



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL
CAMPUS CHAPECÓ
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

RAFAEL FILIPE ZUQUI

**PLANO DE NEGÓCIO: VIABILIDADE DE UMA EMPRESA DE TÁXI AÉREO NA
CIDADE DE CHAPECÓ-SC**

CHAPECÓ

2019

RAFAEL FILIPE ZUQUI

**PLANO DE NEGÓCIO: VIABILIDADE DE UMA EMPRESA DE TÁXI AÉREO NA
CIDADE DE CHAPECÓ-SC**

**Trabalho de conclusão de curso de graduação
apresentado como requisito para obtenção de grau de
Bacharel em Administração da Universidade Federal
da Fronteira Sul.**

Orientador: Prof. Dr. Humberto Tonani Tosta

CHAPECÓ

2019

Bibliotecas da Universidade Federal da Fronteira Sul - UFFS

Zuqui, Rafael Filipe
PLANO DE NEGÓCIO: VIABILIDADE DE UMA EMPRESA DE TÁXI
AÉREO NA CIDADE DE CHAPECÓ-SC / Rafael Filipe Zuqui. --
2019.
127 f.:il.

Orientador: Dr. Humberto Tonani Tosta.
Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) -
Universidade Federal da Fronteira Sul, Curso de
Administração, Chapecó, SC , 2019.

1. Empreendedorismo. 2. Plano de negócio. 3.
Viabilidade. 4. Táxi aéreo. 5. Helicóptero. I. Tosta,
Humberto Tonani, orient. II. Universidade Federal da
Fronteira Sul. III. Título.

RAFAEL FILIPE ZUQUI

**Plano de negócios: viabilidade de uma empresa de táxi aéreo na cidade de
Chapecó - SC**

Trabalho de Conclusão do Curso de Administração apresentado como requisito para a obtenção de grau de Bacharelado em Administração da Universidade Federal da Fronteira Sul - UFFS.

Orientador (a) Prof.(a) HUBERTO TONANI TOSTA – UFFS

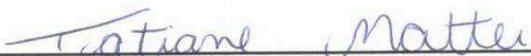
Este trabalho de conclusão de curso foi defendido e aprovado pela banca na data de:
26 de Junho de 2019.



HUBERTO TONANI TOSTA – Doutor



ROBERTO MAURO DALLAGNOL – Doutor



TATIANE SALETÉ MATTEI – Mestre

Dedico este trabalho aos meus pais por todo apoio e incentivo que obtive durante a graduação.

Ao Curso de Administração da Universidade Federal da Fronteira Sul, por todo conhecimento adquirido ao longo da formação acadêmica.

AGRADECIMENTOS

Agradeço ao professor Dr. Humberto Tonani Tosta, por ser o orientador do presente trabalho e por toda ajuda e contribuição. Ao professor Dr. Everton Loreto pela orientação na estimativa de demanda. Ao professor Dr. Roberto Dall’Agnol pela orientação no plano financeiro. Aos professores do Curso de Administração da Universidade Federal da Fronteira Sul, por todo conhecimento adquirido ao longo da graduação.

Aos meus pais por todo apoio e incentivo. A minha namorada Bárbara Vanin pela ajuda na pesquisa mercadológica e no plano financeiro, e por todo apoio durante a realização do trabalho. A minha irmã e arquiteta Me. Daniele Zuqui, pela ajuda na realização da pesquisa mercadológica e pelos projetos da estrutura da empresa. Aos amigos Douglas Albiero pela realização do orçamento da estrutura da empresa, Renan Vanin pelo apoio e ajuda, e Júlio Fiametti pela ajuda nos orçamentos do plano financeiro. As minhas avós Adélia e Juraci, pelas orações.

As associações dos municípios que contribuíram, e aos empresários e participantes da pesquisa mercadológica.

Aos colegas e amigos do Curso de Administração, e a todos que contribuíram de alguma forma para a realização deste trabalho.

A vocês o meu sincero muito obrigado!

“O que você ganha, ao atingir seu objetivo, não é tão importante quanto o que você se torna ao atingir seu objetivo.” Zig Ziglar

RESUMO

O presente trabalho de conclusão de curso, buscou identificar se existe viabilidade para uma empresa de táxi aéreo, com frota de helicóptero, na cidade de Chapecó-SC. Para isso foi elaborada a fundamentação teórica, embasando o empreendedorismo, o transporte aéreo, a utilização do plano de negócio como uma ferramenta, e as técnicas de análise de investimentos. O trabalho realizou-se através de pesquisa bibliográfica e documental, de estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em revistas, jornais, livros, redes eletrônicas, leis e regulamentos nacionais, isto é, material acessível ao público geral, e também pesquisa mercadológica de campo buscando descrever o que um grupo de pessoas pensam a respeito da utilização do transporte aéreo executivo, e estimar a demanda da empresa. O plano de negócio elaborado descreve como será a empresa, e está dividido nos tópicos a empresa, análise ambiental, estrutura organizacional e legal, plano operacional, plano de marketing, e plano financeiro. Com base em uma TIR de 14,69%, e um VPL de R\$ 113.789,66, concluiu-se que a empresa é viável sendo que o investimento realizado será recuperado em dois anos e dez meses. Durante os três primeiros anos os ativos da empresa irão proporcionar uma rentabilidade de 18,58% ao ano, gerando uma rentabilidade anual de 17,31% para o capital investido pelos sócios. O empreendimento se justifica também por ser gerador de emprego e renda, contribuindo desta forma para o desenvolvimento regional no plano econômico e social, e também proporcionará para a população da região ter a disposição um serviço que atualmente é encontrado apenas em grandes centros e metrópoles.

Palavras-chaves: Empreendedorismo. Plano de negócio. Viabilidade. Táxi aéreo. Helicóptero.

ABSTRACT

This final project, sought to identify whether there is feasibility at the opening of an air taxi company, with fleet composed by helicopter, in the city of Chapecó-SC. For that was elaborated the theoretical foundation, being the entrepreneurship, air transport, the use of the business plan as a tool and the techniques of investment analysis. The work took place through bibliographical research and documentation of systematic study developed based on material published in magazines, newspapers, books, electronic networks, national laws and regulations, that is, material accessible to the public general and market research field also seeking to describe what one group of people think about the use of air transport, and estimate the demand of the company. The business plan outlined describes how the company will be, and is divided into topics the company, environmental analysis, organizational and legal structure, operational plan, marketing plan and financial plan. Based on a 14.69% TIR, and an NPV of R \$113,789.66, concluded that the company is viable and that the investment will be recovered in two years and ten months. During the first three years the company's assets will provide a profitability of 18.58% per year, generating an annual profitability of 17.31% of the capital invested by the partners. The venture also is justified for being generator of jobs and income, contributing in this way to regional development in the economic and social plan, and will also provide to the population of the region have to provision a service that currently is found only in large towns.

Keywords: Entrepreneurship. Business plan. Viability. Air taxi. Helicopter.

LISTA DE EQUAÇÕES

Equação 1 - Ponto de equilíbrio	43
Equação 2 - VPL	46
Equação 3 - TIR.....	47
Equação 4 - Tamanho mínimo da amostra	51
Equação 5 - Tamanho da amostra para população conhecida.....	51

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Indicadores do transporte aéreo doméstico de 2017	24
Figura 2 - Evolução da participação aérea no transporte interestadual de passageiros	25
Figura 3 - Resultado financeiro das empresas de transporte aéreo brasileiras em 2017.....	25
Figura 4 - Ranking dos aeroportos na região sul do Brasil	26
Figura 5 - Relações entre missão, visão, objetivos e metas.....	34
Figura 6 - Curva de vendas nos estágios do ciclo de vida de produto.....	35
Figura 7 - Área de atuação foco da empresa	50
Figura 8 - Aplicativo We Fly.....	57
Figura 9 - Movimentação do aeroporto de Chapecó nos últimos dez anos.....	58
Figura 10 - Análise SWOT.....	61
Figura 11 - Posicionamento.....	61
Figura 12 - Pesquisa mercadológica, setor de atividade das empresas	63
Figura 13 - Pesquisa mercadológica, frequência de deslocamento	64
Figura 14 - Pesquisa mercadológica, principais destinos	65
Figura 15 - Pesquisa mercadológica, meios de transportes utilizados	65
Figura 16 - Pesquisa mercadológica, aceitação	66
Figura 17 - Pesquisa mercadológica, preço	67
Figura 18 - Pesquisa mercadológica, aplicativo	68
Figura 19 - Pesquisa mercadológica, frequência de utilização.....	69
Figura 20 - Demanda do aeroporto de Chapecó em 2018	70
Figura 21 - Localização da empresa	75
Figura 22 - Vista superior da estrutura	76
Figura 23 - Estrutura da empresa.....	77
Figura 24 - Planta baixa do hangar	78
Figura 25 - Vista interna hangar.....	79
Figura 26 - Imagem R44.....	80
Figura 27 - Ficha técnica R44	80
Figura 28 - Logomarca	85

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Comparativo de conteúdo do plano de negócios.....	31
Quadro 2 - Esboço balanço patrimonial	42
Quadro 3 - Indicadores de estrutura de capital	44
Quadro 4 - Indicadores de liquidez	44
Quadro 5 - Indicadores de rotação e prazo médio	45
Quadro 6 - Indicadores de rentabilidade.....	45
Quadro 7 - Preços praticados por empresas de táxi aéreo com helicóptero	59
Quadro 8 - Composição societária.....	72
Quadro 9 - Descrição e características do cargo de administrador.....	73
Quadro 10 - Descrição e características do cargo de piloto	73
Quadro 11 - Descrição e características do cargo de secretária	74

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Demanda do questionário	70
Tabela 2 - Projeção de demanda.....	71
Tabela 3 - Orçamento de vendas para o ano de 2020.....	87
Tabela 4 - Orçamento de vendas para o ano de 2021	87
Tabela 5 - Orçamento de vendas para o ano de 2022.....	87
Tabela 6 - Custo de materiais	89
Tabela 7 - Custo da mão-de-obra direta	91
Tabela 8 - Custos indiretos de prestação do serviço.....	93
Tabela 9 - Controle de estoques	94
Tabela 10 - Controle de manutenção da aeronave.....	96
Tabela 11 - Despesas administrativas.....	98
Tabela 12 - Despesas com vendas e financeiras.....	100
Tabela 13 - Investimentos	101
Tabela 14 - Ponto de equilíbrio e preço, ano 2020.....	103
Tabela 15 - Ponto de equilíbrio e preço, ano 2021	103
Tabela 16 - Ponto de equilíbrio e preço, ano 2022	103
Tabela 17 - Demonstração do resultado para 2020	106
Tabela 18 - Demonstração do resultado para 2021	106
Tabela 19 - Demonstração do resultado para 2022	107
Tabela 20 - Demonstração anual de resultado.....	108
Tabela 21 - Projeção de fluxo de caixa para o ano de 2020	110
Tabela 22 - Projeção de fluxo de caixa para o ano de 2021	111
Tabela 23 - Projeção de fluxo de caixa para o ano de 2022	112
Tabela 24 - Balanço patrimonial	113
Tabela 25 - Indicadores de estrutura de capital	114
Tabela 26 - Indicadores de liquidez.....	115
Tabela 27 - Indicadores de lucratividade e rentabilidade	116
Tabela 28 - Payback	117

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	16
1.1	OBJETIVOS	17
1.1.1	Objetivo Geral.....	17
1.1.2	Objetivos Específicos	17
1.2	JUSTIFICATIVA	18
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	20
2.1	EMPREENDEDORISMO	20
2.1.1	O Empreendedor	21
2.2	TRANSPORTE AÉREO	23
2.2.1	Empresas de Táxi Aéreo	27
2.2.1.1	Processo de homologação de empresas de taxi aéreo.....	28
2.3	PLANO DE NEGÓCIOS.....	28
2.3.1	Estrutura do plano de negócios	30
2.3.1.1	Capa	32
2.3.1.2	Sumário.....	32
2.3.1.3	Sumário executivo	32
2.3.1.4	Descrição da empresa	32
2.3.1.5	Produtos e serviços	34
2.3.1.6	Mercado e competidores	35
2.3.1.7	Marketing e vendas	38
2.3.1.8	Análise estratégica	39
2.3.1.9	Plano financeiro	40
2.3.2	Análise de viabilidade.....	43
3	METODOLOGIA.....	48
3.1	CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA	48
3.2	ETAPAS E PROCESSOS	49
3.3	UNIVERSO, AMOSTRA E SUJEITOS DA PESQUISA	50
3.4	TÉCNICA DE COLETA DE DADOS	52
3.5	ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS	53
3.6	LIMITAÇÕES	53
4	PLANO DE NEGÓCIOS.....	54

4.1	SUMARIO EXECUTIVO	54
4.2	A EMPRESA	55
4.2.1	Missão	56
4.2.2	Visão	56
4.2.3	Valores	56
4.2.4	Produtos e serviços	56
4.3	ANÁLISE AMBIENTAL	57
4.3.1	Análise Externa Macro	57
4.3.2	Análise Externa Micro	59
4.3.3	Análise SWOT	60
4.3.4	Segmentação e público-alvo	62
4.3.5	Pesquisa Mercadológica	62
4.3.6	Previsão de demanda	69
4.4	ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E LEGAL	71
4.4.1	Descrição legal	71
4.4.2	Estrutura funcional, diretoria, gerência e staff	72
4.4.3	Descrição da estrutura física	74
4.4.4	Equipamentos e materiais necessários para o início das atividades	79
4.4.5	Processo de prestação do serviço	81
4.5	PLANO OPERACIONAL	81
4.5.1	Administração	81
4.5.2	Comercial	82
4.5.3	Terceirização	82
4.5.4	Parcerias	82
4.5.5	Sistema de gestão	83
4.6	PLANO DE MARKETING	83
4.6.1	Composto de marketing	83
4.7	PLANO FINANCEIRO	85
4.7.1	Orçamento de vendas	86
4.7.2	Orçamento de custos da prestação do serviço	88
4.7.3	Orçamento de despesas	97
4.7.4	Orçamento de capital e investimentos	101
4.7.5	Formação de preços	101
4.7.6	Projeção de resultados	104

4.7.7	Projeção de fluxo de caixa	108
4.7.8	Projeção patrimonial	113
4.7.9	Análise de desempenho e viabilidade	114
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	118
	REFERÊNCIAS	120
	APÊNDICE A – Questionário	124

1 INTRODUÇÃO

A aviação comercial é um setor do transporte que tem grande relevância mundial, seja pela sua importância econômica ou pelo fator social de desenvolvimento regional e conectividade territorial. Esta indústria global sofisticada e complexa contribui para a inserção internacional da nação em fluxos comerciais, culturais e turísticos, sendo importante para a integração nacional. De acordo com a Agência Nacional de Aviação Civil (2018) no ano de 2017 somente no mercado doméstico foram transportados 90,6 milhões de passageiros e as empresas brasileiras tiveram um faturamento superior a R\$ 37 bilhões, exercendo impactos diretos no crescimento econômico das regiões atendidas.

