entrada de concorrentes**

Além de observarmos a atividade exercida pelas empresas concorrentes, a ameaça de novos entrantes dependerá de barreiras existentes contra sua entrada. No setor da aviação, a principal barreira neste sentido, é em relação à burocracia e exigências do órgão competente que regula a atividade no país, a ANAC (Agência Nacional de Aviação Civil), de acordo com a mesma, o processo para homologação e certificação técnica para a empresa iniciar suas operações é de até 12 meses. E também há a barreira financeira, que é a exigência de capital mínimo a integralizar, esta se apresenta como mais uma forma de conter a entrada de novas empresas neste mercado.

### **2.10.3 Poder de barganha dos compradores**

O poder de barganha do consumidor demonstra a capacidade de negociação do cliente com as empresas do setor. Na aviação a maior parte das empresas trabalha com valores tabelados, porém, clientes que utilizem o serviço em volumes maiores poderão conseguir uma negociação e até mesmo redução nestes valores, mas por ser tratar se um serviço de alta relevância, onde a qualidade e a segurança são os dois fatores cruciais, não há muita pressão por parte do consumidor para redução dos valores.

A Aero-X busca uma negociação direta com seu cliente na intenção de estreitar os laços de confiança através do atendimento e torná-los consumidores

fiéis. Procuramos apresentar as propostas já com valores reduzidos, porém não muito abaixo do praticado pelo mercado.

#### **2.10.4 Poder de barganha dos fornecedores**

Os fornecedores da Aero-X praticam preços tabelados, sendo que em alguns casos específicos, pode haver uma pequena variação, o que não abre muita margem à barganha.

#### **2.10.5 Bens Substitutos**

São considerados bens substitutos, aqueles produtos que atendem à mesma necessidade mesmo que não seja o mesmo oferecido pela empresa. De uma forma geral, os produtos substitutos, como transporte rodoviário, não oferecerem ameaça as empresas de aviação, por se tratar de um público mais específico.

### **2.11 ESTRATÉGIAS GENÉRICAS DE PORTER**

Porter nos direciona para um modelo que apresenta três estratégias genéricas na obtenção de vantagem competitiva sobre a concorrência. A organização deve fazer uma análise deste modelo e verificar onde sua empresa se enquadrará.

As organizações devem fazer dois tipos de opções das quais resulta uma das referidas estratégias genéricas:

A escolha do âmbito do mercado (alvo estratégico): atuar num mercado mais amplo ou apenas num conjunto restrito de segmentos.

A escolha do posicionamento que poderá lhe proporcionar vantagens estratégicas: ser superior à concorrência através de custos mais baixos ou através da diferenciação.

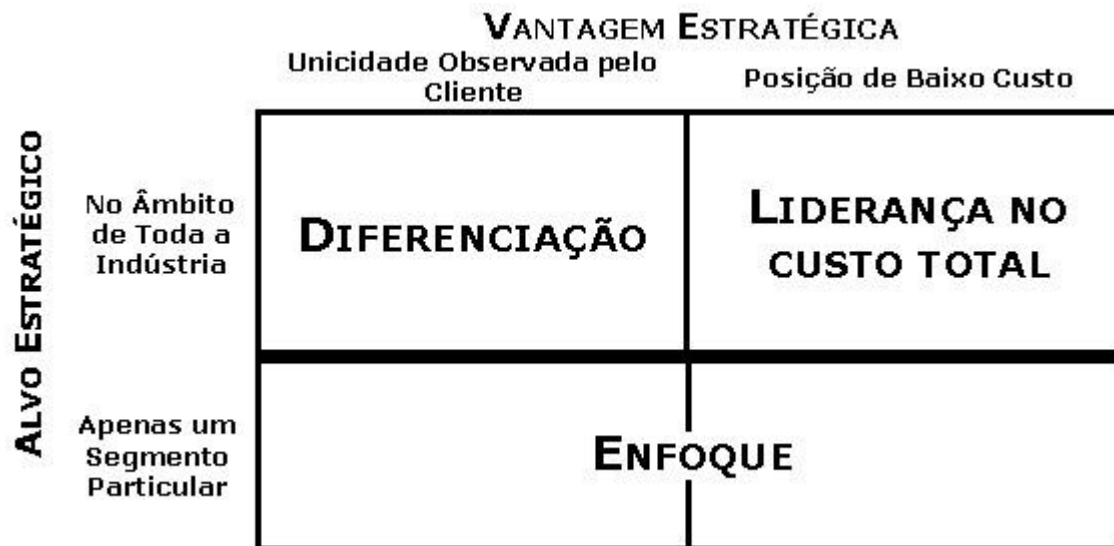


Figura 02: Estratégia genérica de Porter

- Liderança no Custo Total

Busca redução dos custos em todo o setor. O seu âmbito de atuação é alargado, procurando chegar a diversos segmentos em simultâneo.

- Diferenciação

A escolha da diferenciação como estratégia, força a empresa a oferecer um produto/serviço único no mercado, fazendo com que o consumidor o identifique desta forma. Dependendo do setor em que a organização atua, esta diferenciação poderá ser apresentada nas características do próprio produto, o design utilizado, os prazos de entrega, as garantias, as condições de pagamento, a imagem, a variedade e qualidade dos serviços associados. Esta estratégia permite à organização praticar um preço superior e obter maior lealdade de seus consumidores.

- Enfoque

Segundo Porter (1986), a estratégia genérica de enfoque pode ser definida como sendo uma estratégia que possui o objetivo de atender a necessidades e preferências distintas dos clientes, alguns destes dispostos a pagarem um pouco mais por um serviço personalizado. A estratégia repousa na premissa de que a empresa é capaz de atender seu alvo estratégico estreito mais efetiva ou eficientemente do que os concorrentes que estão competindo de forma mais ampla conseqüentemente, a empresa atinge a diferenciação por satisfazer melhor as

necessidades de seu alvo particular, ou custos mais baixos na obtenção deste alvo, ou ambos.

A Aero-X se enquadra na estratégia de enfoque, visando atender principalmente o setor de aviação comercial, e também combina as demais estratégias na busca da diminuição dos custos.

## 2.12 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E LEGAL

### 2.12.1 Descrição Legal:

O regime jurídico é constituído por sociedade de cotas e responsabilidade limitada. Onde dois sócios dividem a participação societária da empresa, da seguinte forma: **H** com 70% e **R** com 30% de participação na empresa.

Toda a indústria de transporte aéreo no país, desde 2005, é regulada pela Agência Nacional de aviação civil (ANAC) que determina alguns passos rígidos para obtenção da autorização de funcionamento de um Táxi aéreo.

### 2.12.2 Estrutura Funcional:

A empresa possui estrutura simples, por estar em fase de adaptação ao mercado. No início de suas atividades, cada sócio tem suas áreas de responsabilidade, acumulando algumas funções dentro da organização com o auxílio de funcionários específicos em cada setor, financeiro, comercial e operacional.

### 2.12.3 Descrição da Unidade

A empresa possui escritório gerencial local, ocupando um espaço de mais ou menos 70 m<sup>2</sup> nas proximidades de Jacarepaguá, próximo a sua base operacional que é no aeroporto de Jacarepaguá, situado na Barra da Tijuca.

## 2.12.4 Organograma e responsabilidades da equipe de gestão.

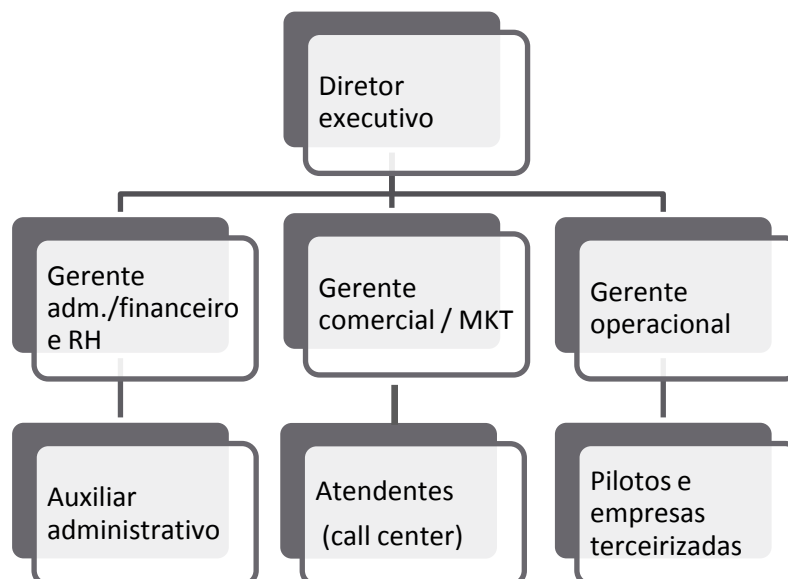


Figura 03 Fonte: Organograma Aero-X

**H**, que é o sócio majoritário, é o diretor da empresa, acumulando as funções gerência comercial e de Marketing. É o fundador da empresa, formado em Administração de Empresas, cursou também a faculdade de comércio exterior, o mesmo acumulou experiência no setor após ter trabalhado em uma empresa do ramo de aviação por algum tempo.