Neste sentido, com foco no desenvolvimento local, pode-se complementar ao dizer que o empreendedorismo é um fator de suma importância. Pessoas que buscam realizar seus sonhos, planejar empreendimentos, formalizar essas ideias em planos de negócios e posteriormente coloca-las em prática, são geradores de empregos e renda, e com isso proporcionam o desenvolvimento regional. Quando existe o aumento de renda, existem oportunidades para que novos empreendimentos também sejam concretizados, gerando uma alavancagem do ciclo de desenvolvimento da região. Para Dornelas (2012) o empreendedorismo pode ser entendido como o envolvimento de pessoas e processos que, em conjunto, transformam ideias em oportunidades. Uma boa implementação destas oportunidades leva a criação de negócios de sucesso. Ademais pode-se dizer que a ação empreendedora é o combustível para o crescimento econômico, criando empregos e prosperidade. No Brasil existem entidades que fomentam o empreendedorismo, como o Sebrae (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas), que começou a se destacar depois dos anos 90 e hoje tem grande engajamento com o desenvolvimento nacional.

Visto que o empreendedorismo contribui para o desenvolvimento regional, dessa forma, cumpre examinar a região objeto de estudo, que é considerada a capital do oeste de Santa Catarina. Chapecó, em seu pleno desenvolvimento conta com uma população estimada de 216.654 pessoas, de acordo com o IBGE (2018). Com grande potencial de crescimento e um ambiente propício ao empreendedorismo, a cidade se destaca em âmbito estadual e nacional. De acordo com matéria divulgada pela prefeitura municipal de Chapecó em 08 de janeiro de 2018, o aeroporto de Chapecó registrou um total de 467.930 passageiros no período de 1º de janeiro a 31 de dezembro de 2017. Representando um aumento de 48.065 ou 11,44 % se comparado ao mesmo período do ano anterior. A matéria destaca ainda que no período, existiam

três companhias em operação (AZUL, GOL E AVIANCA) com cerca de 45 voos comerciais por semana.

Em complemento, oportuno se torna dizer que as empresas brasileiras que operam na aviação comercial são divididas em empresas de transporte aéreo regular e transporte aéreo não-regular. Segundo a portaria N°190/GC-5, de 20 de março de 2001 do Comando da Aeronáutica define uma empresa de Táxi Aéreo 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. Em capitais e em grandes centros urbanos brasileiros existem diversas empresas de taxi aéreo, com frota de aviões e helicópteros. O presente plano propõe uma frota composta inicialmente por um helicóptero. Os helicópteros são aeronaves que possuem a capacidade de decolar e pousar em uma trajetória vertical, podem voar lentamente ou até se manter parados no ar, e podem se mover em todas as direções, fatores esses que geram grande versatilidade para essas aeronaves.

Por fim, em Chapecó ainda não existem empresas de taxi aéreo com frota de helicópteros. Frente a potencial oportunidade de mercado percebida, o presente estudo tem como objetivo responder o seguinte problema de pesquisa: **Existe viabilidade para uma empresa de táxi aéreo com helicóptero na cidade de Chapecó-SC.**

1.1 OBJETIVOS

A seguir, são apresentados o objetivo geral e os objetivos específicos de forma a posicionar o alcance do estudo.

1.1.1 Objetivo Geral

Desenvolver um plano de negócios de forma a identificar se há viabilidade para uma empresa de táxi aéreo com frota de helicóptero na cidade de Chapecó-SC.

1.1.2 Objetivos Específicos

Para que o objetivo geral seja exequível, cabe explorá-lo e destacar os seguintes objetivos específicos:

- a) Identificar os aspectos jurídicos e legais para constituir e operar uma empresa de táxi aéreo;
- b) Caracterizar o negócio, com estrutura organizacional e legal;
- c) Desenvolver um plano de marketing, contendo análise ambiental e pesquisa mercadológica;
- d) Verificar a viabilidade do empreendimento por meio do planejamento financeiro e orçamentário.

1.2 JUSTIFICATIVA

“Justificar é apresentar razões para a própria existência do projeto!” (ROESCH, 2012, p. 98). Seguindo a citação de Roesch, cabe aqui apresentar as razões para o desenvolvimento do presente estudo. O plano de negócio é fundamental para o sucesso da empresa planejada, sendo que abordará a melhor maneira possível para a abertura e operação de uma empresa de taxi aéreo na cidade de Chapecó, planejando como será desenvolvida e caracterizada a empresa. Assim, com base no resultado final do estudo que indicará a viabilidade ou não viabilidade do empreendimento, será apoiada a tomada de decisão do empreendedor. É de grande oportunidade a elaboração do plano de negócios, quando se verifica que o curso de administração da Universidade Federal da Fronteira Sul é um fator facilitador, e que possibilita conciliar a teoria e prática empresarial, colocando assim em prática os conhecimentos e ferramentas adquiridas ao longo da trajetória acadêmica. O trabalho também se justifica quando analisado que os objetivos da universidade e do curso de administração podem ser concretizados, contribuindo assim com a transformação social. Além do exposto, o plano de negócios busca analisar uma oportunidade de negócios percebida e que ainda não é explorada na cidade de Chapecó e região, o que gera uma maior incerteza quanto ao sucesso ou fracasso da empresa, sendo portanto ainda mais relevante o planejando para a tomada de decisão. Quando o investimento, ou a concepção de um futuro negócio/empresa é planejado, e desenvolvido um plano de negócio, as chances de sucesso são muito maiores. Sabe-se que o risco inerente a um novo empreendimento sempre irá existir, e que os empreendedores convivem com a incerteza, porém com um plano de negócios, corre-se riscos calculados. Neste sentido Bernardi (2012, p. 69) salienta que “novos empreendimentos, em geral são vulneráveis e sujeitos a muitas restrições e, por isso, a prudência e cautela devem ser redobradas desde o início do processo.”

Ademais, com um plano de negócios escrito mostrando como a empresa está planejada e qual as potencialidades desse investimento, demonstradas através dos indicadores financeiros,

é possível obter opiniões de outras pessoas que possuem conhecimento na área, apresentar para possíveis clientes, apresentar para possíveis colaboradores, e também para instituições financeiras a fim de buscar crédito para alavancar o negócio.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

De modo a sustentar o plano de negócio desenvolvido e melhorar a compreensão do proposto será contextualizado nesta fundamentação teórica o empreendedorismo, o transporte aéreo, e o plano de negócios juntamente com a análise de viabilidade.

2.1 EMPREENDEDORISMO

Ao contextualizar o empreendedorismo é importante dizer que o mundo tem se transformado em curtos períodos de tempo, principalmente no século vinte quando foram criadas a maioria das invenções que revolucionaram o estilo de vida das pessoas, e que essas invenções são frutos de inovação, que se tornaram possíveis através de pessoas visionárias e com características especiais, que questionam, arriscam, querem algo diferente, fazem acontecer e empreendem. Para Dornelas (2012) o processo de empreender envolve todas as funções, atividades e ações ligadas com a criação de uma empresa. Neste sentido, Lenzi e Santiago (2012) pressupõem o empreendedorismo como um conjunto de ações que podem levar uma pessoa a alcançar seus objetivos. Visto como um fator de desenvolvimento, e um propulsor ou o combustível para a economia, o empreendedorismo gera empregos e renda, e injeta dinheiro na economia. As pessoas que buscam seus sonhos, que planejam e abrem suas próprias empresas, contribuem para o bem-estar social (como o aumento que PIB na área aonde atuam), além da realização pessoal e melhoria do bem-estar da sua família. Em complemento Timmons (1990) diz que “o empreendedorismo é uma revolução silenciosa, que será para o século XXI mais do que a Revolução Industrial foi para o século XX”. (TIMMONS, 1990 apud DORNELAS, 2012, p. 7). Assim, ser empreendedor é estar disposto a correr riscos, abrir mão de zonas de conforto, questionar, e buscar a satisfação constantemente. Dentre os motivos que leva uma pessoa a assumir os papéis e riscos de um novo empreendimento, DEGEN (2009, p. 11) apresenta como:

- Vontade de ganhar dinheiro, mais do que seria possível na condição de empregado.
- Desejo de sair da rotina do emprego e levar suas próprias ideias adiante.
- Necessidade de determinar seu futuro e não dar satisfação a ninguém sobre seus atos.
- Desejo de desenvolver algo que traga reconhecimento e benefícios, não só para si, mas para a sociedade.

Em complemento, Bernardi (2012, p. 66) cita algumas motivações e razões para empreender: necessidade de realização; implementação de ideias; independência, fuga da rotina profissional; maiores responsabilidades e riscos; prova de capacidade; maior ganho; status; e o controle da qualidade de vida. E afirma que “a ideia de um empreendimento surge da observação, da percepção e análise de atividades, tendências e desenvolvimentos, na cultura, na sociedade, nos hábitos sociais e de consumo”.

No Brasil antes da década de 90 não se falava em empreendedorismo e na criação de empresas de forma acessível. Isso mudou com incentivos do poder público ao perceber a importância que o empreendedorismo tem para o desenvolvimento, criando assim entidades como o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae). O Sebrae ajuda no suporte para quem deseja abrir uma empresa, e também presta consultoria para resolver problemas pontuais ao negócio.

O Sebrae foi criado em outubro de 1972 e busca fomentar o empreendedorismo, promover a competitividade e a inovação, e disseminar conhecimento sobre gestão. Percebe-se a importância e abrangência da instituição no Brasil, ao verificar alguns dados obtidos no próprio site da organização. Indicadores mostram que do total de empresas existentes no Brasil, 98,5% são micro e pequenas empresas, e os pequenos negócios representam 27% do PIB nacional. As micro e pequenas empresas geram 54,5% dos empregos formais. A mortalidade das empresas nos 2 primeiros anos vem reduzindo, no ano de 2008 era de 45,8%, em 2011 24,2% e já em 2012 o índice caiu para 23,4%. Com isso pressupõe-se que de certa forma, ao abrir uma empresa hoje os empreendedores estão mais bem preparados do que no passado. Outro indicador interessante é referente a faixa etária, os empreendedores com até 34 anos representam 57% dos novos empreendedores. A atual era do empreendedorismo mostra que empreendedores estão eliminando barreiras comerciais e culturais, renovando conceitos econômicos, mudando relações de trabalho, gerando empregos, encurtando distâncias, quebrando paradigmas e gerando riqueza para a sociedade. (SEBRAE, 2018).

2.1.1 O Empreendedor

Como definição temos que “o empreendedor é aquele que faz as coisas acontecerem, se antecipa aos fatos e tem uma visão futura da organização” (DORNELAS, 2012, p. 1). Em adição Degen (2009, p. 8) diz que “o empreendedor é aquele que tem a visão do negócio e não mede esforços para realizar o empreendimento. A sua realização é ver sua ideia concretizada em seu negócio”. Neste contexto Bernardi (2012, p. 64) destaca algumas características de

personalidade dos empreendedores como: o senso de oportunidade; dominância; agressividade e energia para realizar; autoconfiança; otimismo; dinamismo; independência; persistência; flexibilidade e resistência a frustrações; criatividade; propensão ao risco; liderança carismática; habilidade de equilibrar sonho e realização; e a habilidade de relacionamento. Shumpeter (1982) complementa relacionando o empreendedor com suas motivações, e diz que a razão de um empreendedor é:

O sonho e a vontade de encontrar um reino particular, de conquistar, o impulso para lutar, para provar sua superioridade para com os outros, para ter sucesso não pelos frutos do sucesso, mas pelo próprio sucesso, a alegria de criar, de mandar fazer as coisas ou simplesmente exercer sua energia e criatividade para mudar, se deliciando com aventuras. (SHUMPETER, 1982, P. 57-63).

Além dessas motivações existem circunstâncias que dão origem a um empreendedor, que podem ou não se relacionar aos traços de personalidade. BERNARDI (2012, p. 65) Traz alguns exemplos:

- O empreendedor nato: é a personalização integral do empreendedor, normalmente desde cedo, por motivos próprios ou influências familiares.
- O herdeiro: pode ou não possuir características de empreendedor, dá continuidade ao empreendimento em que se encontra desde cedo em treinamento.
- O funcionário de empresa: sente ao longo da carreira um desequilíbrio e falta de reconhecimento, frustrado em suas necessidades de realização pessoal, em algum momento de sua carreira decide partir para um negócio próprio.
- Excelentes técnicos: dispõem do conhecimento (know-how) sobre algum produto ou serviço e, possuidor de experiência no ramo, decide iniciar um negócio próprio.
- Vendedores: entusiasmados pela dinâmica de suas funções cotidianas, como conhecem o mercado e têm experiência do ramo, iniciam o próprio negócio.
- Opção ao desemprego: modalidade arriscada que pode ser dividida em pessoas com características empreendedoras (possibilidade de sucesso), e pessoas sem características empreendedoras (o sucesso depende de como a oportunidade é encarada).
- Desenvolvimento paralelo: o funcionário, tendo características empreendedoras, estrutura-se entre amigos ou familiares e desenvolve um negócio derivado de sua experiência, ou associa-se a outro ramo de atividade como sócio capitalista.
- Aposentadoria: Com experiência adquirida, e devido à idade precoce com que o mercado marginaliza as pessoas, inicia um negócio próprio.