**R**, o segundo sócio, cuida de toda a parte operacional da empresa, mecânico de aeronaves de formação trabalhou em diversas empresas de Táxi aéreo pelo Brasil, possui diversas certificações da ANAC e vasta experiência no setor.

**V**, uma funcionária de confiança, é responsável pela área de finanças e pela administração do escritório comercial. Formada em administração de empresas e com experiência em conciliação financeira adquirida através do exercício da função em outras empresas.

## 2.12.5 PLANO DE OPERAÇÕES

### 2.12.5.1 Administração

A empresa tem estrutura hierárquica composta pelos sócios, que atuam nas áreas Financeira, Comercial, Administrativo, RH e Marketing. A centralização das funções, além de visar a redução dos custos permite que os sócios adquiram maior

experiência na gestão da empresa e contribuam de forma direta para o seu crescimento, além de acompanhar de perto a real situação da organização.

#### 2.12.5.2 Comercial

A área comercial é o carro chefe de uma empresa, um bom atendimento com funcionários capacitados e atenciosos fazem a diferença e possibilitam a captação de mais clientes pra a empresa, o setor comercial da Aero-X é treinado para isso, visando criar em seus clientes a percepção de que o atendimento visa ajudar a sanar a necessidade daquele cliente da melhor maneira possível, oferecendo as melhores opções, que nem sempre é a mais onerosa para o consumidor.

#### 2.12.5.3 Terceirização

Os serviços de manutenção das aeronaves e hangaragem das mesmas, inicialmente são terceirizados, assim como toda a parte de legalização e contábil.

#### 2.12.5.4 Sistema de Gestão

Com estrutura organizacional simplificada, desde o início de suas operações, a empresa se preocupou em implantar sistemas de controle nas áreas de contabilidade, contas a pagar e receber, faturamento e banco de dados . Em relação à concorrência, a tecnologia dotada pela empresa a torna apta para competir em igual condições de mercado.

### 2.13 FASES PARA CONSTITUIÇÃO DO TÁXI AÉREO:

#### **2.13.1 Autorização para funcionamento jurídico**

As pessoas físicas ou jurídicas que se propuserem a explorar a atividade de Táxi Aéreo deverão solicitar, através de requerimento dirigido ao superintendente de serviços aéreos da ANAC ( Agência nacional de aviação civil), a autorização para funcionamento jurídico. A Autorização para funcionamento jurídico é o ato administrativo unilateral, emanado da autoridade aeronáutica, revogável a qualquer tempo independente de interpelação, que autoriza a pessoa jurídica a se constituir como empresa de Táxi Aéreo. Essa autorização não capacita a empresa a usufruir os serviços aéreos. Entretanto, a empresa poderá registrar o contrato social na Junta Comercial, obter o cartão CNPJ (cadastro nacional de pessoa jurídica),

transferir aeronave junto ao Registro Aeronáutico Brasileiro (RAB), formar sua equipe funcionários e iniciar o processo para obter o Certificado de Homologação de Empresa de Transporte Aéreo (CHETA). A validade da autorização é de 12 (doze) meses, período este em que a empresa deverá solicitar sua autorização para Operar. A empresa que não solicitar a autorização para operar terá a sua autorização para funcionamento jurídico revogada, entretanto, se for de seu interesse, terá direito de fazer novo pedido, argumentando sobre os motivos pelos quais não completou sua argumentação.

Seguem abaixo os procedimentos e documentos necessários para obter a autorização de Funcionamento Jurídico de Empresa de Táxi Aéreo:

1) Efetuar busca prévia da razão social a ser realizada junto à GGOS (Gerência Geral de outorgas) em Brasília - FAX nº (61) 3366-9478).

2) Efetuar pagamento das GRUs, referentes aos serviços indenizáveis, através de guia de depósito do Banco do Brasil, conforme previsto na tabela de emolumentos da ANAC.

3) Elaborar requerimento endereçado ao Superintendente de Serviços Aéreos, solicitando autorização para funcionamento jurídico, de acordo com a Portaria 190/GC5, de 20 de março de 2001, dando entrada no Protocolo da ANAC ou em qualquer das GERs (Gerências Regionais), anexando os seguintes documentos para compor o processo:

- Cópia da resposta fornecida pela Agência Nacional da Aviação Civil, referente à Busca Prévia realizada junto à Gerência Geral de Outorgas (GGOS);
- Guia de Recolhimento da União (GRU simples) dos emolumentos estipulados pela autoridade aeronáutica (serviços indenizáveis) paga;
- Atos constitutivos formalizados em, no mínimo, 05 (cinco) vias, contendo as cláusulas obrigatórias previstas no Art. 4º, inciso II, alíneas "a", "b", "c" e "d", e inciso III, da Portaria nº 190/GC5, de 20 de março de 2001;
- Cópia da Carteira de Identidade e CPF de todos os sócios, quando se tratar de sociedade limitada, e dos acionistas direito a voto, quando se tratar de sociedade anônima;
- Indicação da sede social e do aeródromo que servirá de sede operacional;
- Indicação contendo a especificação da aeronave, própria ou arrendada, a ser empregada no serviço;

- Certidões previstas no Art. 4º incisos VIII, IX e X da Portaria nº 190/GC5, de 20 de março de 2001.
- Na existência de pessoa jurídica como sócia, o processo deverá conter a Cópia do contrato social e da última alteração contratual, quando se tratar de sociedade limitada (LTDA); Cópia do estatuto social atualizado e o último boletim de subscrição de ações com direito a voto com a completa qualificação dos acionistas envolvidos, quando se tratar de sociedade anônima (S/A); último balanço patrimonial; Demonstrativo de resultados do exercício; Cópia do Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica (CNPJ).

A autorização para funcionamento jurídico tem validade de 12 (doze) meses e não autoriza o início das operações, este prazo é considerado suficiente para a empresa organizar-se nas áreas operacional, jurídica, econômica e técnica, providenciando:

- O registro do Contrato Social na junta comercial competente.
- A inscrição no Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas.
- A integralização do Capital social mínimo, definido pela Portaria nº 597/DGAC/28JUN05.
- A aquisição ou arrendamento de aeronave(s) apropriada(s) à atividade solicitada.
- O registro da(s) aeronave(s) na categoria correspondente ao serviço de táxi\_aéreo (TPX).
- Os serviços de Agente de Segurança de Vôo credenciado pelo SIPAER.
- Os serviços de pilotos devidamente habilitados para a execução do serviço pretendido.
- Contato junto ao SSO para receber o Certificado de Homologação de Empresa de Transporte Aéreo (CHETA).
- A coletânea de regulamentação normativa em vigor para os serviços de táxi aéreo.



### 2.13.2 Autorização para início das operações

Neste momento o segundo passo é a busca da autorização para operar, onde a empresa detentora da autorização para funcionamento jurídico que estiver em condições de iniciar suas atividades, deverá solicitar à ANAC, a "verificação das condições para operar". Esta verificação é de fundamental importância e antecede o deferimento da autorização para operar. A autorização para Operar é o ato administrativo unilateral, emanado da autoridade aeronáutica, revogável a qualquer tempo independente de interpelação, que autoriza a Empresa de Táxi Aéreo a iniciar suas atividades operacionais, tem validade de até 05 (cinco) anos, podendo ser renovada por igual período, em função do cumprimento do objetivo social e das demais condições previstas na Portaria nº 190/GC-5, de 20 de março de 2001.