Para finalizar DORNELAS (2012, p. 246) diz que o empreendedor detecta uma oportunidade e cria um negócio para capitalizar essa oportunidade, assumindo riscos

calculados. E diz que “ser empreendedor não é uma opção de vida, mais uma missão de vida”. É arriscar não apenas o seu futuro, mas o de todos a sua volta. “empreendedores são responsáveis pelo desenvolvimento de uma empresa, de uma cidade, de uma região, enfim, pela construção de uma nação. O papel social talvez seja o mais importante que o empreendedor assume em toda a sua vida.”

2.2 TRANSPORTE AÉREO

No dia 23 de outubro de 1906 em Paris foi estabelecido um marco da aviação, quando o brasileiro Alberto Santos-Dumont realizou o primeiro voo da história, com uma aeronave mais pesada que o ar, chamada de 14 Bis. Com o passar dos anos a utilização dos aviões foi se disseminando em todo o mundo. A primeira grande expansão do uso de aeronaves deu-se com as duas grandes guerras mundiais, aonde o avião foi utilizado estrategicamente nos combates. As primeiras empresas aéreas foram criadas nas décadas iniciais do século vinte. As companhias aéreas cresceram devido a sua capacidade de fornecer velocidade na entrega de bens e no transporte de pessoas (SMITH JR., 2002 apud FERREIRA, 2017). De 1920 adiante o transporte aéreo parecia um empreendimento promissor e praticamente cada nação européia já tinha pelo menos uma companhia aérea regular. No Brasil de acordo com Ferreira (2017) em 1927 foram criadas as duas primeiras empresas aéreas, a Varig e a Condor, ambas com o auxílio técnico da empresa alemã Condor Syndikat.

Ao longo dos anos foram surgindo novas empresas e o setor teve grande desenvolvimento. No Brasil esse desenvolvimento do setor aéreo foi fortemente regulamentado pelo governo. Atualmente a Agencia Nacional da Aviação Civil (ANAC) é a responsável por regular e fiscalizar as atividades da aviação civil e a infraestrutura aeronáutica e aeroportuária. No ano de 2017, segundo o painel de indicadores do transporte aéreo da ANAC, somente no mercado aéreo nacional foram transportados 90,6 milhões passageiros pelas companhias aéreas brasileiras. E quando comparados os modais de transporte aéreo e rodoviário para o transporte interestadual de passageiros, o modal aéreo foi responsável por 67,5% das pessoas transportadas, como pode ser observado na Figura 1, indicadores do transporte aéreo doméstico de 2017.

Figura 1 - Indicadores do transporte aéreo doméstico de 2017

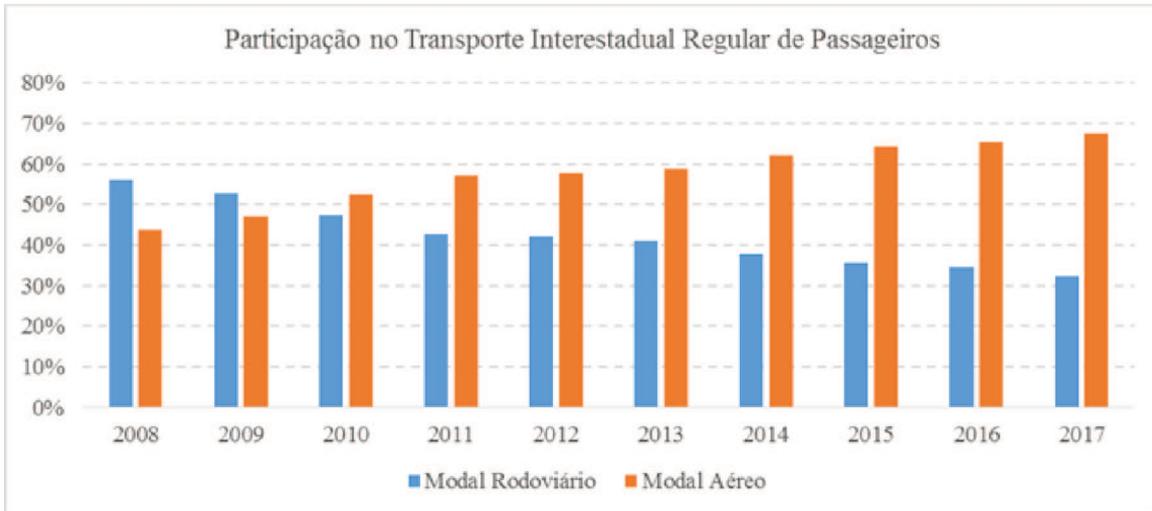


Fonte: ANAC, painel de indicadores do transporte aéreo 2017.

Já no ano de 2018, de acordo com a consulta interativa da ANAC, de janeiro a dezembro foram transportados pelas companhias aéreas um total de 93,6 milhões de passageiros pagantes, no mercado doméstico. O que representa um aumento de 3,3% quando comparado com o mesmo período do ano anterior.

Quando se analisa o transporte interestadual de pessoas, percebe-se que ao longo dos anos o transporte aéreo vem aumentando sua participação de mercado em relação ao transporte rodoviário. O que demonstra que os passageiros, quando precisam percorrer longas distâncias percebem os benefícios do uso do transporte aéreo, em relação a praticidade, rapidez e conforto, e estão dispostos a utilizá-lo. Essa evolução pode ser percebida pela Figura 2, evolução da participação aérea no transporte interestadual de passageiros.

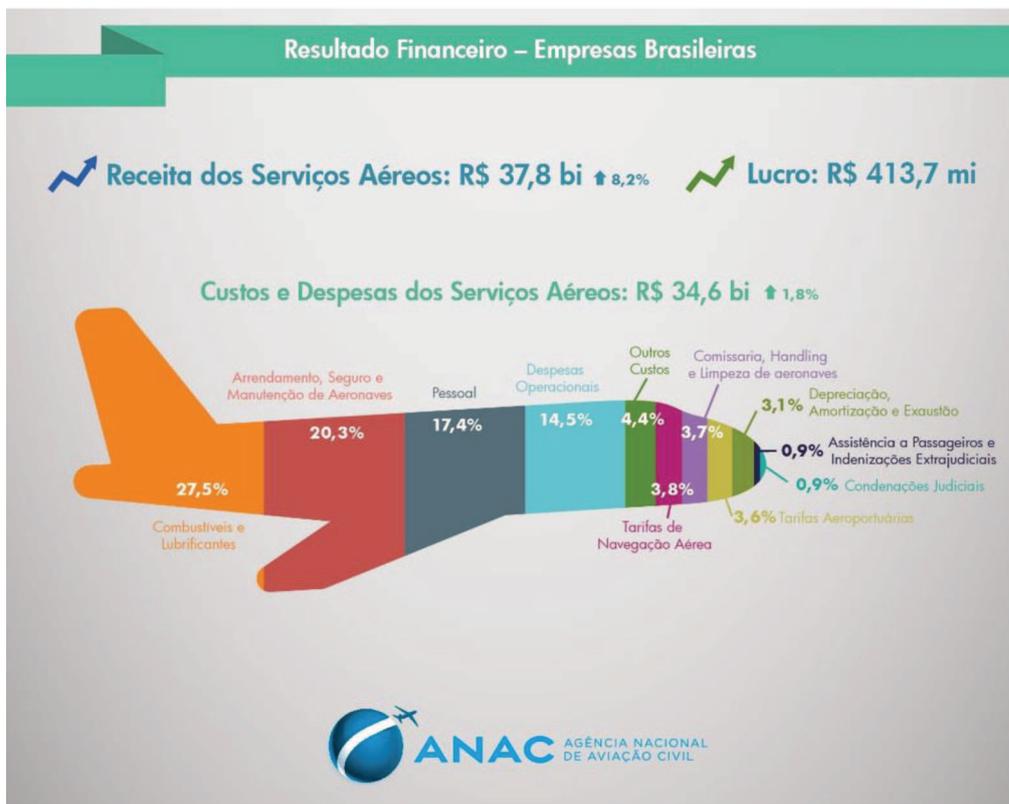
Figura 2 - Evolução da participação aérea no transporte interestadual de passageiros



Fonte: Anac, transporte interestadual regular de passageiros - aéreo e rodoviário, 2017.

Além dos números vistos, outra forma de dimensionar um mercado é com base no seu faturamento global, que ainda com base no painel de indicadores do transporte aéreo da ANAC do ano de 2017, verifica-se que as empresas aéreas brasileiras totalizaram um faturamento de R\$ 37,8 bilhões, e um lucro de R\$ 413,7 milhões, como pode ser visto na Figura 3.

Figura 3 - Resultado financeiro das empresas de transporte aéreo brasileiras em 2017



Fonte: ANAC, painel de indicadores do transporte aéreo 2017.

Trazendo o foco para a região objeto de estudo, com base na consulta interativa da ANAC em 2018 de janeiro até setembro o aeroporto de Chapecó-SC teve um total de 355.477 passageiros pagantes entre embarques e desembarques, ocupando a oitava posição entre os aeroportos da região sul brasileira, alcançando uma participação de 1,9%, conforme mostra a Figura 4, ranking dos aeroportos na região sul do Brasil.

Figura 4 - Ranking dos aeroportos na região sul do Brasil

ICAO	Nome do Aeroporto	Total	Participação
SBPA	Porto Alegre	5.972.139,00	31,97%
SBCT	Curitiba	4.569.304,00	24,46%
SBFL	Florianópolis	2.692.177,00	14,41%
SBFI	Foz Do Iguaçu	1.715.642,00	9,18%
SBNF	Navegantes	1.365.235,00	7,31%
SBLO	Londrina	694.309,00	3,72%
SBMG	Maringá	453.087,00	2,43%
SBCH	Chapecó	355.477,00	1,90%
SBJV	Joinville	350.363,00	1,88%
SBCX	Caxias Do Sul	125.260,00	0,67%
SBCA	Cascavel	100.931,00	0,54%
SBJA	Jaguaruna	95.364,00	0,51%
SBPF	Passo Fundo	86.753,00	0,46%
SBSM	Santa Maria	23.093,00	0,12%
SBPK	Pelotas	22.060,00	0,12%
SBNM	Santo Ângelo	16.640,00	0,09%
SBUG	Uruguaiana	15.985,00	0,09%
SBLJ	Lages	15.524,00	0,08%
SSZW	Ponta Grossa	10.646,00	0,06%
SBRG	Rio Grande	528,00	0,00%
SSAB	Ibaiti	114,00	0,00%
Total		18.680.631,00	100,00%

Fonte: ANAC, consulta interativa, 2018.

Contudo, dentre as empresas que operam no setor aéreo, existem distinções com relação aos tipos de atividades prestadas. Dividindo-se primeiramente entre empresas de serviços aéreos públicos, formação e qualificação de pessoas, e unidades aéreas públicas. Com relação as empresas de serviços aéreos públicos, elas “abrangem os serviços aéreos públicos especializados e os serviços de transporte aéreo público de passageiro, carga ou mala postal, regular ou não-regular, doméstico ou internacional.” (ANAC, 2018). As empresas brasileiras dividem-se em empresas de serviços aéreos especializados, transporte aéreo regular, transporte aéreo não regular e táxi aéreo.

As empresas de serviços aéreos especializados não visam o transporte de pessoas ou cargas, e tem por objetivos os seguintes tipos de operações aéreas: demonstração, agrícola,

publicidade, reportagem, inspeção, fotografia, cinematografia, levantamento, operações com carga externa, provocação de chuva ou modificação de clima, e combate à incêndios. Para o transporte de passageiros, ou cargas existe o transporte aéreo regular e o não regular. O transporte aéreo regular é definido por ter uma periodicidade definida dos voos, aonde atuam as companhias de linhas aéreas, que partem todo dia de um aeroporto no mesmo horário e com a mesma rota. Já empresas de transporte aéreo não regular e de táxi aéreo realizam o transporte de passageiros ou de cargas mediante demanda.

2.2.1 Empresas de Táxi Aéreo

De acordo com o Regulamento Brasileiro da Aviação Civil (RBAC) número 119, as operações aéreas não-regulares são definidas como “uma operação de serviço transporte aéreo público para a qual o horário, o local de partida e o local de destino são função da demanda e cujo preço pode ou não ser especificamente negociado com os usuários ou com seus representantes.” Dentre as operações aéreas não-regulares então as operações por demanda que contemplam o transporte de passageiros e as operações cargueiras. As aeronaves permitidas para operar nesta categoria são delimitadas pelo RBAC 119 nas seguintes operações:

Operações conduzidas em aviões, incluindo aviões propelidos a jato, tendo uma configuração para passageiros de 30 ou menos assentos, excluindo cada assento para tripulante, e uma capacidade máxima de carga paga de 3400 kg (7500 lb) ou menos, exceto que operações usando um específico avião que também é usado em operações domésticas ou de bandeira [...]. Operações de transporte aéreo público conduzidas com aviões tendo uma configuração para passageiros com menos de 20 assentos, excluindo cada assento para tripulante, e uma capacidade de carga paga inferior a 2720 kg (6000 libras); ou operação conduzida em aeronaves de asas rotativas. (RBAC 119, p. 7).

Entende-se então, que compreende a utilização de todos os aviões com configuração de 20 assentos para passageiros (e capacidade de carga paga inferior a 2720 kg), estendendo-se para até 30 passageiros (e capacidade de carga paga de 3400 kg), desde que, este mesmo modelo de avião não seja utilizado por empresas de linhas aéreas. As características dos helicópteros não são delimitadas, podendo-se utilizar todos os modelos. No Brasil, de acordo com a consulta de empresas aéreas da ANAC (2018), existem 118 empresas de taxi aéreo em operação. Sendo que os tipos de aeronaves utilizadas são aviões, helicópteros ou os dois.