Desta forma a empresa deverá apresentar:

- Alvará municipal de funcionamento;
- Cópia do arquivamento dos atos constitutivos na Junta Comercial;

III) Cópia do cartão de inscrição da empresa junto ao Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas - CNPJ;

IV) Escrituração comercial em processamento, considerando todos os fatos contábeis até então reconhecidos e materializados através dos Livros Diários e Razão, na fase pré-operacional, independente da forma de tributação que a empresa optou junto ao Poder Fazendário;

V) Aeronave, própria ou arrendada, registrada na categoria prevista e homologada para o serviço autorizado;

VI) Coletânea de regulamentação normativa referente à atividade pretendida;

VII) Comprovação de representação da empresa nos locais indicados como sede social e sede operacional;

VIII) Comprovação de que os serviços serão realizados em empresa homologada para a manutenção das aeronaves;

IX) Comprovação da existência dos serviços de pilotos devidamente habilitados;

X) Comprovação da existência dos serviços de agente de segurança de vôo, credenciado pelo Sistema de Investigação e Prevenção de Acidentes Aeronáuticos - SIPAER, para assessorar as operações aéreas;

XI) Cópia do Certificado de Homologação de Empresa de Transporte Aéreo (CHETA);

XII) Certidão conjunta de débitos relativos a tributos federais e da dívida ativa da União;

XIII) Certidão negativa de débitos do Instituto Nacional de Seguridade Social - INSS e a Certidão de regularidade de situação junto ao Fundo de Garantia por Tempo de Serviço – FGTS;

XIV) Prova de regularidade com relação ao Imposto Estadual sobre Operações Relativas à Circulação de Mercadorias e Serviços – ICMS do Estado. *(Suspensão Provisoriamente por Ação Direta de Inconstitucionalidade);*

XV) Prova de regularidade em relação ao Imposto Municipal sobre Serviços de Qualquer Natureza – ISS.

A validade da autorização é de até 05 (cinco) anos, contados a partir da data da publicação da portaria no Diário Oficial da União, podendo ser renovada por igual período. Após o deferimento da autorização de operação, a empresa de Táxi aéreo estará em condições de operar, de acordo com a portaria 190 GC-5, um Táxi Aéreo é definido como transporte aéreo público não-regular, executado mediante remuneração convencionada entre o usuário e o transportador, visando a proporcionar atendimento imediato, independente de horário, percurso ou escala, compreendendo as seguintes operações:

- Transporte de passageiros: Operação realizada em aeronave de até 30 passageiros, em que o horário, local de partida, local de destino e preço, são negociados de forma específica com o usuário ou com seu representante.
- Transporte de cargas - Operação realizada em aeronaves com capacidade máxima de carga de 3400 kg.
  - Transporte de enfermos – É a missão de transportar um paciente, em aeronave homologada para transporte de enfermos, dotada de equipamentos médicos fixos ou removíveis, com suporte médico necessário ao atendimento a ser prestado durante o voo por profissionais da saúde, incluindo o deslocamento para o local de atuação, realizada por empresas de táxi aéreo, dentro de requisitos

previstos em regulamentação específica da ANAC e do Conselho Federal de Medicina.

- Vôo panorâmico: Consiste em vôo no qual são transportados passageiros e que tem começo e fim, sem pouso intermediário, no aeródromo sede de operações da empresa.
- Ligações aéreas sistemáticas: Operações feitas por empresas de táxi aéreo, com origem e destino em território brasileiro, ligando duas ou mais localidades não servidas por linhas aéreas regulares, com frequência mínima de uma ligação semanal;
- Lançamento de pára-quedista: É considerado transporte de passageiros com características especiais. A realização deste tipo de operação requer habilitação específica para pilotos e aeronave apropriada.
- Transporte on-shore e off-shore : Consiste no transporte aéreo de funcionários de empresas que trabalham na exploração de petróleo, situadas no continente ou no litoral.

### 3 PRODUTOS/SERVIÇOS

A estratégia inicial da Aero-X é trabalhar com os principais serviços oferecidos por empresas do ramo e após sua adaptação ao mercado, buscar inovações através de pesquisa e desenvolvimento.

#### 3.1 DESCRIÇÃO DOS PRODUTOS

<b>Linha</b>	<b>Cod.</b>	<b>Nome do Produto</b>	<b>Fase atual</b>	<b>Obs</b>
FH	<b>F.1</b>	Fretamento/ Helicóptero	Comercialização	
FA	<b>F.2</b>	Fretamento /Avião	Comercialização	
FC	<b>F.3</b>	Fretamento por contrato	Comercialização	
P	<b>P.1</b>	Panorâmico	Comercialização	
G.A.	<b>GA.1</b>	Gerenciamento	Desenvolvimento	

Tabela 08: resumo dos serviços oferecidos pela Aero-X

- Fretamento da aeronave (Helicóptero ou avião) – Quando o cliente solicita o fretamento especificando os locais de decolagem e pouso, claro que, sempre de acordo com as devidas autorizações prévias do órgão competente. Exemplo: fretamento de um voo com saída do RJ (Aeroporto Santos Dumond) para Angra dos Reis (Aeroporto de Angra).
- Fretamento através de contrato – A aeronave é colocada à disposição do cliente por um valor pago mensalmente e por um período determinado através de contrato firmado entre as partes. Exemplo: Uma construtora firma um contrato para sobrevoo de suas obras por um período de quatro meses. Os principais consumidores deste produto também são as empresas públicas, que oferecem através de licitações a oportunidade na concorrência para a prestação deste serviço.
- Voo Panorâmico (Helicóptero) – é o sobrevoo de pontos turísticos com tempo e roteiros pré determinados, retornando para o local da decolagem sem que haja pouso no trajeto. Exemplo: Sobrevoo panorâmico sobre o Cristo Redentor, Pão de açúcar, Maracanã e

praias da orla do Rio de Janeiro.

- Gerenciamento de aeronaves – A empresa também oferece o serviço de gerenciamento de aeronaves para proprietários que estejam interessados em utilizar o equipamento sem assumir diretamente todas as obrigações, custos e administração das operações. O Táxi aéreo disponibiliza toda sua estrutura, tanto operacional como comercial oferecendo soluções que trarão economia, praticidade e maximização da receita para este proprietário.

### 3.2 SISTEMA DE QUALIDADE DOS PRODUTOS

Por se tratar de um serviço direto ao consumidor, a melhor forma de verificarmos a qualidade do mesmo, é realizando um contato pós venda, onde um funcionário da empresa entra em contato com o cliente para saber da sua satisfação com o serviço prestado e sugestões para a melhoria. Assim a empresa consegue um “Feedback” para avaliação da qualidade do serviço prestado e para possíveis melhoras caso se faça necessário.

### 3.3 FROTA DE AERONAVES

Inicialmente a empresa não fará investimentos em compra de aeronaves, a Aero-X utilizará três aeronaves agregadas à empresa através de contrato de gerenciamento com seus proprietários.

Estas aeronaves serão:

- King Air 300, um avião bimotor de pequeno porte com propulsão turbohélice e capacidade para até 7 passageiros. Fabricada nos Estados Unidos pela marca americana Beechcraft
- Bell 206 Jet Ranger, helicóptero com capacidade para quatro passageiros além do piloto.
- Robinson 44, helicóptero com capacidade para três passageiros além do piloto.

### 3.4 REGULAMENTAÇÃO DOS SERVIÇOS OFERECIDOS

A legislação e a regulamentação que rege a aviação civil em todo país, é definida pelo órgão competente, a ANAC (Agência Nacional de Aviação Civil), no âmbito dos serviços aéreos da SSA (Superintendência de Serviços Aéreos), seguem abaixo, algumas leis e portarias relacionadas ao setor:

- Lei 7.565, de 19/12/86 - Código Brasileiro de Aeronáutica. Portaria 190/GC5, de 20 de março de 2001 - Regula os Serviços de Táxi Aéreo e os Serviços Aéreos Especializados.
- Portaria 218/SPL, de 08 de junho de 1990 - Determina a apresentação de Relatórios e Balanços para as empresas aéreas não-regulares e de serviços aéreos especializados.
- Portaria nº 689/DGAC, de 20 de abril de 2001 - altera o prazo para apresentação de Relatórios e Balanços para as empresas aéreas não-regulares e de serviços aéreos especializados.
- Portaria nº 125/GM5, de 03 de fevereiro de 1995 - Dispõe sobre o arrendamento de aeronaves pelas empresas de serviços aéreos.
- Portaria nº 597/DGAC, de 28 de junho de 2005 - Dispõe sobre o capital mínimo para as empresas de táxi aéreo ou de serviços aéreos especializados.