O helicóptero, também chamado de aeronave de asa rotativa teve o seu primeiro voo bem-sucedido no ano de 1937 pelo alemão Heinrich Focke. No Brasil, foi em 1948 que surgiu o primeiro helicóptero, o modelo Bell 47 D, adquirido por uma empresa de Orlandia-SP para

efetuar pulverização agrícola (ROCHA, 2013). A principal característica de um helicóptero é a existência de um ou mais rotores, o que possibilita a utilização do eixo vertical para subir, descer ou girar. Com isso a aeronave é capaz de decolar e pousar sem a necessidade de uma pista. Outra característica é conseguir o voo pairado, em que a aeronave se mante em voo, porém parada em relação ao solo.

Para que as empresas de taxi aéreo possam realizar suas atividades, as mesmas precisam estar homologadas pela ANAC, seguindo requisitos técnicos e garantindo a segurança das pessoas envolvidas.

2.2.1.1 Processo de homologação de empresas de taxi aéreo

A Agência Nacional de Aviação Civil estabelece que:

O processo para obtenção da autorização para exploração do transporte aéreo público não regular na modalidade táxi aéreo atualmente é constituído das fases de certificação operacional da empresa, a qual inclui o registro das aeronaves a serem operadas, e, após, da outorga da autorização para operar (ANAC, 2018).

Na primeira fase denominada de certificação operacional e registro das aeronaves, o processo de certificação operacional divide-se nas etapas de reunião de orientação prévia, verificação preliminar de documentação, análise/aprovação de documentação, verificações e inspeções, emissão de certificado.

2.3 PLANO DE NEGÓCIOS

Saber planejar suas ações e delinear as estratégias da empresa fazem parte das habilidades do empreendedor. “Um negócio bem planejado terá mais chances de sucesso do que aquele sem planejamento, na mesma igualdade de condições” (DORNELAS, 2012, p. 95). O plano de negócios na concepção de Degen é:

A descrição, em um documento, da oportunidade de negócio que o candidato a empreendedor pretende desenvolver, como a descrição do conceito do negócio, dos atributos de valor da oferta, dos riscos, da forma como administrar esses riscos, do potencial de lucro e crescimento do negócio, da estratégia competitiva, bem como o plano de marketing e vendas, o plano de operação e o plano financeiro do novo negócio, com a projeção do fluxo de caixa e o cálculo da remuneração esperada, além da avaliação dos riscos e o plano para superá-los (DEGEN, 2009, p. 208).

Frente a definição exposta por Degen para o plano de negócios, podemos complementar com base em Dornelas (2012, p. 99), e dizer que “o plano de negócios é um documento usado para descrever um empreendimento e o modelo de negócios que sustenta a empresa.” Um bom plano de negócios, para Bernardi (2012, p. 70) deve responder e abranger basicamente seis quesitos:

- Empresa: Quem somos, o que vamos vender e a quem;
- Mercado: Quem são os concorrentes e qual será o diferencial da empresa;
- Estratégia: Para onde vai a empresa e como fazer para atingir;
- Finanças: Quanto será necessário; como financiar; que resultados se esperam;
- Pessoas: Qual a capacidade de gestão e conhecimento;
- Riscos: Quais são eles.

Bernardi (2012) diz ainda, que uma preparação superficial e desadequada é um pré-requisito a um provável insucesso, e que um processo de modelagem bem desenvolvido, na melhor das hipóteses, melhora as chances, mas não garante o sucesso. Quando se está tomando decisões para uma empresa, muitas vezes as decisões tomadas não podem ser revertidas, definindo assim o futuro da organização. Por isso o planejamento se faz extremamente necessário, principalmente quando se está abrindo as portas da empresa, que normalmente é o momento mais crítico de sua trajetória, sendo que a empresa ainda não está estabelecida no mercado, e existe, em grande parte dos casos, uma grande limitação de recursos financeiros, o que reduz a tolerância ao erro. Neste sentido Dornelas (2012, p. 96) complementa que “os fatos devem ser encarados de maneira objetiva. Não basta apenas sonhar, deve-se transformar o sonho em ações concretas, reais, mensuráveis. Para isso, existe uma simples, mas para muitos tediosa, técnica de transformar sonhos em realidade: o planejamento.” A elaboração do plano de negócio proporciona uma série de benefícios, alguns desses benéficos de acordo com Degen (2009, p. 208) são:

- Reunir de forma clara e ordenada todas as informações e ideias do negócio.
- Ao elaborar o plano de negócios o candidato a empreendedor é forçado a analisar, formalizar e justificar todos os aspectos críticos.
- Permite que o candidato faça a avaliação pessoal sobre se realmente é o negócio que quer para si.
- Simular as consequências de diferentes estratégias, oferta de valor, e planos financeiros.
- Apresentar a pessoas experientes e de confiança para validá-lo, ouvir sugestões e críticas.

- Motivar e focar a atenção nos riscos do negócio e como superá-los, além de focar nos aspectos críticos para o sucesso do negócio.
- Testar a oportunidade de negócio, o conhecimento, a motivação e a dedicação do empreendedor.
- Convencer possíveis sócios, investidores, financiadores, fornecedores e futuros clientes do sucesso do novo negócio.
- Orientar a montagem e a operação do novo negócio no primeiro ano.
- Controlar o investimento da montagem e os custos da operação por meio da projeção do fluxo de caixa.

Em síntese, o plano de negócios busca atender alguns objetivos básicos, que Dornelas (2012, p. 100) estabelece como: Testar a viabilidade do conceito de negócio; orientar o desenvolvimento das operações e estratégias; atrair recursos financeiros; transmitir credibilidade e por fim desenvolver a equipe de gestão. Seguindo o raciocínio do autor existem vários destinatários para um plano de negócios, tais como incubadoras (Sebrae, universidades, prefeituras, e governos, a fim de outorgar financiamentos), parceiros (para definição de estratégias), bancos (financiamentos), investidores, fornecedores (para negociar compras e formas de pagamento), a empresa internamente (para a comunicação com os colaboradores), clientes (para vendas e publicidade), e para os sócios (para convencimento em participar do empreendimento). Após visto isso, cabe descrever como um plano de negócios é estruturado.

2.3.1 Estrutura do plano de negócios

Existem na estrutura de um plano negócios aspectos básicos que alguns autores trazem, como um roteiro são expostos os tópicos que compõem o plano. Para Dornelas (2012, p. 101) cada negócio tem particularidades e semelhanças, e por isso torna difícil definir um modelo-padrão de plano de negócios que seja universal e possa ser aplicado a qualquer negócio. Contudo o autor afirma que:

Qualquer plano de negócios deve possuir um mínimo de seções que proporcionarão um entendimento completo do negócio. Estas seções são organizadas de forma a manter uma sequência lógica que permita a qualquer leitor do plano entender como a empresa é organizada, seus objetivos, seus produtos e serviços, seu mercado, sua estratégia de marketing e sua situação financeira (DORNELAS, 2012, p. 101).

Existem diversas estruturas de planos de negócios propostas por diferentes autores, por isso a fim de demonstrar as semelhanças e diferenças entre algumas propostas foi elaborado um quadro contendo a estrutura de três autores. Na sequência o Quadro 1, comparativo de conteúdo do plano de negócios.

Quadro 1 - Comparativo de conteúdo do plano de negócios

Estrutura do Plano de Negócios		
Degen (2009)	Dornelas (2012)	Sarkar (2008)
Sumário	Capa	Sumário executivo
Conceito do negócio	Sumário	Visão geral da empresa
Apresentação do negócio	Sumário executivo	Produto e serviço
Apresentação da equipe gerencial	Descrição da empresa	Plano operacional
Análise do mercado	Produtos e serviços	Plano de desenvolvimento
Análise do processo	Mercado e competidores	Gestão
Organização do negócio	Marketing e vendas	Vantagem competitiva
Plano de marketing e vendas	Análise estratégica	Plano financeiro
Plano financeiro	Plano financeiro	Financiamento
Plano de crescimento	Anexos	Análise do mercado e da indústria
Projeções financeiras		Plano de marketing
Pesquisas de mercado		Apêndices
Plano operacional do negócio		
Outros documentos relevantes		

Fonte: Adaptado de: Degen (2009); Dornelas (2012); Sarkar (2008).

Com relação as estruturas Dornelas (2012, p. 101) diz não existir uma estrutura rígida e específica, pois cada negócio tem particularidades e semelhanças, não sendo possível definir um modelo padrão. No entanto, é consensual entre os diferentes autores que para a elaboração do plano de negócios deve existir algumas seções básicas e que devem ser elaboradas em uma sequência lógica. Por isso, será apresentada uma das estruturas de plano de negócios, a proposta por Dornelas (2012), salientando que a mesma não será necessariamente seguida fielmente, sendo feitos ajustes a julgar necessária a adequação para o presente estudo.

2.3.1.1 Capa

A capa é a primeira parte a ser visualizada, devendo ser feita de maneira limpa e com as informações necessárias e pertinentes, tais como: Nome da empresa; endereço; telefone; site e e-mail; logotipo; nomes, cargos, endereços e telefones dos proprietários da empresa; mês e ano de elaboração do plano; número da cópia; e por fim o nome de quem fez o plano de negócios (DORNELAS, 2012, p. 130).

2.3.1.2 Sumário

Deve conter o título de cada seção do plano de negócios e a respectiva página onde se encontra, bem como os principais assuntos relacionados em cada seção. Dornelas (2012, p. 102) coloca que isso facilita ao leitor encontrar rapidamente o que lhe interessa.

2.3.1.3 Sumário executivo

“O sumário é uma apresentação completa e autossustentável, mas resumida, da oportunidade do novo negócio” (DEGEN, 2009, p. 213). O sumário pode ser apresentado de forma independente do plano completo e é um excelente documento para apresentar o plano de negócio, ouvir opiniões e sugestões, recrutar possíveis colaboradores e sócios, verificar o interesse de possíveis fornecedores e clientes, e verificar a possibilidade de apoio financeiro de bancos. O sumário executivo é considerado por Dornelas (2012) a principal seção do plano de negócios, pois fará o leitor decidir se continuará ou não a ler o plano. Essa seção contém uma síntese das principais informações que constam no plano de negócios, tais como o enunciado do negócio, a competência dos responsáveis, os produtos e a tecnologia, o mercado potencial, elementos de diferenciação, principais objetivos e estratégia de marketing, previsão de vendas, necessidades de financiamentos, e por fim os indicadores de viabilidade e rentabilidade.

2.3.1.4 Descrição da empresa

Seção que se destina a descrever a empresa, com histórico, faturamento, razão social, regime tributário, estrutura organizacional e legal, localização e parcerias. Nesta parte, segundo Dornelas (2012), deve-se enfatizar as características únicas do negócio desenvolvido, e de que

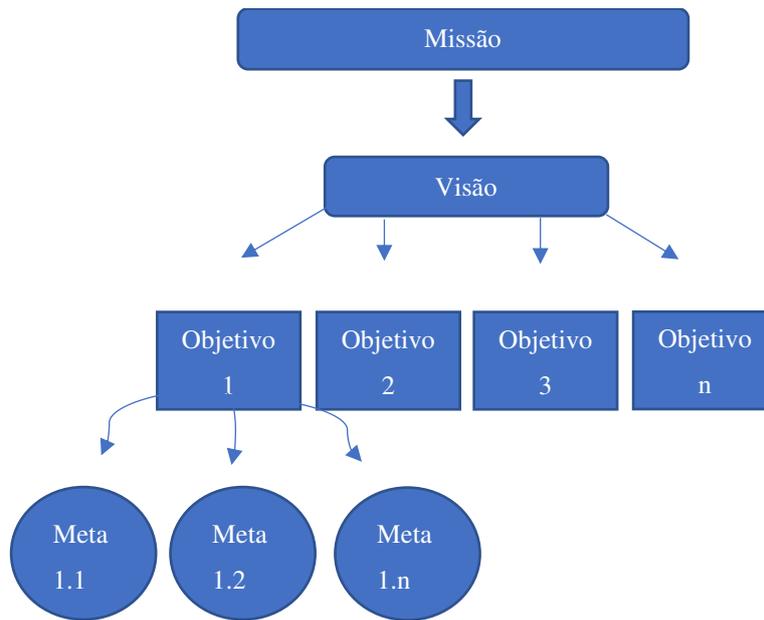
forma isso vai prover um benefício ao cliente. Mostrar aonde a empresa espera estar em três ou em cinco anos. Essa etapa visa mostrar o porquê de sua criação, seu propósito, a natureza dos produtos ou serviços oferecidos. É oportuno mostrar que a empresa possui pessoas qualificadas e experientes em nível de comando.

A definição de negócio para Urdan e Urdan (2010, p.71) deve responder a quais grupos de clientes a empresa servirá (Quem será satisfeito), quais as funções serão realizadas (o que será satisfeito) e então quais as tecnologias serão utilizadas (como se satisfará). Essas três dimensões combinam a perspectiva externa, ou seja, quem são os clientes e o que eles precisam, com a perspectiva interna daquilo que será usado para atendê-los, superar os concorrentes e gerar resultados. Depois de definir o negócio da empresa, busca-se definir a missão, visão, valores, objetivos e metas.

A missão da empresa para Urdan e Urdan (2010, p. 61) “é uma declaração sintética dos pilares que orientam a sua existência no ambiente. A missão resume o que a firma quer ser e fazer e como ela quer ser vista e reconhecida pelos seus públicos”. A missão resume-se a uma sinopse da companhia. Já elaborada a missão, Urdan e Urdan (2010, p. 62) dizem que a empresa pode formular a sua visão. “Esta descreve uma condição futura expressiva - até mesmo brilhante - que se quer atingir. É aquilo que ela aspira vir a ser no longo prazo.” E quando, após alguns anos, a visão for concretizada, ela deverá ser substituída por outra. Quando relacionadas missão e visão percebe-se que a missão é algo permanente, enquanto a visão é como grandes conquistas a atingir no futuro. E os valores de acordo com Endeavor (2018) “são tudo o que é inegociável na sua empresa, aquilo que pode ou não pode fazer ali dentro, a sua lei. Você tem uma missão que te faz existir e uma visão de onde quer chegar, mas isso nunca pode ser às custas dos seus valores”. Em suma “se missão é o que eu faço, valores é quem eu sou, a visão é o que eu quero atingir” (ENDEAVOR, 2018).