### 3.5 MATRIZ BCG

A Matriz BCG permite classificar os produtos ou linhas de produtos de uma empresa à luz de dois fatores: a sua participação no mercado em relação a concorrência e as perspectivas de crescimento deste mercado. A classificações dos produtos/serviços oferecidos pela Aero-X seguindo os parâmetros da matriz BCG, fica da seguinte forma:

- Fretamento de Helicóptero/Avião: è o serviço que apresenta grande procura por partes dos consumidores fiéis, geralmente empresários ou empresas responsáveis por suprimentos e logística.
- Gerenciamento de Aeronaves: tem a maior participação em relação as demais atividades, sendo procurado principalmente por proprietários que desejam diluir seus custos de manter uma aeronave e a responsabilidade de manter os custos operacionais.
- Contratos de fretamento: tem a menor procura em relação as demais atividades, mas é um serviço em crescimento no mercado.
- Panorâmico: está em crescimento, tem uma relativa procura, porém a margem de contribuição para a empresa não é tão relevante.



Figura 04: modelo da matriz BCG


Taxa de crescimento do	<b>Estrelas</b>	<b>Pontos de interrogação</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fretamento Helicóptero</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Contrato de fretamento</li> </ul>
	<b>Vacas leiteiras</b>	<b>Animais de estimação</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gerenciamento de aeronaves</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Panorâmico</li> </ul>
Participação relativa de mercado 		

Figura 05: Aplicação da Matriz BCG na Aero-X



## 4 O MERCADO

As empresas prestadoras de serviços de táxi aéreo têm registrado crescimento superior ao da aviação comercial. Pesquisas realizadas pelo Sindicato Nacional de Táxi Aéreo (Sneta) mostra que o segmento cresceu cerca de 25% no último ano. O Sneta afirma também que as empresas de táxi aéreo possuem uma frota total de cerca de 450 jatos executivos e turboélices, sem contar helicópteros, monomotores e bimotores. Segundo informações do sindicato, a quantidade total de aviões do setor estava estagnada há uns anos atrás, pois eles não havia demanda, que surgiu principalmente após a crise aérea.

A aviação executiva do Brasil, que reúne toda a aeronave não envolvida com o transporte aéreo regular, está entre as três maiores do mundo, com aproximadamente 1.550 aeronaves. Dentre elas 350 jatos, 550 turboélices e 650 helicópteros. O Brasil perde para as cerca de 25 mil aeronaves dos Estados Unidos e se alterna em segundo lugar com o México e com o Canadá.

O mercado da aviação executiva no Brasil tem se apresentado como um setor bastante promissor e diversificado, nele operam aproximadamente 233 empresas espalhadas pelo país. Até meados da década de 90, a maioria das empresas operava apenas com uma ou duas aeronaves, Nos últimos 15 anos as empresas comprometidas com a prestação de serviços consolidaram-se com foco em qualidade e segurança, capacitando-se com treinamentos e investindo em aeronaves.

### 4.1 PÚBLICO ALVO

O público alvo da Aero-X é em quase sua totalidade pertencente às classes A e B, em termos de renda, possivelmente aqueles que podem usufruir dos serviços de modo permanente ou regular, com poder aquisitivo relativo ao investimento nos serviços oferecidos. Nível cultural variado, podendo ir desde um executivo influente de uma empresamultinacional que utiliza o serviço de fretamento, até aquele consumidor que juntou uma quantia por meses, para realizar o sonho de um vôo panorâmico por exemplo.

Uma das principais metas da empresa é conquistar a fidelidade do publico alvo, principalmente o público formado por executivos que realizam vôos regulares à

serviço de suas empresas e até mesmo à passeio, este consumidor ao voar conosco habitualmente terá vantagens através de programas personalizados e diferenciados. Com isso espera-se que o executivo voe não somente a trabalho, mas também utilize nossos vôos para lazer junto a sua família e amigos.

## 4.2 PESQUISA DE MERCADO

A abertura de uma empresa em qualquer ramo de atividade exige planejamento. O planejamento é a principal ferramenta que o empreendedor possui e onde se pode colher informações úteis para direcionar os rumos de seu novo negócio. A pesquisa de mercado e opinião é acima de tudo uma ferramenta de trabalho na tomada de decisão.

As respostas a serem buscadas estão no próprio mercado. A participação mercadológica, os riscos e ameaças, as oportunidades e o público alvo são quesitos que o planejamento e a pesquisa podem determinar dando assim maior segurança ao empreendedor.

A Indústria de Transporte Aéreo tem algumas características muito especiais, como por exemplo:

- É intensiva em capital, mão-de-obra e energia;
- Apresenta longos prazos de retorno dos investimentos;
- O seu produto é altamente perecível e não estocável;
- Emprega tecnologia de ponta;
- É dependente de infra-estrutura externa;
- Está sujeita a altos níveis de concorrência globalizada;
- Seu desempenho econômico e operacional está intimamente relacionado com o desempenho da economia do país como um todo.

Como se nota, o transporte aéreo possui características próprias que devem ser bem explorados objetivando um planejamento mais detalhado possível.

### 4.3 TENDÊNCIA E PARTICIPAÇÃO DE MERCADO

Segundo a ABAG (Associação brasileira de aviação geral), a crise atual da aviação comercial acaba favorecendo outros nichos de mercado como a aviação executiva. Empresários que mantêm negócios em outras regiões buscam nas aeronaves uma forma de diminuir as distâncias sem comprometer as horas dedicadas ao trabalho.

A Aero-X irá somar-se às empresas já existentes no ramo que crescem 5% ao ano segundo a própria ABAG. As aeronaves podem se transformar em salas de reuniões, e muito tempo podem ser ganho, tanto no trajeto quanto na tomada de decisões dentro da própria aeronave.

O empresariado nacional está descobrindo as vantagens do transporte aéreo não regular e se tornando cliente costumaz deste serviço.

Para os próximos cinco anos a empresa busca aumentar sua participação no mercado para em média 1% do total de passageiros de transporte executivo. O objetivo principal seria aumentar a participação de mercado e conseqüentemente o lucro.

O Cenário mundial segue as previsões de aumento do setor, mostrando-se favorável ao crescimento da aviação, serão entregues aproximadamente 16.000 aeronaves novas até o ano de 2020, conforme os dados divulgados nas previsões de mercado da Airbus, Contudo, as crises do transporte aéreo farão parte do processo de evolução. O crescimento populacional acarretará no desenvolvimento de outros meios de transporte que concorrerão com o modal aéreo principalmente em distâncias curtas.

Nos últimos trinta anos o mundo notou um crescimento muito significativo (cerca de seis vezes o número de passageiros) do mercado aéreo e do número de passageiros transportados, e a tendência é que esta demanda continue aumentando.



Gráfico 02: Crescimento da demanda de passageiros  
(Fonte: Global Market Forecast -Airbus)

No Brasil, o crescimento notório da classe c, divulgado pela FGV (Fundação Getúlio Vargas), baseada em dados da PNAD (pesquisa nacional de amostra de domicílios), realizada pelo IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e estatística), nos apresenta um cenário de aumento na procura de transportes aéreos por parte desta classe emergente, empresas da aviação comercial já se programam e disponibilizam pessoal treinado para receberem estes “novos passageiros”.

Com base em dados da Infraero (estatal responsável pela administração dos aeroportos do país), podemos verificar que o movimento em aeroportos aumentou cerca de 21,6% neste último ano, entre Janeiro e Outubro, cerca de 126,5 milhões de passageiros viajaram de avião no Brasil, esta expansão deve-se principalmente a este aumento do poder aquisitivo da classe C, ainda que os executivos continuem sendo maioria, há uma tendência a um aumento ainda maior deste cenário para os próximos anos, isso devido a estabilização da economia.

Previsões apontam para um crescimento maior nos países em desenvolvimento como o caso da América do Sul, alguns países da África, Leste Asiático e países muito populosos como a China. Com o aumento do acesso ao transporte aéreo regular existirá naturalmente um aumento de passageiros para a aviação executiva.

A reestruturação do modal aéreo para atender a crescente demanda de passageiros dependerá tempo e recursos humanos. Empresas que priorizam o

tempo e a segurança de seus recursos humanos estratégicos tenderão a buscar empresas de transporte aéreo não regular.

O gráfico abaixo nos mostra a tendência de crescimento dos maiores mercados mundiais:

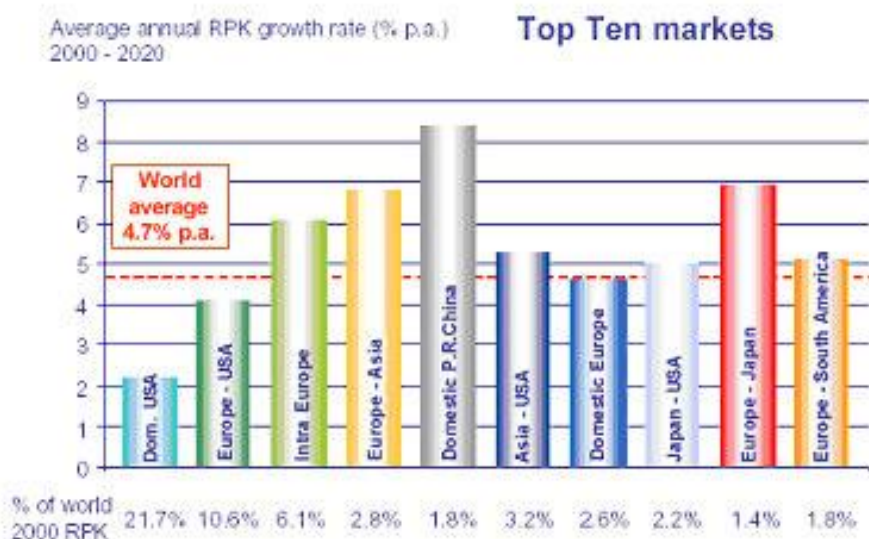


Gráfico 03: Os dez maiores mercados mundiais da aviação  
(Fonte: Global Market Forecast - Airbus)

#### 4.4 CONCORRÊNCIA

Os concorrentes estão divididos como diretos e indiretos. A concorrência direta está ligada as empresas de táxi aéreo que executam fretamentos de aeronaves para o transporte de passageiro. Os fretamentos são feitos por diversos modelos e tipos de aeronaves (avião ou helicóptero).

De olho na fidelidade de seus clientes as duas maiores empresas desse mercado, a Líder Táxi Aéreo e a TAM, investem cada vez mais em serviços personalizados como hangaragem, equipamentos de rampa para todos os tipos de aviões e helicópteros, salas vips com internet, TV, fax e copiadora, sala de reuniões, sala de treinamento, banheiros, equipes especializadas de limpeza, comissaria independente, estacionamento coberto, vigilância eletrônica, restaurantes, dormitórios, van para transporte terrestre, além de escritórios exclusivos para clientes com aeronaves hangaradas.

Os preços para o fretamento variam de acordo com o tipo de aeronave desejada. No caso dos aviões, os preços variam de R\$8,00 a R\$22,80 o quilômetro voado.

Atualmente o setor de transporte aéreo no Brasil conta com 351 empresas de táxi aéreo distribuídas em seus vinte e seis estados, seguramente com maior número na região sudeste, por se tratar do pólo econômico e industrial do país. A tabela abaixo mostra as empresas distribuídas em SERAC (Serviço Regional de Aviação Civil) no Brasil:

	ESTADOS	Nº DE EMPRESAS
<b>SERAC 1</b>	PA, MA, AP	42
<b>SERAC 2</b>	PI, CE, RN, PE, PB, BA, AL, SE	39
<b>SERAC 3</b>	RJ, ES, MG	59
<b>SERAC 4</b>	SP, MS	105
<b>SERAC 5</b>	PR, SC, RS	43
<b>SERAC 6</b>	DF, GO, TO, MT	33
<b>SERAC 7</b>	AM, AC, RO, RR	30

Tabela 09: divisão regional das empresas de aviação  
(Fonte: Aeromagazine n.104. p.36)

#### 4.5 ALIANÇAS ESTRATÉGICAS

A Aero-X buscará atender seus clientes fora do Estado do Rio de Janeiro através da realização de parcerias com outras empresas de Táxi Aéreo.

Também realizará parcerias com algumas empresas de Turismo, que a indicaram para seus clientes.

Abaixo estão listadas algumas empresas parceiras:

- Colt aviation
- Global Taxi aéreo
- Helipoint Táxi aéreo
- JVC Táxi aéreo
- Avalon
- Maricá Taxi Aéreo
- CVC turismo
- Master turismo

## 5 MARKETING

### 5.1 POLÍTICAS DE PREÇO

O preço está diretamente relacionado à percepção de qualidade, prestígio e imagem do produto, e principalmente por se tratar de um serviço de alta relevância, a Aero-X não poderá praticar, mesmo que cubrisse seus custos, preços muito abaixo do mercado, estes serão fixados sempre visando captar clientes pois a Aero-X utiliza aeronaves de baixo custo operacional, o que lhe permite repassar aos clientes toda vantagem de um preço acessível. Isso também é possível devido ao volume de horas voadas estarem acima da média, permitindo uma redução significativa no custo operacional da hora de voo.

O transporte aéreo, além de rápido e de alta qualidade, atualmente, está ao alcance de quem nunca acreditou que poderia trocar as estradas pelo ar.

### 5.2 PREÇOS PRATICADOS PELO MERCADO

Para determinar o valor da operação do nosso quilometro voado foi realizada uma pesquisa de mercado com os principais operadores de aeronaves compatíveis com a Aero -X.

<b>Empresa de Táxi Aéreo</b>	<b>Valor cobrado pelo quilometro da aeronave</b>
Táxi Aéreo A	R\$ 11,00 (onze reais)
Táxi Aéreo B	R\$ 9,50 (nove reais e cinquenta centavos)
Táxi Aéreo C	R\$ 7,50 (oito reais e cinquenta centavos)
Táxi Aéreo D	R\$ 6,50 (seis reais e cinquenta centavos)
Média das empresas	R\$ 8,60 (oito reais e sessenta centavos)

Tabela10 : Valor médio cobrado pelo mercado

Tendo como base o valor médio cobrado pelas principais empresas de táxi aéreo em condições semelhante a Aero-X, e levando em conta o início das operações do nosso táxi aéreo, tentamos enquadrar o nosso valor abaixo da média cobrada, como mostrado acima. O valor definido foi de R\$ 6,80 (seis reais e oitenta centavos) o quilômetro voado.

### 5.3 CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO

Para a venda direta as opções de fretamento das aeronaves podem ser feitas pela Internet ou na própria base comercial da empresa, onde os atendentes estão prontos para o atendimento, porém, a maior parte dos clientes é captada pela internet, que através de sites de busca localizam o site da Aero-X e entram em contato telefônico ou virtual solicitando orçamento.

A venda indireta é efetuada por meio de parceria com agências de turismo as quais oferecem pacotes com vôos para os locais desejados ou vôos panorâmicos durante a estadia de seus clientes.

### 5.4 DOMÍNIOS, MARCAS e PATENTES

A marca é a presença da empresa ou produto na mente do consumidor, portanto, uma boa marca já consolidada tem altíssimo valor comercial, e esta marca deve estar atrelada ao produto oferecido. O nome Aero-X como nos remete imediatamente ao transporte aéreo.

O domínio é a sua marca na Internet e também é muito importante na medida em que é através dele que seu cliente chega até você. A empresa é detentora da marca Aero-X e do domínio [www.aerox.com.br](http://www.aerox.com.br), devidamente registradas no INPI - Instituto de Nacional de Marcas e Patentes e [registro.br](http://registro.br).

O objetivo da organização é valorizar sua marca a ponto de maximizar seu valor Comercial.

### 5.5 ESTRATÉGIA DE PROMOÇÃO E VENDA

Como estratégia de comunicação de marketing a empresa faz propaganda de seus serviços principalmente através da internet, também nas revistas especializadas em turismo tendo como foco os resorts, hotéis e operadoras de cruzeiros marítimos, além de estabelecer vínculos com agências de turismo.

Foi criada uma página da empresa na Internet com o intuito de mostrar aos acessados o que a empresa pode oferecer e lhe permitir contato direto aos atendentes de plantão através do link fale conosco. Os serviços oferecidos nesse site vão desde notas explicativas de como as aeronaves operam até o fretamento do vôo.



De maneira geral, a empresa tem como estratégia mercadológica a utilização de fortes parcerias. O objetivo é obter um crescimento gradativo com a fidelização de nossos clientes e seu retorno para uma nova compra.

Buscaremos sempre priorizar alternativas promocionais que possibilitem o melhor custo/benefício. Nesse sentido, a promoção on-line será priorizada por exigir menor aporte de investimento e também pelo fato de que o nosso público-alvo utiliza a internet para pesquisa de mercado e informações.