Após definir missão, visão e valores, deve-se descrever os objetivos e metas da empresa, que de acordo com Urdan e Urdan (2010, p. 64) um objetivo “é uma declaração mais geral indicando um estado futuro em que a empresa aspira chegar, sem prazo precisamente definido, relacionado com a missão e a visão”. Como exemplo o autor cita aumentar o volume de vendas. Já a meta “consiste em uma declaração mais específica de resultado que a empresa quer atingir, com o quando e o por quem definidos, para que um objetivo seja cumprido.” E como exemplo de meta temos: aumentar o volume de vendas brutas em 15% neste ano, até 31 de dezembro, em relação ao ano anterior, sob a responsabilidade da diretoria comercial. A relação entre missão, visão, objetivo e metas é esboçado pela Figura 5.

Figura 5 - Relações entre missão, visão, objetivos e metas



Fonte: Urdan e Urdan (2010, p. 64)

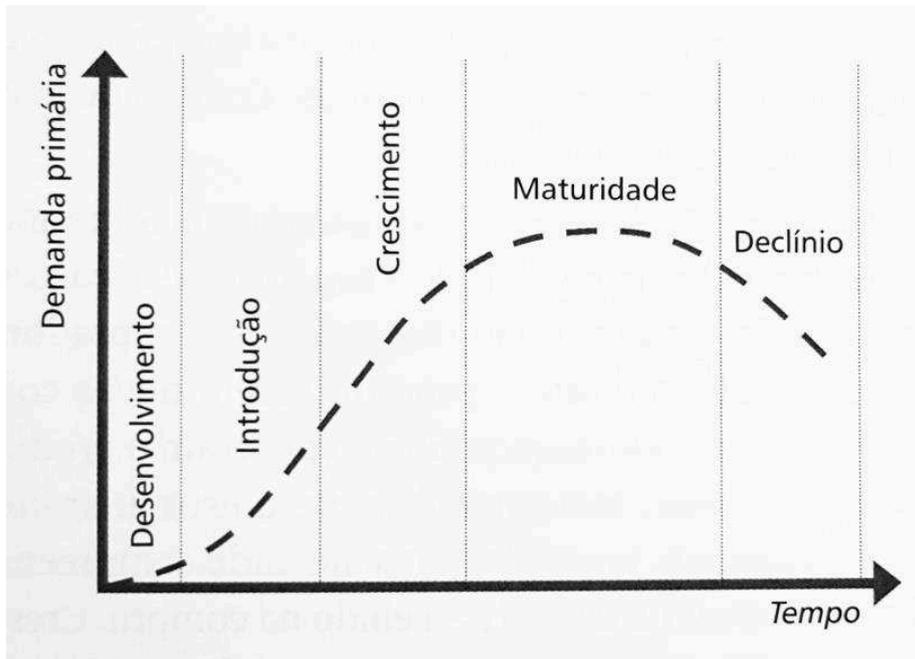
2.3.1.5 Produtos e serviços

Etapa que descreve os produtos e serviços da empresa: como são produzidos, recursos utilizados, ciclo de vida, fatores tecnológicos, principais clientes. (DORNELAS, 2012).

Diga quais são os produtos e serviços de sua empresa, por que ela é capaz de fornecê-los e como eles são fornecidos, quais as características da equipe de produção e em quais aspectos seu produto/serviço difere dos da concorrência. Exponha as características únicas do seu negócio e o que ele tem de especial para oferecer aos clientes. [...] diga aonde você obterá seus suprimentos e por que estes fornecedores foram escolhidos. (DORNELAS, 2012, p.142).

Na concepção de ciclo de vida dos produtos para Urdan e Urdan (2010, p. 85) “as vendas de um produto num mercado variam em função do tempo.” A Figura 6 demonstra essa curva em formato de S, o que reflete o grau de aceitação pelos consumidores. Contudo o autor contrapõe que um mesmo produto em diferentes mercados geográficos ou em distintos segmentos de um mercado pode ter perfis de ciclo desiguais.

Figura 6 - Curva de vendas nos estágios do ciclo de vida de produto



Fonte: Urdan e Urdan (2010, p. 85).

A primeira etapa, a de desenvolvimento é considerada preliminar e interna a empresa. Nas quatro etapas seguintes Urdan e Urdan (2010, p. 85) comentam que na “introdução, se o produto dá certo, as vendas crescem devagar. Na fase crescimento, as vendas aumentam rapidamente. Na fase de maturidade, o produto alcança ampla aceitação e as vendas atingem o seu pico, a partir do qual começam a diminuir discretamente.” Entrando na fase de declínio, aonde as vendas diminuem.

2.3.1.6 Mercado e competidores

A análise de mercado é considerada uma das mais importantes seções do plano, toda a estratégia de negócio depende de como a empresa abordara seu mercado consumidor. Essa etapa visa descrever as características do mercado consumidor, sua segmentação, crescimento, as características do consumidor e localização, a sazonalidade, análise da concorrência, e participação de mercado. A empresa precisa conhecer muito bem o mercado aonde pretende atuar, para que a estratégia de marketing tenha sucesso. É a partir desta seção que serão definidas todas as outras, por isso deve ser a primeira a ser desenvolvida. (DORNELAS, 2012). Dentre os tópicos que Dornelas (2012, p. 150) coloca para um bom roteiro de análise das oportunidades e riscos de mercado estão:

- Identificar tendências ambientais ao redor do negócio, de ordem demográfica, econômica, tecnológica, política, legal, social e cultural.
- Descrever o setor. O tipo de negócio, tamanho do mercado atual e futuro, os segmentos desse mercado, as tendências desse segmento específico, e o perfil dos consumidores.
- Analisar os principais competidores. Descrever produtos e serviços já existentes no mercado, posicionamento no mercado, práticas de marketing usadas e participação de mercado.
- Efetuar comparação com os competidores. Quais os diferenciais em relação aos principais competidores.

Para realizar a análise da indústria/setor explora-se um histórico do mercado nos últimos anos e se analisa tendências. Dornelas (2012, p. 151) levanta questões a respeito do mercado, como:

- Quais fatores estão influenciando as projeções de mercado.
- Por que o mercado se mostra promissor.
- Qual o tamanho do mercado em reais, número de clientes e competidores.
- Como o mercado está estruturado e segmentado.
- E por fim, quais as oportunidades e ameaças desse mercado.

Para descrição do segmento de mercado procura-se mostrar o que está acontecendo com o setor e quais são as perspectivas para a empresa dentro desse setor. Para isso é importante a obtenção de informações, de forma a conseguir projetar o posicionamento do novo negócio em seu mercado. Através dessas informações será possível estabelecer uma projeção de demanda e posteriormente elaborar o plano financeiro, podendo assim verificar a viabilidade do negócio. Alguns exemplos de fontes para as informações a respeito do setor podem ser instituições ou empresas, ou também fontes secundárias, tais como, associações comerciais e industriais da cidade, prefeitura, entidades de classe, SEBRAE, internet, empresas de pesquisa de mercado, órgãos do governo (IBGE, ministérios, secretarias, fundações), universidades, institutos de pesquisa, revistas, jornais, periódicos livros, documentários, entre outros. Além das fontes citadas, pode-se fazer também uma pesquisa de mercado. Contudo antes da realização da mesma, é necessário conhecer quais são os potenciais clientes, definindo o mercado-alvo e como ele está segmentado. (DORNELAS, 2012, p.152).

A segmentação constitui-se basicamente em dividir os consumidores em grupos com necessidades e características similares tendo, provavelmente, comportamentos de compra

parecidos. No que tange a segmentação de mercado, de acordo com Kotler e Keller (2006), trata-se de grupos que podem ser identificados a partir de poder de compra, preferências, localização geográfica, hábitos de compra similares e atitudes de compra. Com relação ao mercado pretendido, Kotler e Keller (2012, p. 227) dizem que, “as empresas não podem atender a todos os clientes em mercados amplos ou diversificados. Mas podem dividir tais mercados em grupos de consumidores ou segmentos com diferentes necessidades e desejos. Em complemento, para Urdan e Urdan (2010, p. 338) “a segmentação do mercado e a seleção de alvo levam a empresa a focalizar seus ativos e suas capacidades”. Desta forma é possível satisfazer o segmento de clientes escolhido como foco da empresa, e assim gerar vantagem competitiva no mercado. Em contraponto quando a empresa tenta servir a todo mundo, tende a deixar a empresa no meio do caminho, sem atender praticamente ninguém muito bem.

Com o objetivo de aumentar a eficácia na competição de mercado as empresas têm adotado o marketing de mercado-alvo. Neste sentido Kotler e Keller (2012, p. 228) descrevem o processo de segmentação e escolha do público alvo em 3 passos:

- Identificar e traçar o perfil de grupos distintos de compradores que diferem em suas necessidades e preferências (segmentação de mercado).
- Selecionar um ou mais segmentos (mercado-alvo).
- Para cada segmento, determinar e comunicar os benefícios que diferenciam os produtos da empresa (posicionamento de mercado).

Com relação ao primeiro passo, Kotler e Keller (2012, p. 228) dizem que “a segmentação de mercado divide um mercado em fatias bem definidas. Um segmento de mercado consiste em um grupo de clientes que compartilham um conjunto semelhante de necessidades e desejos”. De forma a possibilitar essa segmentação de mercado Urdan e Urdan (2010, p. 343) descrevem cinco bases de segmentação, que são benefícios e custos, comportamental, psicográfica, demográfica e geográfica.

A base de benefícios e custos envolve aquilo que os consumidores querem obter do consumo e os sacrifícios que fazem em troca. A comportamental refere-se aos modos como os consumidores agem e reagem aos produtos e demais componentes do composto de marketing, como nas variáveis taxa de uso de um produto e lealdade à marca. A psicográfica diz respeito aos modos como os consumidores pensam, sentem e se comportam na vida, como nas variáveis atividades e opiniões. A demográfica forma-se pelos aspectos, estrutura e distribuição das populações, como nas variáveis sexo e gênero. A geográfica alicerça-se nos locais onde se encontram os consumidores, como nas variáveis região e clima (URDAN; URDAN, 2010, p. 343).

Após identificar os segmentos de mercado uma empresa deve selecionar os que serão o seu foco (segundo passo). Para Kotler e Keller (2012) a seleção do mercado-alvo pode ser dividida em 4 níveis, que são, massa, segmentos múltiplos, segmentos únicos (nicho) e indivíduos. O mercado de massa é adotado por empresas de grande porte, e trata os consumidores como praticamente iguais. O segmento nicho é um grupo estreitamente definido. Por fim o terceiro passo, busca o posicionamento de mercado. Para Urdan e Urdan (2010) o posicionamento refere-se à diferenciação de um objeto, seja ele a marca, produto ou a empresa frente a concorrentes que disputam um segmento de mercado.

A empresa precisa entender o que o seu cliente deseja e estimar a sua demanda. Uma forma de buscar isso é através da pesquisa de marketing. “A pesquisa de marketing retrata para uma empresa, por meio de informações, o que se passa com consumidores, clientes e outros públicos, concorrência e o ambiente geral, além da própria empresa.” (URDAN; URDAN, 2010, p. 172). De acordo com Kotler e Keller (2012) a pesquisa de marketing consiste em definir o problema de pesquisa, as alternativas de decisão e o objetivo da pesquisa; desenvolver o plano de pesquisa; coletar e analisar as informações; apresentar os resultados e por fim tomar decisões. Quanto a abordagem a ser adotada, pode ser por observação; grupo de foco; pesquisa do tipo survey, dados comportamentais ou experimentais. E o instrumento de pesquisa pode ser questionário, pesquisa qualitativa ou instrumentos mecânicos.

2.3.1.7 Marketing e vendas

“As estratégias de marketing são os meios e métodos que a empresa deverá utilizar para atingir seus objetivos.” (DORNELAS, 2012, p.158). Nesta etapa do plano de negócios temos a gestão do composto de marketing, conhecido também como os 4 P’s. Que são produto, praça, preço e promoção. Segundo Urdan e Urdan (2010) o composto de marketing corresponde ao alinhamento com os elementos estratégicos, que são, mercado alvo, posicionamento e estratégias competitivas. Os 4 P’s para Urdan e Urdan (2010, p. 31) são:

Produto: considerado um conjunto de benefícios oferecidos ao consumidor e que busca satisfazer necessidades e desejos. Esses benefícios são entregues por meio de atributos do produto, como características técnicas, qualidade, embalagem e marca.

Praça: representa os arranjos de agentes interdependentes que disponibilizam aos clientes os produtos da empresa. Os clientes devem encontrar os produtos no lugar, ocasião e forma certa. A gestão da praça integra fatores de desenvolvimento e operação dos canais de distribuição.

Preço: é a contrapartida cobrada dos consumidores por aquilo que a empresa oferece a eles. A decisão de preço é influenciada por condições externas à empresa, como concorrência e fatores econômicos.

Promoção: busca a comunicação entre a empresa e seus públicos, dentre eles o mercado alvo da empresa. Tem por objetivo informar, persuadir e influenciar. Entre as ferramentas de promoção estão, propaganda, marketing direto, venda pessoal, promoção de vendas e relações públicas, que podem utilizar meios como a televisão, rádio, revista, jornal e internet.

A boa gestão do composto de marketing visa a obtenção de valor pelos clientes e a satisfação deles, gerando desempenho em contrapartida para a empresa, em especial o financeiro. Também faz parte do marketing a projeção das vendas, que dará suporte para a última etapa do plano, que é o plano financeiro. A projeção de vendas deve ser feita com base na análise de mercado, capacidade produtiva e estratégia de marketing da empresa. Na análise de mercado deve-se aplicar a pesquisa de marketing de forma a tornar a projeção mais realística e probabilista possível. A projeção de vendas é muito importante no plano de negócios e será a base para responder se o negócio é ou não viável. Dornelas (2012) orienta a elaboração da projeção de vendas mensal, atentando para a sazonalidade da demanda.

2.3.1.8 Análise estratégica

“Uma análise estratégica da empresa deve incluir um misto de racionalidade e subjetividade, seguindo um processo básico, que pode ajudar o empreendedor a entender melhor a situação atual do seu negócio e quais as melhores alternativas para atingir os objetivos e metas estipulados.” (DORNELAS, 2012, p. 163). O processo de análise estratégica segundo Dornelas (2012) inicia pela definição de visão e missão da empresa, seguida pela análise ambiental, definição dos objetivos e metas, e por fim, as estratégias que serão adotadas. Para realizar a análise ambiental uma ferramenta possível de se utilizar é a análise SWOT. A análise SWOT deriva dos termos em inglês, Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats, que traduzindo para o português significam respectivamente, Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças.

Na análise do ambiente externo temos as oportunidades e ameaças da análise SWOT. Segundo Kotler e Keller (2012, p. 49) uma oportunidade:

[...] consiste em uma área de necessidade e interesse do comprador à qual é muito provável que uma empresa seja capaz de atender. Existem três fontes principais de oportunidades de mercado. A primeira é oferecer algo cuja oferta seja escassa. [...] a

segunda é oferecer um produto ou serviço de maneira nova ou superior. [...] a terceira fonte costuma levar a criação de um produto ou serviço totalmente novo (KOTLER E KELLER, 2012, p. 49).

Diferente disso uma ameaça é um desafio imposto por um evento desfavorável e que pode acarretar na diminuição das vendas. Em contrapartida, quando o foco é dentro da organização, temos a análise do ambiente interno, aonde encontram-se as forças e fraquezas. Para Dornelas (2012, p.165) “identificar pontos fracos não significa mostrar incompetência, mas que a empresa conhece suas fragilidades e tem intenção de minimizá-las.” Com relação aos pontos fortes, o autor diz que a analogia deve ser a mesma, “de nada adianta o empreendedor querer enganar a si e aos outros, mostrando no plano de negócios que sua empresa é cheia de pontos fortes, pois isso será cobrado dele depois” (DORNELAS, 2012, p. 165).

Após realizada a análise SOWT, a empresa deve definir qual é a sua estratégia. A estratégia pode ser definida como um plano de ação para alcançar as metas da empresa. Kotler e Keller (2012, p. 53) descrevem as três estratégias competitivas de Porter, que são:

- Liderança total em custos. Nesta estratégia a empresa se esforça para produzir e distribuir a menores custos, e assim oferecer preços mais baixos que os dos concorrentes.
- Diferenciação. Aqui a empresa se concentra em um desempenho superior em uma área importante de benefícios ao cliente, valorizada por grande parte do mercado.
- Foco. Na estratégia de foco a empresa se concentra em um ou mais segmentos estreitos de mercado, conhece melhor e busca a liderança em custos ou na diferenciação dentro desse segmento.

A escolha por uma das estratégias competitivas deve estar alinhada com a definição da empresa, seus objetivos e com a análise de mercado realizada.

2.3.1.9 Plano financeiro

O plano financeiro ou planejamento financeiro e orçamentário, segundo Hoji (2017, p. 419) “consiste em estabelecer com antecedência as ações a serem executadas dentro de cenários e condições preestabelecidos, estimando os recursos a serem utilizados e atribuindo as responsabilidades, para atingir os objetivos fixados”. Em complemento Dornelas (2012, p. 171) diz que o plano financeiro “deve refletir em números tudo o que foi escrito até então nas outras seções do plano, incluindo investimentos, gastos com marketing, despesas com vendas, gastos

com pessoal, custos fixos e variáveis, projeção de vendas...”, possibilitando a elaboração dos principais demonstrativos, como o balanço patrimonial, a demonstração de resultados e o demonstrativo de fluxo de caixa. Com a finalidade de dar suporte aos dados que irão compor esses demonstrativos é necessária a elaboração de orçamentos.

2.3.1.9.1 *Orçamentos*

Os orçamentos servem de base para a elaboração e análise das demonstrações contábeis. Os quadros orçamentários de acordo com Hoji (2017, p. 427) são:

- Orçamento de vendas. Tem por objetivo determinar a quantidade e o valor das vendas, além de demonstrar o montante dos impostos.
- Orçamento de produção. Seu objetivo é determinar a quantidade de produtos a ser produzida em função das vendas planejadas.
- Orçamento de matérias-primas. Determina a quantidade e o valor de matérias-primas a consumir e a comprar.
- Orçamento de mão de obra direta. Determina a quantidade e o valor total de horas de mão de obra direta.
- Orçamento de custos indiretos de fabricação. Tem por finalidade apurar os custos que participam indiretamente na fabricação.
- Orçamento de custos de produção. Busca apurar os custos unitários de produtos acabados e em elaboração. Através dele é feita a avaliação dos estoques e apuração do custo dos produtos vendidos.
- Orçamento de despesas de vendas e administrativas. Busca dimensionar os recursos necessários para dar suporte as vendas e para com a gestão da empresa.
- Orçamento de investimentos. Também chamado de orçamento de capital, objetiva determinar os valores de aquisições de máquinas, equipamentos, veículos, utensílios, entre outros. Ele também apura as contas de depreciação, exaustão e amortização.
- Orçamento de aplicações financeiras e financiamentos. Visa apurar as faltas e sobras de caixa e dimensionar os recursos necessários para financiar as atividades de operações e investimentos, bem como apurar as receitas e despesas financeiras.

É importante destacar que esses são alguns exemplos de orçamentos, e que eles podem ser diferentes a depender de cada organização. Após elaborados os orçamentos é possível desenvolver as demonstrações financeiras.

2.3.1.9.2 *Balanço patrimonial*

Responsável pela demonstração da situação estática da empresa em determinado momento. “é como se fosse tirar uma fotografia da situação financeira da empresa nesse momento”. (HOJI, 2017, p. 252). Apesar de cada empresa poder determinar a data de encerramento do balanço conforme acha conveniente, a maioria das empresas optam por encerrar o balanço em 31 de dezembro. Sintetizando as contas do balanço patrimonial de forma resumida, Hoji (2017, p. 252) diz que “o ativo representa os recursos aplicados em bens e direitos e o passivo e o patrimônio líquido representam as fontes de recursos fornecidos por terceiros e acionistas, respectivamente.” O Quadro 2 exemplifica o balanço patrimonial.

Quadro 2 - Esboço balanço patrimonial

ATIVO	PASSIVO
<ul style="list-style-type: none"> • Circulante: são contas que estão constantemente em giro, sendo que a conversão do dinheiro será, no máximo no próprio exercício social. • Realizável no longo prazo: bens e direitos que se transformarão em dinheiro no próximo exercício. • Permanente: são bens e direitos que não se destinam à venda e têm vida útil; no caso dos bens, vida longa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Circulantes: são obrigações exigíveis que serão liquidadas no próprio exercício social. • Exigível no longo prazo: obrigações liquidadas com prazo superior ao exercício social.
	PATRIMÔNIO LÍQUIDO
	<ul style="list-style-type: none"> • São os recursos dos proprietários aplicados na empresa.

Fonte: Dornelas (2012, p. 173).

2.3.1.9.3 *Demonstração de resultado do exercício*

A DRE apresenta o fluxo de receitas e despesa, que resulta no lucro ou prejuízo do período. Deve ser apresentada de forma dedutiva, com início na receita bruta e dela deduzem-se custos e despesas, pra apurar o lucro líquido.

2.3.1.9.4 *Demonstração do fluxo de caixa*

A demonstração do fluxo de caixa, também chamada de DFC fornece informações relevantes sobre as movimentações de entrada e saída de caixa de determinado período.

2.3.2 Análise de viabilidade

Partindo das demonstrações elaboradas no plano financeiro torna-se possível a análise de viabilidade da empresa. Entre as análises estão a análise do ponto de equilíbrio, análise de indicadores financeiros, análise horizontal e vertical, do prazo de retorno do investimento, a taxa interna de retorno e o valor presente líquido.

2.3.2.1 Ponto de equilíbrio

Esse é o ponto em que a empresa não possui nem lucro nem prejuízo, é a partir desse ponto que se passa a ter lucro. Dornelas (2012, p. 176) diz que “é o ponto no qual a receita proveniente das vendas equivale à soma dos custos fixos e variáveis.” Na Equação 1 é apresentada a fórmula do ponto de equilíbrio, expressa em unidade monetária.

Equação 1 - Ponto de equilíbrio

$$PE = \text{custo fixo} / 1 - (\text{custo variável} / \text{receita total})$$

2.3.2.2 Índices financeiros

Para Dornelas (2012) os índices demonstram como a empresa está e sua capacidade de honrar seus compromissos no prazo.

Os índices de estrutura de capital segundo Hoji (2017, p. 293) “são utilizados para analisar a aplicação do capital de longo prazo e estrutura de capital”. Eles são calculados relacionando as fontes de capital entre si e com os ativos permanentes, e indicam o grau de dependência da empresa com relação a capital de terceiros e o nível de imobilização do capital.

Quadro 3 - Indicadores de estrutura de capital

Índices	Fórmulas
Participação dos capitais de terceiros	$\frac{\text{Exigível total}}{\text{Exigível total} + \text{Patrimônio líquido}}$
Composição do endividamento	$\frac{\text{Passivo circulante}}{\text{Exigível total}}$
Imobilização do capital próprio	$\frac{\text{Investimentos} + \text{Imobilizado} + \text{Intangível}}{\text{Patrimônio líquido}}$
Imobilização dos recursos não correntes	$\frac{\text{Investimentos} + \text{Imobilizado} + \text{Intangível}}{\text{Patrimônio líquido} + \text{Passivo não circulante}}$

Fonte: Hoji (2017, p. 291).

Os índices de liquidez demonstram a situação financeira da empresa, se a empresa é capaz de saldar suas dívidas. Para esses indicadores Hoji (2017, p. 294) enfatiza a importância da noção do valor do dinheiro no tempo, e diz que “caso os valores não estejam ajustados para o valor da data do balanço, um valor com vencimento no primeiro dia de um ano pode estar sendo comparado em igualdade de condições com outro valor que vence no último dia do ano.” Para que esse tipo de problema seja minimizado os valores devem ser traduzidos a valor presente.

Quadro 4 - Indicadores de liquidez

Índices	Fórmulas
Liquidez geral	$\frac{\text{Ativo circulante} + \text{Ativo realizável a longo prazo}}{\text{Passivo circulante} + \text{Passivo não circulante}}$
Liquidez corrente	$\frac{\text{Ativo circulante}}{\text{Passivo circulante}}$
Liquidez seca	$\frac{\text{Ativo circulante} - \text{Estoques} - \text{despesas do exercício seguinte}}{\text{Passivo circulante}}$
Liquidez imediata	$\frac{\text{Disponível}}{\text{Passivo circulante}}$

Fonte: Hoji (2017, p. 291).

Os índices de giros, ou de rotação mede o grau de atividade da empresa. Segundo Dornelas (2012, p. 179) eles “são dados úteis para medir quão rápido as contas são convertidas em vendas. O giro do estoque demonstra a velocidade em que o estoque é renovado em determinado período.”

Quadro 5 - Indicadores de rotação e prazo médio

Índices	Fórmulas
Giro dos estoques	$\frac{\text{Custo dos produtos vendidos}}{\text{Saldo médio dos estoques}}$
Giro das contas a receber	$\frac{\text{Receita bruta} - \text{Devoluções e abatimentos}}{\text{Saldo médio das contas a receber}}$
Giro do ativo operacional circulante	$\frac{\text{Receita bruta} - \text{Devoluções e abatimentos}}{\text{Saldo médio do ativo operacional circulante}}$
Prazo médio de estocagem	$\left(\frac{\text{Saldo médio dos estoques}}{\text{Custo dos produtos vendidos}} \right) * N$
Prazo médio de recebimento de vendas	$\left(\frac{\text{Saldo médio das contas a receber}}{\text{Receita operacional bruta} - \text{Devoluções e abatimentos}} \right) * N$
Prazo médio de pagamento de fornecedores	$\left(\frac{\text{Saldo médio de fornecedores}}{\text{Compras brutas}} \right) * N$

Fonte: Hoji (2017, p. 292).

Os índices de rentabilidade e lucratividade mostram quanto estão rendendo os capitais investidos. Esses índices são utilizados para justificar os investimentos. Hoji (2017) complementa que esses índices são muito importantes pois evidenciam o sucesso ou insucesso da empresa.

Quadro 6 - Indicadores de rentabilidade

Índices	Fórmulas
Margem bruta	$\frac{\text{Lucro bruto}}{\text{Receita líquida}}$
Margem líquida	$\frac{\text{Lucro líquido}}{\text{Receita líquida}}$
Rentabilidade do ativo	$\frac{\text{Lucro líquido}}{\text{Saldo médio do ativo total}}$
Rentabilidade do capital próprio	$\frac{\text{Lucro líquido}}{\text{Saldo médio do patrimônio líquido}}$

Fonte: Hoji (2017, p. 292).

2.3.2.3 Análise vertical e horizontal

Os demonstrativos contábeis (balanço patrimonial, demonstração do resultado do exercício e demonstração de fluxo de caixa) podem ser analisados sob a ótica vertical e horizontal. De acordo com Hoji (2017, p. 289) “a análise vertical facilita a avaliação da estrutura do ativo e do passivo, bem como a participação de cada item...” ela avalia a participação de

cada conta ou grupo de contas em função do total do patrimônio. Já a “análise horizontal tem por finalidade evidenciar a evolução dos itens das demonstrações contábeis, por períodos.” Em outras palavras é a análise da evolução dos valores em função do tempo.