### 5.5.1 PROMOÇÃO ON- LINE

<b>SITES DE BUSCA</b>	Cadastrar as principais páginas do site no Google e no Yahoo. Otimizar o site de forma a conseguir uma boa classificação. Utilizar, sempre que possível inclusão gratuita, sem descartar as inserções pagas realizando investimentos seletivos em anúncios promocionais nos grandes mecanismos de busca.
<b>E-MAIL MARKETING ATRAVÉS DE MALA DIRETA</b>	Utilizar efetivamente o email junto aos clientes cadastrados, visando à divulgação de lançamentos e novidades na loja. Utilização de Newsletter como canal permanente de comunicação com os clientes e ferramenta de relacionamento, com envio semanal de novidades do setor e promoções.
<b>BANNERS PAGOS POR CLICKS</b>	Colocação de Banners tradicionais em sites com grande concentração de público-alvo
<b>PROGRAMAS DE AFILIAÇÃO</b>	Parceria com sites de conteúdo complementar que concordem em direcionar visitantes em troca de pagamento por venda realizada.

### 5.5.2 PROMOÇÃO OF- LINE

Será basicamente realizada através de anúncios em revistas e editoriais especializados.

### 5.5.3 Equipe de venda

As vendas Inicialmente são efetivadas através de uma equipe de atendentes preparados e treinados para negociação personalizada.

## 5.6 RELACIONAMENTO COM O CLIENTE

O estabelecimento de um bom relacionamento com os clientes é fundamental para a estratégia de criação de uma comunidade de valor onde a compra seja estimulada. Isso significa ouvir e procurar incansavelmente atender e superar as expectativas dos clientes.

O principal canal de comunicação da Aero-X será a Internet e em segundo lugar a número de telefone exclusivo para os consumidores obterem suporte e atendimento personalizados. Na Internet, a principal iniciativa será a Newsletter semanal com as principais novidades, lançamentos, dicas e reportagens e também promoções especiais para os clientes cadastrados. O site disponibilizará canais diretos de contato entre cliente e empresa, como o “fale conosco” suporte on-line. Canais de participação como fóruns temáticos de discussão também estarão ao alcance do cliente. O objetivo é realmente estabelecer uma relação de confiança e personalização de atendimento entre a empresa e seus clientes.

## 6 PLANO FINANCEIRO

### 6.1 INVESTIMENTO E FONTES DE RECURSOS

Não há intenção de se contrair empréstimos vultosos de capital, tendo em vista as altas taxas de juros cobradas que poderiam inviabilizar o fluxo de caixa do empreendimento. Os recursos para o projeto, basicamente, vêm do aporte de capital dos sócios, e caso necessário, será realizado empréstimo de longo prazo obtido com familiares a juros civilizados de 1% ao mês.

### 6.2 DEFININDO A DEMANDA E PREÇO:

De acordo com exemplos de outras empresas de Táxi aéreo que utilizam as mesmas aeronaves utilizadas pela Aero-X, definimos uma demanda inicial de horas de vôo, com aumento gradativo à medida em que a empresa capte clientes no mercado, essa demanda inicial é de 20 horas semanais de vôo por aeronave, sendo assim, de acordo com os preços cobrados por aeronave podemos fazer a previsão da receita. No caso do avião a cobrança é feita por quilômetro, já nos vôos de helicópteros, a cobrança é por hora de vôo, realizando o mínimo de uma hora, abaixo segue tabela de valores:

<b>Aeronave</b>	<b>Preço</b>
<b>Avião King Air 300</b>	6,80/km ou 2.625,00 /h
<b>Helicóptero Robinsom 44 – 3 pax</b>	1.600,00/h
<b>Helicóptero Bell 206 Jet Ranger – 4 pax</b>	2.400,00/h

Preço médio por hora voada = 2.208,33/h

Tabela 11: Preços praticados pela Aero-X

### 6.3 DEFININDO A RECEITA OPERACIONAL

De posse da previsão de demanda e dos valores cobrados, podemos definir a previsão da receita.

<b>Aeronave</b>	<b>Preço cobrado</b>	<b>Demanda semanal</b>	<b>Receita semanal</b>	<b>Receita mensal</b>
<b>Avião King Air 300</b>	6,80/km ou 2625,00/h	20 hs	52.500	210.000
<b>Helicóptero Robinsom 44 – 3 pax</b>	1.600/h	20 hs	32.000	128.000
<b>Helicóptero Bell 206 Jet Ranger – 4 pax</b>	2.400/h	20 hs	48.000	192.000
<b>Total da receita mensal</b>	<b>530.000,00</b>	<b>Anual 6.360.000</b>	<b>Obs: valores em real</b>	

Tabela 12: Previsão da receita operacional Aero-X

### 6.4 CUSTOS OPERACIONAIS (anual)

Pilotos (3)	13.500,00 / mês	220.00,00 /ano
Arrendamento aeronave	30% da receita	2.544.000,00 /ano
Hangarens	10.500,00	126.000,00/ano
Combustível	13.696,00/mês	493.020,00/ano
Tarifas aeroportuárias	3.620,00/mês	130.328,00/ano
<b>Total</b>	<b>R\$3.513,348,00 /ano</b>	

Tabela 13: Previsão dos custos operacionais da Aero-X

### 6.5 DESPESAS OPERACIONAIS ( anual)

Comissões de vôo	1.200,00 /mês	14.400,00/ano
Propaganda e promoções	3.200,00/mês	40.850,00/ano
Salários e encargos	8.399,40/mês	100.792,00/ano
Equipamentos /escritório	6.000,00/mês	6.000,00/ano
Aluguel/escritório	3.500,00/mês	42.000,00/ano
Manutenção aeronaves	12.300,00/mês	147.600,00/ano
Contadores terceirizados	1.090,00/mês	13.080,00/ano
Outros	800,00/mês	9.600,00/ano
<b>Total</b>	<b>R\$374,322,00/ano</b>	

Tabela 14: Previsão das despesas operacionais Aero-X

## 6.6 DRE ANUAL

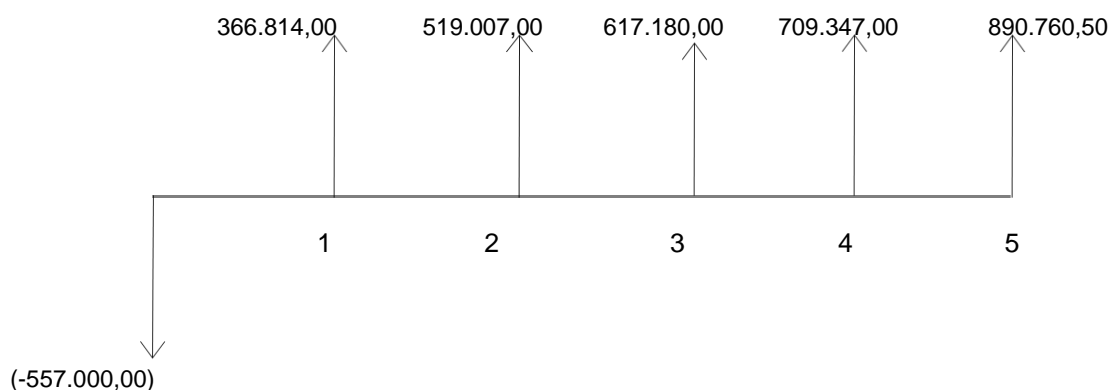
Receita	R\$	6.360.00,00
(-) Deduções	R\$	(1.908.00,00)
= Receita Operacional	R\$	4.452.000,00
(-) Custos Operacionais	R\$	(3.513,348,00)
= Lucro Bruto	R\$	938.652,00
(-) Despesas operacionais	R\$	(374.332,00)
= LAIR	R\$	564.330,00
(-) IR 35%	R\$	(197.515,00)
LLDIR	R\$	336.814,00

## 6.6.1 DRE ANUAL COM PROJEÇÃO DO FLUXO DE CAIXA – NO PERÍODO DE CINCO ANOS

3 aeronaves		PERÍODO DE ANÁLISE				
RECEITAS OPERACIONAIS	Variação anual %	1	2	3	4	5
Horas voadas	8%	6.360.000,00	6.868.800,00	7.418.304,00	8.011.768,32	8.652.709,79
<b>DEDUÇÕES</b>		1.908.000,00	2.060.640,00	2.225.491,20	2.403.530,50	2.595.812,94
<b>CUSTOS OPERACIONAIS</b>						
Pilotos	2%	220.000,00	224.400,00	228.888,00	233.465,76	238.135,08
Proprietário	5%	2.544.000,00	2.671.200,00	2.804.760,00	2.944.998,00	3.092.247,90
Hangaragem	1,50%	126.000,00	127.890,00	129.808,35	131.755,48	133.731,81
Comissionamento	1,00%	14.400,00	14.544,00	14.689,44	14.836,33	14.984,70
<b>FATOR DE MANUTENÇÃO</b>						
Manutenção	1%	147.600,00	149.076,00	150.566,76	152.072,43	153.593,15
Combustível	1%	493.020,00	497.950,20	502.929,70	507.959,00	513.038,59
Tarifas/outros	0,50%	130.328,00	130.979,64	131.634,54	132.292,71	132.954,17
<b>INVESTIMENTO MARKETING</b>						
Propaganda e promoção	3,40%	40.850,00	42.238,90	43.675,02	45.159,97	46.695,41
<b>DESPESAS ADMINISTRATIVAS</b>						
Folha de pagamento	2%	100.792,00	102.807,84	104.864,00	106.961,28	109.100,50
Contas Gerais	3%	6.000,00	6.180,00	6.365,40	6.556,36	6.753,05
Aluguel de escritório	1%	42.000,00	42.420,00	42.844,20	43.272,64	43.705,37
Retirada dos sócios	2%	186.206,91	189.931,05	193.729,67	197.604,26	201.556,35
<b>LAIR</b>		564.330,00	798.473,45	949.509,13	1.091.303,60	1.370.400,77
Provisão de imposto	35%	197.515,50	279.465,71	332.328,20	381.956,26	479.640,27
<b>Fluxo de caixa Líquido</b>		366.814,50	519.007,74	617.180,93	709.347,34	890.760,50

Figura 06: DRE anual com projeção do fluxo de caixa período cinco anos

## 6.6.1.1 Fluxo de caixa anual



## 6.7 ANÁLISE DO VPL

ANO	Taxa de desconto 12%	FC
0	(557.000)	-
1	366.814,00 / (1,12)	327.512,50
2	519.007,74 / (1,12) <sup>2</sup>	413.881,18
3	617.180,93 / (1,12) <sup>3</sup>	439.274,02
4	709.347,34 / (1,12) <sup>4</sup>	450.665,18
5	890.760,50 / (1,12) <sup>5</sup>	505.539,16
<b>Total</b>		<b>2.136.872,04</b>

Tabela 15: Análise VPL

$$VPL = -557.000 + 2.136.872,00$$

$$VP = 1.879.872,00 > 0 = \text{aprovado}$$

Se,  $VPL > 0$ , A empresa estaria obtendo um retorno maior que o retorno mínimo exigido; aprovaria o projeto;

Se  $VPL = 0$ , A empresa estaria obtendo um retorno exatamente igual ao retorno mínimo exigido; seria indiferente em relação ao projeto;

Se  $VPL < 0$ , A empresa estaria obtendo um retorno menor que o retorno mínimo exigido; reprovava o projeto.

Neste caso, a Aero-X apresenta VPL positivo, demonstrando assim a favorabilidade do projeto.

## 6.8 TAXA INTERNA DE RETORNO (TIR)

TIR = 41,6%, este indicador também demonstra ser um projeto favorável ao sucesso.

## 6.9 INDICADOR DE LUCRATIVIDADE:

Este indicador demonstra a eficiência operacional da organização:

$$\text{Lucratividade} = \frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Receita Total}} \times 100 \rightarrow \frac{366.814,5}{6.360.000} \times 100 = 5,77\%$$

## 6.10 INDICADOR DE RENTABILIDADE

Demonstra a atratividade do negócio permitindo verificar a velocidade de retorno do capital que foi investido no período.

$$\text{Rentabilidade} = \frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Investimento Total}} \times 100 \rightarrow \frac{366.814,50}{557.000,00} \times 100 = 65,86\%$$

## 6.11 PRAZO DE RETORNO DO INVESTIMENTO (PRI)

$$\text{PRI} = \frac{\text{Investimento}}{\text{Lucro Líquido}} \rightarrow \frac{557.000}{336.814} = 1,52$$

O PRI é também um indicador de atratividade do negócio, pois mostra o tempo necessário para que o empreendedor conseguirá recuperar seu investimento.

A Aero-X já no segundo ano de atividade, conseguirá recuperar o investimento inicial.

## 7 CONCLUSÃO

A análise integral de todos os dados pesquisados e apresentados durante a montagem da empresa, vai de encontro à expectativa inicial da confecção do mesmo.

A aparente dificuldade de implementação do empreendimento se faz real a partir do momento do início da empresa, as exigências e regulamentações da ANAC (Agência Nacional de Aviação Civil) são as principais barreiras a serem ultrapassadas. Nota-se também que a persistência se faz necessário neste tipo de mercado, onde a concorrência é altamente eficaz e destrutiva.

Apesar do projeto da Aero-X táxi aéreo ser um projeto modesto e de uma nova empresa de transporte aéreo não-regular de pequeno porte, é bastante claro que na elaboração do mesmo, a idéia principal da uma empresa é obter lucro e crescimento por mais competitivo que o mercado seja, e esse conceito não foge da mente dos idealizadores da Aero-X, porém por se tratar de uma empresa de transporte aéreo, também existe a preocupação com a segurança de vôo e com a qualidade do atendimento dispensada aos clientes, por isso o grupo definiu que para tornar um cliente fiel a marca e aos nossos serviços é necessário oferecer o que ele realmente necessita, sempre tentando ofertar as melhores opções de custo x benefício e sempre tentando solucionar e suprir a necessidade deste cliente da melhor forma possível.

Inicialmente a empresa utilizando apenas três aeronaves, já vislumbra a possibilidade de lucro e retorno de seu investimento já no segundo ano de funcionamento, isto foi demonstrado nos indicadores e ferramentas utilizadas neste trabalho.

As análises econômicas e financeiras demonstram a possibilidade de rentabilidade do investimento, que deverá ser superada com conhecimento dos empreendedores baseada em senso científico, com um conselho específico, julgando as necessidades de mercado e tendências.

Há um grande mercado no setor aeronáutico que precisa ser explorado, e cabe a aqueles que enxergam este mercado apostarem fielmente e preencher essas lacunas que há em nosso território nacional.



Sendo assim podemos concluir que este projeto é favorável dentro do setor aéreo, não apenas como um competidor, mas também como uma somatória de modal para o sistema de transporte no Brasil.

Podemos sugerir para este projeto a inclusão de práticas de sustentabilidade principalmente relacionadas ao aproveitamento dos combustíveis utilizados nas aeronaves, pois o transporte aéreo também contribui para liberação de gases que prejudicam a atmosfera com o temido efeito estufa. Esta “contribuição” poderia ser amenizada por meio da utilização, por exemplo, dos biocombustíveis, desenvolvidos especificamente para este meio de transporte, vale a pena que se invista em pesquisas para chegar a essa possibilidade de minimização deste problema.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à Teoria Geral da Administração. 4. ed. São Paulo: Makron, 1993.

SINETA – Sindicato Nacional das Empresas de taxi aéreo - encontrado em Novembro de 2010.

AGÊNCIA DO ESTADO (06/11/2007). Notícia: Aviação Executiva cresce 25% em apenas um ano – encontrado no site JetSul em setembro de 2010.

REVISTA VEJA EDIÇÃO 1883. Vôo de alto risco – encontrado no site Veja Online em setembro de 2010.

REDAÇÃO TERRA. Mercado de taxi aéreo cresce 20% em um ano – encontrado no Portal Terra em setembro de 2010.

PORTAL BRASIL. Piloto de avião – encontrado no site Brasil Profissões em setembro de 2010.

CONVENÇÃO COLETIVA DE TRABALHO DOS AEROVIÁRIOS DE TAXI AÉREO. - encontrado no site do ministério do trabalho e emprego em setembro de 2010.

SNETA – Sindicato Nacional das Empresas de Táxi Aéreo.  
EMPRESAS AEREAS. Encontrado no site ANAC (Agência Nacional de Aviação civil) – Brasil, Maio 2011.

BERNARDI, Luiz Antônio. Manual de Empreendedorismo e Gestão: Fundamentos Estratégias e Dinâmicas. São Paulo: Atlas, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à teoria geral da administração. 2.ed., Rio de Janeiro, Campus, 2000.

CID, Thiago. As histórias inspiradoras de quem constrói um novo Brasil. Revista Época, São Paulo; n.602, p.80-87,nov.2009.

DORNELAS, José Carlos Assis,. Empreendedorismo: transformando idéias em negócios. 2. ed. Rio de Janeiro, RJ: Elsevier, 2005.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. Safári de Estratégia(2000)

Kotler, Philip, Administração de Marketing-a edição do novo milênio. São Paulo, Prentice-Hall, 2003.