2.3.2.4 Técnicas de análise de investimentos

De forma a avaliar o possível investimento, Dornelas (2012, p. 180, apud LONGENECKER et al., 1997) fala em três questões a serem esclarecidas. A primeira é a respeito do retorno sobre o investimento, mostrando quantos reais são gerados a cada real investido. A segunda é a respeito do *Payback*, que mostra o prazo em que será recuperado o desembolso inicial. E a terceira é a técnica do fluxo de caixa descontado que compara o valor presente dos fluxos de caixa com o montante inicial investido, essa análise pode ser feita por meio do valor presente líquido (VPL) ou da taxa interna de retorno (TIR).

Para Gitman (2010, p. 366) “o período de *Payback* é o tempo necessário para que a empresa recupere o investimento inicial em um projeto, calculado a partir de entradas operacionais de caixa”. Considerando entradas de caixa anuais iguais “o período de *Payback* pode ser encontrado dividindo-se o investimento inicial pela entrada de caixa anual” (GITMAN, 2010, p. 366). Quando consideradas entradas de caixa desiguais para os períodos, o *Payback* é dado pelo acúmulo dos períodos até que a soma de entradas seja igual ao investimento inicial despendido. De forma a considerar o valor do dinheiro no tempo *Payback* descontado, considera em seu cálculo uma taxa de desconto.

Para a técnica de fluxo de caixa descontado Assaf Neto (2003, p. 313) afirma que “a medida do VPL é obtida entre a diferença entre o valor presente dos benefícios operacionais líquidos do caixa, previstos para cada período do horizonte de duração do projeto, e o valor presente do investimento (desembolso de caixa)”. A Equação 2 demonstra como é calculado o VPL.

Equação 2 - VPL

$$VPL = \left[\sum_{t=1}^n \frac{FCt}{(1+K)^t} \right] - \left[I_0 \sum_{t=1}^n \frac{It}{(1+K)^t} \right]$$

Sendo que **FCt** é o fluxo (entrada) de caixa de cada período, **K** é a taxa de desconto do projeto, representada pela rentabilidade mínima requerida (TMA), **I₀** é o investimento no momento zero, e **It** é o valor do investimento previsto em cada período subsequente. Na

comparação entre projetos de investimento distintos ou entre várias alternativas de fluxo de caixa para um projeto, o melhor será aquele que tiver o maior VPL. Um VPL maior que zero indica que a taxa interna de retorno é maior do que a taxa mínima de atratividade (TMA) do projeto (SANTOS, 2010).

Já a TIR em um investimento é o percentual de retorno obtido sobre o saldo do capital investido e que ainda não foi recuperado (SANTOS, 2010). A Equação 3 demonstra como é calculada a TIR.

Equação 3 - TIR

$$\sum_{t=1}^n \frac{FCt}{(1 + TIR)^t} = FCo$$

Para que o investimento seja vantajoso a taxa interna de retorno deve ser maior que a taxa mínima de atratividade.

3 METODOLOGIA

O objetivo da metodologia é descrever os procedimentos metodológicos que foram utilizados para o alcance dos objetivos. Segundo Roesch (2012) a metodologia descreve como será realizado o projeto, esclarecendo o método ou delineamento da pesquisa, a área ou população-alvo do estudo, a amostragem, a técnica de coleta de dados, e como esses dados serão analisados. Em complemento Gehrardt (2009, p. 12) diz que a “metodologia é o estudo da organização, dos caminhos a serem percorridos, para se realizar uma pesquisa ou um estudo, ou para se fazer ciência.” Assim, na sequência serão apresentados os métodos que permitiram desenvolver o trabalho.

3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

O presente trabalho utilizou a pesquisa exploratória do tipo levantamento bibliográfico para a construção do referencial teórico. Para Fonseca (2002):

A pesquisa bibliográfica é feita a partir do levantamento de referências teóricas já analisadas, e publicadas por meios escritos e eletrônicos, como livros, artigos científicos, páginas de web sites. Qualquer trabalho científico inicia-se com uma pesquisa bibliográfica, que permite ao pesquisador conhecer o que já se estudou sobre o assunto. Existem, porém, pesquisas científicas que se baseiam unicamente na pesquisa bibliográfica, procurando referências teóricas publicadas com o objetivo de recolher informações ou conhecimentos prévios sobre o problema a respeito do qual se procura a resposta (FONSECA, 2002, p. 32).

A pesquisa exploratória de acordo com Gehrardt (2009, p. 35) tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, tornando-o mais explícito ou a construir hipóteses. É comum nesse tipo de pesquisa o levantamento bibliográfico, entrevistas e análises de exemplos. Nessa pesquisa a abordagem utilizada foi principalmente qualitativa, que segundo Gehrardt (2009, p. 31) não se preocupa com representatividade numérica, mas, sim, com o aprofundamento da compreensão de um grupo social, de uma organização, ou outros conteúdos. Tem-se como características da pesquisa qualitativa:

Objetivação do fenômeno; hierarquização das ações de descrever, compreender, explicar, precisão das relações entre o global e o local em determinado fenômeno; observância das diferenças entre o mundo social e o mundo natural; respeito ao caráter interativo entre os objetivos buscados pelos investigadores, suas orientações teóricas e seus dados empíricos; busca de resultados os mais fidedignos possíveis; oposição ao pressuposto que defende um modelo único de pesquisa para todas as ciências. (GEHRARDT, 2009, p. 32)

Já para a pesquisa mercadológica realizada o objetivo de pesquisa foi descritivo, e buscou descrever o que um grupo de pessoas pensam a respeito da utilização do transporte aéreo executivo. Nesta pesquisa a abordagem foi quantitativa, fazendo com que os dados possam ser traduzidos em números, e por isso é centrada na objetividade. Esse tipo de pesquisa normalmente tem grandes amostras que podem ser consideradas representativas da população, o que torna os resultados mais próximos da realidade. Contudo a utilização conjunta da pesquisa qualitativa e quantitativa permite a obtenção de mais informações do que quando utilizada uma ou outra de forma isolada (GEHRARDT, 2009, p. 33). Ainda quanto a classificação da pesquisa mercadológica, foi utilizada a pesquisa de campo, que segundo Gil (2008, p. 55) “se caracterizam pela interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer”. Em suma procede-se à solicitação de informações a um grupo significativo de pessoas acerca do problema estudado para em seguida, mediante análise quantitativa, obter as conclusões correspondentes dos dados coletados.

Também foi utilizada a pesquisa documental com objetivo explicativo para a interpretação dos regulamentos, normas e leis que uma empresa de táxi aéreo está submetida. Fonseca (2002) diz que:

A pesquisa documental trilha os mesmos caminhos da pesquisa bibliográfica, não sendo fácil por vezes distingui-las. A pesquisa bibliográfica utiliza fontes constituídas por material já elaborado, constituído basicamente por livros e artigos científicos localizados em bibliotecas. A pesquisa documental recorre a fontes mais diversificadas e dispersas, sem tratamento analítico, tais como: tabelas estatísticas, jornais, revistas, relatórios, documentos oficiais, cartas, filmes, fotografias, pinturas, tapeçarias, relatórios de empresas, vídeos de programas de televisão, etc. (FONSECA, 2002, p. 32).

Dentre os principais documentos analisados está o Regulamento Brasileiro de Aviação Civil de autoria da Agência Nacional de Aviação Civil.

3.2 ETAPAS E PROCESSOS

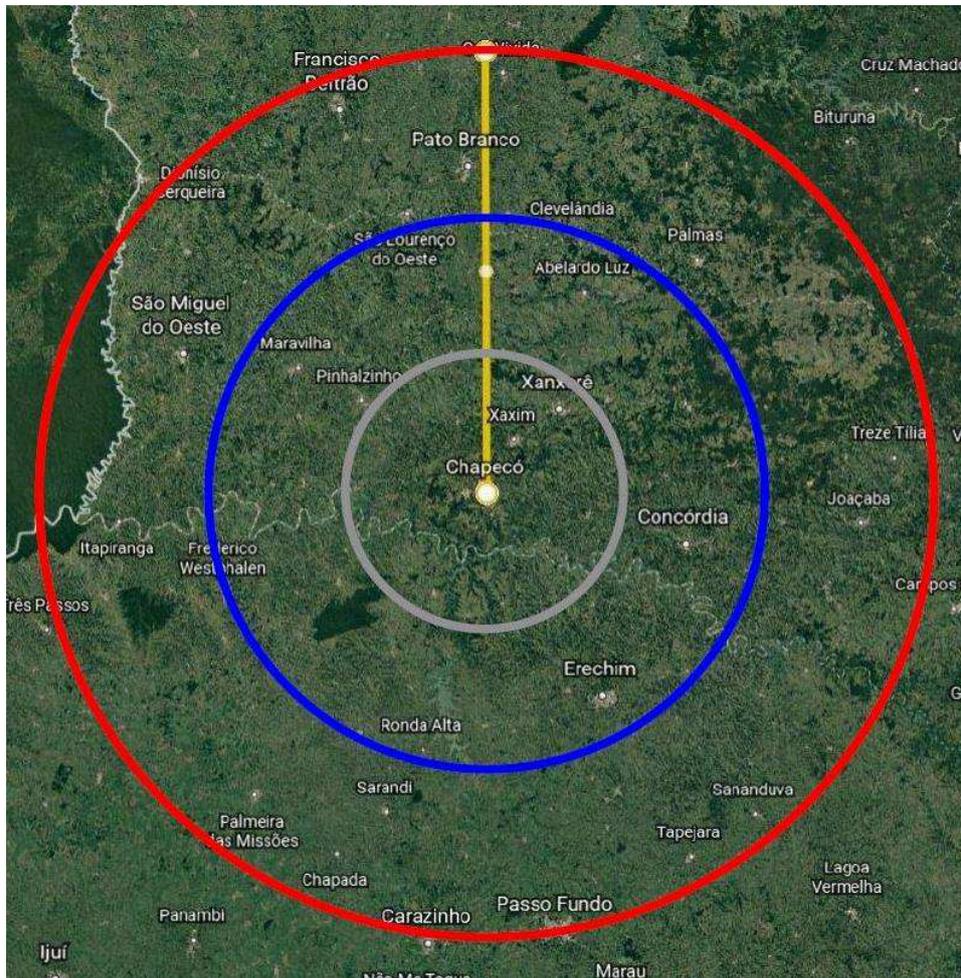
A primeira etapa consistiu na construção do referencial teórico, para isso foi realizada uma revisão sistemática em artigos e materiais de conteúdos de interesse. A segunda etapa foi responsável por pesquisar o preço praticado por outras empresas de táxi aéreo que utilizam helicóptero no Brasil. A terceira etapa identificou quais os participantes da pesquisa, essa etapa contou com a ajuda das associações dos municípios para a filtragem dos participantes. A etapa

seguinte foi a realização da pesquisa mercadológica. Posteriormente realizou-se a projeção da demanda da empresa. E por fim a elaboração do plano de negócio.

3.3 UNIVERSO, AMOSTRA E SUJEITOS DA PESQUISA

Tendo em vista que o segmento de mercado foco da empresa será o de transporte aéreo executivo, e o público-alvo são pessoas de alto poder aquisitivo e que necessitam se deslocar com frequência, a pesquisa foi realizada com os sócios e diretores das maiores empresas da região. Foi definido como área de atuação foco da empresa uma área de raio de 130 quilômetros a partir de Chapecó-SC, conforme pode ser observada na Figura 7, correspondente ao círculo externo de cor vermelha. Apesar da pesquisa ser feita com a abrangência do raio de 130 quilômetros, deu-se maior enfoque para a área delimitada pelo círculo cinza e posteriormente pelo círculo azul.

Figura 7 - Área de atuação foco da empresa



Fonte: Adaptado Google Earth, 2018.

Para identificar quais são as maiores empresas da região, foi solicitado uma lista das maiores empresas, utilizando-se o faturamento como critério de seleção, para as associações dos municípios das áreas abrangentes. No estado de Santa Catarina foi solicitado a AMEOSC, AMERIOS, AMNOROESTE, AMOSC, AMAI, AMAUC, AMMOC. Já no estado do Paraná a associação solicitada foi a AMSOP, e no estado do Rio Grande do Sul as associações foram a AMUNOR, AMAU, AMPLA, AMZOP e AMUCELEIRO.

Foram obtidos dados apenas da área de atuação das seguintes associações, AMNOROESTE, AMOSC, AMAI, AMAUC, AMMOC. A prefeitura da cidade de Francisco Beltrão, no estado do Paraná também contribuiu com os dados referente a sua cidade. Resultado em uma lista de aproximadamente 250 empresas. Nas demais regiões foram convidadas a participar da pesquisa as empresas mais populares e conhecidas, que se acredita estarem entre as maiores.

Para uma pesquisa probabilística é definida uma amostra mínima a partir de uma margem de erro. Para Lakatos (2003, p. 163) “a amostra é uma parcela convenientemente selecionada do universo (população)”, ou seja, é um subconjunto do universo. Contudo Barbeta (2012) define um tamanho mínimo da amostra de forma aleatória simples. Assim temos uma fórmula proposta pelo autor para cálculo do tamanho mínimo da amostra, com o cálculo da primeira amostra aproximada definida pela Equação 4:

Equação 4 - Tamanho mínimo da amostra

$$n_0 = \frac{1}{E_0^2}$$

Porém como se conhece o tamanho da população/universo pode ser utilizada a fórmula expressa pela Equação 5:

Equação 5 - Tamanho da amostra para população conhecida

$$n = \frac{N * n_0}{N + n_0}$$

Sendo que **N** é o tamanho da população, **n** é o tamanho da amostra, **n₀** é uma primeira aproximação do tamanho da amostra, e **E₀** é o erro amostral tolerável. Contudo apesar de serem convidadas a participar da pesquisa mais de 150 empresas, foi obtido o retorno de apenas 38.

Considerando uma população de 250 empresas, com uma amostra de 38 e com uma confiabilidade de 90%, obteve-se uma margem de erro de 12,35%. Assim a pesquisa realizada foi considerada como não probabilística.

3.4 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS

A coleta de dados deu-se através do instrumento questionário, que foi enviado e preenchido pelos participantes da pesquisa. De acordo com Gehrardt (2009, p.71) o questionário pode ser confundido com o formulário, sendo que eles “se diferenciam apenas no que se refere à forma de aplicação. O questionário é preenchido pelo próprio entrevistado, e o formulário é preenchido indiretamente, isto é, pelo entrevistador” (GEHRARDT, 2009, p. 71).