EMPRESAS sobre asas. Revista Aeromagazine. São Paulo: Nova Cultural, n.111, ago. 2003. 32-35

KLOTZEL, Ernesto. Vitrine estratégica. *Revista Aeromagazine*. São Paulo: Nova Cultural, n.106, mar. 2003. 34-37

KLOTZEL, Ernesto. Fretar ou comprar, o que é melhor? *Revista Aeromagazine*. São Paulo: Nova Cultural, n.112, set. 2003. 34-36

Sites:

(especificações da aeronave)

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

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

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

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

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

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

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

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

## **Anexo I – Contrato social**

Pelo presente instrumento de contrato de constituição de Sociedade Empresaria na forma e tipo de sociedade limitada, HBF, brasileiro, Casado, gestor de empresa aérea, portador do RG nº00.000.000-X - SSP/RJ e CPF nº 000.000.000-00, residente e domiciliado à Rua XXXXX , nº 00, Bairro:xx CEP: 00000-000, Rio de Janeiro – RJ;e R de C, solteiro, gestor de empresa aérea, portador do RG nº 00.000.000 SSP/RJ, e CPF nº 000.000.000-00, residente e domiciliado à Rua xxxxxxxx, nº 00 - Centro - CEP:00000-000, na Cidade do Rio de Janeiro – RJ , tem entre si justo e contratado a constituição de uma Sociedade Empresaria mediante cláusulas e condições, a saber:

### **CONTRATO SOCIAL**

Pelo presente instrumento de contrato de constituição de Sociedade Empresarial na forma e tipo de sociedade limitada, HBF, brasileiro, maior, casado sob o regime parcial de bens, piloto de linha aérea, portador do RG nº 00.000.000-X - SSP/RJ e CPF nº 123.456.789-00, residente e domiciliado à xxxx, nº 00, Bairro xxx CEP: 00000-000 Cidade do Rio de Janeiro–RJ, e RCS, brasileiro, maior, casado sob o regime parcial de bens, mecânico de aeronaves, portador do RG nº 000000-000 - SSP/RJ e CPF nº 000.000.000-00, residente e domiciliado à Rua XXXXXX, nº xxx, Bairro Xxxx CEP: 00.000-000, Cidade do Rio de Janeiro, RJ, tem entre si justo e contratado a constituição de uma Sociedade Empresaria mediante cláusulas e condições, a saber:

#### **CLÁUSULA PRIMEIRA - DA DENOMINAÇÃO E SEDE.**

A sociedade girará sob a denominação social de AERO-X TÁXI AÉREO LTDA., tendo sua sede e foro na Cidade Do Rio de Janeiro com endereço na Av. xxxxxxxx, nº 0000 – sala005 – CEP: 00000-000.

#### **CLAUSULA SEGUNDA - DO OBJETIVO E PRAZO DO OBJETIVO**

A sociedade tem por objetivo a exploração de transporte aéreo de pessoas e cargas na modalidade de táxi aéreo.

#### **DO PRAZO**

O prazo de duração da Sociedade é indeterminado, começando a funcionar após a aprovação e a autorização pelo Departamento de Aviação Civil, do Comando da Aeronáutica e competente registro na forma da Lei.

## CLAUSULA TERCEIRA - DO CAPITAL, SUA SUBSCRIÇÃO E

### INTEGRALIZAÇÃO. SUBCLÁUSULA PRIMEIRA - DO CAPITAL.

O Capital social é R\$ 557.000,00 (quinhentos e cinqüenta e sete mil reais), dividido em duas cotas, onde HBF investiu 70% do valor total ( trezentos e oitenta e nove mil e novecentos reais) e RCC investiu 30% (cento e sessenta e sete mil e cem reais).

### CLÁUSULA QUARTA - DA OBRIGATORIEDADE.

Obrigatoriamente, 4/5 (quatro quintos) do Capital social pertencerão sempre a brasileiro, conforme prevê a legislação em vigor, e a direção será confiada exclusivamente a brasileiros residentes e domiciliados no País.

### CLÁUSULA QUINTA - DA RESPONSABILIDADE DOS SÓCIOS.

A responsabilidade dos sócios é restrita ao valor de suas quotas, mas todos respondem solidariamente pela integralização do capital social, nos termos da legislação em vigor.

### CLÁUSULA SEXTA - DA ADMINISTRAÇÃO.

Fica investido na função de Administração da Sociedade o Sr. HBF.

### CLÁUSULA SÉTIMA - DAS DELIBERAÇÕES DOS SOCIAIS.

As deliberações sociais poderão ser tomadas pelo sócio que represente a maioria absoluta do Capital Social da Sociedade.

### CLÁUSULA OITAVA - DA DISSOLUÇÃO E LIQUIDAÇÃO DA SOCIEDADE.

A Sociedade se dissolverá nos casos previstos pela legislação em vigor.

### SUBCLÁUSULA PRIMEIRA

Ao sócio que não desejar continuar na Sociedade é facultado pleitear o pagamento do seu capital e dos lucros eventuais, sendo que estes serão apurados mediante balanço especial a ser levantado 30 (trinta) dias após a decisão, podendo a Sociedade deduzir as eventuais perdas, se forem apuradas.

### SUBCLÁUSULA SEGUNDA

As transferências de cotas ou de ações só poderão ser efetuadas após o prévio consentimento do Departamento de Aviação Civil.

#### CLÁUSULA NONA - DO EXERCÍCIO SOCIAL.

O exercício social encerrar-se-á no dia 31 de dezembro de cada exercício e será elaborado o inventário, bem como o balanço patrimonial e de resultado econômico da sociedade, que será submetido ao exame e aprovação dos quotistas. Os lucros e perdas apurados serão distribuídos, em partes proporcionais ao número de quotas, ou mantidos em suspenso na Sociedade, em conta a título específico, desde que assim deliberarem os sócios, dando-se a eles o fim que se determinar, obedecendo à legislação pertinente.

#### CLÁUSULA DÉCIMA - DAS RETIRADAS DOS SÓCIOS.

A título de "pró-labore" os sócios poderão fazer uma retirada mensal, entre eles estabelecida, desde que observados os limites permitidos pela legislação.

#### CLÁUSULA DÉCIMA PRIMEIRA - DO FORO.

Os contratantes elegem o Foro da Cidade do Rio de Janeiro, RJ, para dirimir as questões resultantes do presente contrato, rejeitando-se outro qualquer, por mais privilegiado que seja.

#### CLÁUSULA DÉCIMA SEGUNDA - DOS CASOS OMISSOS.

Os casos omissos serão regidos pelo que dispõe a legislação em vigor, e as pendências que por ventura surgirem serão resolvidas de comum acordo, podendo os sócios nomear árbitro comum para dirimi-las. E, estando assim justos e acordados, obrigam-se a cumprir fielmente o presente contrato em todos os seus termos e condições, assinando-o em 05 (cinco) vias de igual teor e forma, para um só efeito, juntamente com as testemunhas abaixo.

Local e data,

Assinatura,  
nome e CPF;

Assinatura,  
nome e CPF;

Testemunhas: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

## **Anexo 2 - Requerimento para constituir uma empresa de táxi aéreo**

EXMO. SR. DIRETOR-GERAL DO DEPARTAMENTO DE AVIAÇÃO CIVIL

HBF, brasileiro, Casado, gestor de empresa aérea, portador do RG nº00.000.000-X - SSP/RJ e CPF nº 000.000.000-00, residente e domiciliado à Rua XXXXX , nº 00, Bairro:xx CEP: 00000-000, Rio de Janeiro – RJ;e R de C, solteiro, gestor de empresa aérea, portador do RG nº 00.000.000 SSP/RJ, e CPF nº 000.000.000-00, residente e domiciliado à Rua xxxxxxxx, nº 00 - Centro - CEP:00000-000, na Cidade do Rio de Janeiro – RJ requerem a V.Exa. se digne autorizar o funcionamento da AERO-X TÁXI AÉREO LTDA., de acordo com a Portaria nº 190/GC5, de 20 de março de 2001, tendo sua sede e foro na Cidade Do Rio de Janeiro, RJ, com endereço na Rua xxxxxxxxx, s/n - sala 00 - Centro, CEP: 00000-000

Nos Termos, pede Deferimento

Rio de Janeiro, RJ., \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
HBF

\_\_\_\_\_  
RCC

\_\_\_\_\_