Os convites para participação na pesquisa foram feitos por e-mail, WhatsApp e por telefone, e o link para acesso ao questionário enviado via e-mail e WhatsApp.

O Questionário foi construído com a ferramenta Formulários da Google (apêndice A), o que facilitou também a etapa seguinte de análise dos dados, já que nessa mesma ferramenta é possível gerar gráficos e tabelas. O questionário foi dividido em seis seções. A primeira seção contou com quatro questões, sendo questionado o nome da empresa, o município, o setor de atividade da empresa e a frequência em que o participante se desloca. A segunda seção (com 3 questões) foi respondida exclusivamente pelos participantes que se deslocam frequentemente, sendo questionado os principais destinos, os meios de transportes utilizados e a aceitação a realizar esses deslocamentos utilizando um helicóptero. A terceira seção (com 1 questão) foi respondida apenas por participantes que não tiveram aceitabilidade na utilização de um helicóptero, sendo questionado os motivos. Na quarta seção (com 1 questão) após divulgado os valores para o fretamento de um helicóptero, foi questionado quanto à disposição a pagar. A quinta seção (1 questão) foi responsável por questionar os atributos mais relevantes na utilização de um helicóptero como meio de deslocamento. A última seção conteve três questões e buscou identificar a aceitação da utilização do aplicativo, de uma mensalidade, e a frequência de utilização dos serviços da empresa.

Para o embasamento referente ao preço no questionário, foram levantados os preços praticados por outras dez empresas de táxi aéreo que utilizam helicóptero no Brasil. Essa pesquisa de preços ocorreu entre os dias 14 e 16 de março de 2019. O pré-teste do questionário ocorreu nos dias 24 e 25 de março de 2019. A coleta de dados foi realizada no período de 26 de março a 07 de maio de 2019.

3.5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

“A análise tem como objetivo organizar os dados de forma que fique possível o fornecimento de respostas para o problema proposto.” (GEHRARDT, 2009, p. 81). No presente plano de negócios a análise realizada para a pesquisa mercadológica foi a análise estatística dos dados, que de acordo com Gehardt (2009) implica no processamento dos dados, através da geração (geralmente utilizando o emprego de técnicas de cálculo matemático), da apresentação desses dados (que podem ser organizados em gráficos ou tabelas) e da interpretação, que no caso desde plano de negócios foi interpretada através da projeção de demanda realizada. Também foi utilizado a análise de conteúdo documental, de modo a interpretar as leis e normas da agência nacional de aviação civil, e leis trabalhistas para análise da capacidade produtiva/prestação do serviço, garantindo que a demanda projetada seja atendida, na forma em que a empresa foi desenhada.

3.6 LIMITAÇÕES

A pesquisa limitou-se a pesquisar o segmento de transporte aéreo executivo, não levando em conta outros segmentos, como por exemplo, o de voos panorâmicos. Foram encontradas limitações quanto a obtenção de quais empresas iriam compor a amostra da pesquisa, pois algumas associações de municípios não contribuíram com a pesquisa, e no estado do Paraná e do Rio Grande do Sul, as mesmas não possuíam as informações referente ao solicitado, portanto nesses estados buscou-se outros meios para obtenção, como associações comerciais e prefeituras, porém só obteve-se êxito com prefeitura do município Paranaense de Francisco Beltrão.

Outra limitação imposta a pesquisa mercadológica foi com relação a amostra obtida (38 respostas), resultando em um índice de retorno inferior à 25%. Tal fator pode ser explicado pelo público-alvo da empresa, pessoas de alto poder aquisitivo, que estão a frete das maiores organizações da região, o que sugere um alto grau de afazeres diários.

4 PLANO DE NEGÓCIOS

O presente capítulo tem por objetivo apresentar o plano de negócio desenvolvido, abordando todos os aspectos relevantes para a constituição da empresa, contendo a descrição da empresa, a estrutura organizacional e legal, o plano operacional, a análise de mercado, o plano de marketing, o plano financeiro e a análise de viabilidade.

4.1 SUMARIO EXECUTIVO

A We Fly Táxi Aéreo será uma empresa de transporte aéreo mediante demanda, e os serviços prestados serão o fretamento de helicópteros com tripulação, e o fretamento compartilhado de voos. Sua sede será na cidade de Chapecó, Santa Catarina. A empresa será pioneira em sua região como táxi aéreo com frota de helicóptero. O objetivo será atender uma parcela de empresários, e pessoas de alto poder aquisitivo em seus deslocamentos. A frota inicial será composta por uma aeronave, um helicóptero modelo R44 da fabricante Robinson, que possui capacidade para um piloto e mais 3 passageiros. A equipe de trabalho inicial contará com apenas duas pessoas, o sócio administrador que também será o piloto, e uma secretária. A empresa irá alugar um terreno de 1.600 m² situado na rua Plínio Arlindo de Nes, em frente ao trevo que liga o acesso de Chapecó à rodovia BR282, com o contorno viário, e será construída sobre esse terreno uma estrutura contendo um hangar e um heliponto, sendo o investimento realizado pelo proprietário do imóvel.

O fretamento da aeronave poderá ser realizado por telefone, ou pelo aplicativo da empresa, e quando utilizado esse meio eletrônico também será possível compartilhar voos. O aplicativo possibilitará selecionar o local de partida, e o destino, além de deixar aberto para que o cliente selecione sua localização ou selecione um ponto no mapa, e irá informar o valor e dar as opções de pagamento, entre elas a opção de pagar pelo aplicativo. O preço do voo será contabilizado com base no tempo de voo estimado. Quando o voo for compartilhado o valor do voo será dividido entre os passageiros. O preço cobrado por hora de voo será de 2.800,00. Para os clientes que comprarem pacotes mensais de horas, ao menos duas horas, terão um desconto de 5% no valor, pagando 2.660,00. Quando o passageiro realizar o embarque/desembarque fora da empresa, será cobrado o tempo de deslocamento da base até o local de embarque, no valor de 60% do valor cobrado por hora.

A sociedade girará sob o nome empresarial de We Fly Táxi Aéreo LTDA e o capital social será de R\$ 1.200.000,00. A composição societária será de dois sócios com uma

participação de 50% para cada um, sendo que um dos sócios irá trabalhar na empresa. Será adquirida uma aeronave usada, ano 2012 pelo valor de 1 milhão e duzentos mil reais, sendo que desse total será financiado o valor de R\$ 150.000,00.

O lucro líquido apurado para os primeiros três anos são respectivamente, R\$ 198.534,35, R\$ 385.039,20, e R\$ 483.519,76. O saldo em caixa apurado em dezembro do terceiro ano é de R\$ 1.688.100,40. O investimento inicial realizado será recuperado em um prazo de dois anos e dez meses, considerando um Payback descontado a uma taxa de 10% a.a. A taxa interna de retorno, TIR, obtida no empreendimento foi de 14,69% ficando acima da taxa mínima de atratividade. Já a rentabilidade do ativo obtida no terceiro ano foi de 21,40%, e a rentabilidade sobre o capital próprio para o terceiro ano foi de 23,75% a.a.

4.2 A EMPRESA

A empresa We Fly Táxi Aéreo LTDA será uma empresa de táxi aéreo com sede na cidade de Chapecó, Santa Catarina. A empresa será pioneira em sua região como empresa de táxi aéreo com frota composta por helicóptero, buscando atender uma parcela de empresários, e pessoas de alto poder aquisitivo que precisam de deslocamento constante e atualmente perdem muitas horas com esses deslocamentos, pessoas essas que em alguns casos pensam em ter sua própria aeronave para solucionar esse problema. Entre os benefícios da utilização de helicóptero está a agilidade no embarque e desembarque, que não necessita ser em um aeroporto, podendo ser feito até dentro da própria empresa do cliente, dependendo do espaço disponível.

A frota inicial será composta por apenas uma aeronave, um helicóptero modelo R44 da fabricante Robinson. Essa aeronave possui capacidade para um piloto e mais 3 passageiros, e é equipada com um motor convencional de seis cilindros. Para melhorar a experiência com os deslocamentos e para maior abrangência do serviço de transporte executivo, existirá um aplicativo para dispositivos móveis que permitirá o fretamento da aeronave, e também o compartilhamento de voos. A opção de compartilhamento de voos torna o serviço mais acessível, aumentando consideravelmente o número de clientes dispostos a pagar pelo serviço.

Inicialmente irá compor o quadro de funcionários diretos apenas dois colaboradores, o sócio administrador que acumulará o cargo de piloto, e uma secretária. Dentre as competências do sócio administrador estarão a formação em administração pela Universidade Federal da Fronteira Sul, e a formação como piloto comercial de helicóptero, com a experiência necessária para a o cargo.

4.2.1 Missão

Promover a valorização do ser humano, ajudando pessoas a usarem seu tempo com o que realmente importa. E proporcionar momentos de felicidade voando.

4.2.2 Visão

Melhorar a forma de deslocamento das pessoas e proporcionar momentos de felicidade. Com uso de tecnologia, ser uma empresa sólida e sustentável, e estar entre as cinco maiores do Brasil.

4.2.3 Valores

- Valorização das pessoas;
- Honestidade;
- Segurança em primeiro lugar;
- Respeito;
- Humildade;
- Ética;
- Comprometimento.
- Simplicidade

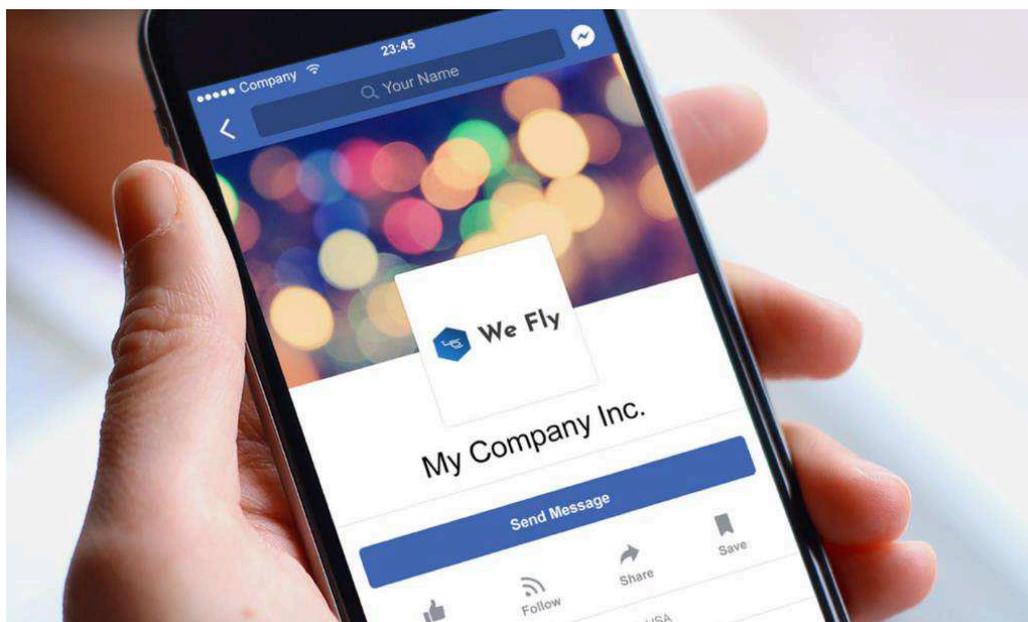
4.2.4 Produtos e serviços

Os serviços prestados serão o fretamento de helicóptero com tripulação, e o fretamento compartilhado de voos.

Os clientes poderão escolher aonde realizar o embarque e desembarque, se é na sede da We Fly, no heliponto do seu prédio, na empresa ou em casa, desde de que haja um local apropriado para pouso.

Os agendamentos e os compartilhamentos de voos poderão ser realizados via aplicativo mobile, proporcionado melhor comodidade para os usuários. (Figura 8 - Aplicativo We Fly. Imagem meramente ilustrativa)

Figura 8 - Aplicativo We Fly



Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

4.3 ANÁLISE AMBIENTAL

Essa análise buscou identificar as tendências ambientais ao redor do negócio, de ordem demográfica, econômica, tecnológica, sociocultural, e político legal. Além de descrever o setor, analisar os concorrentes, identificar quais são os clientes, e estimar a demanda do novo negócio. Esta seção contém a análise externa macro, a análise externa micro, a análise SOWT, segmentação e público-alvo, os dados da pesquisa de mercado realizada, a participação de mercado pretendida e a estimativa de demanda.

4.3.1 Análise Externa Macro

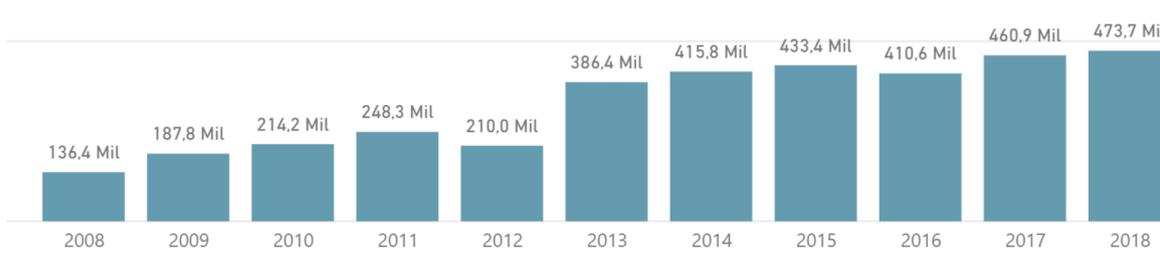
A empresa terá sede na cidade de Chapecó, Santa Catarina, o maior município da região oeste do estado, considerado como a capital do oeste catarinense. De acordo com o IBGE (2018) o município conta com uma população estimada de 216 mil pessoas sendo o sexto maior município do estado. Apesar de não ser uma cidade tão populosa, a escolha por Chapecó se justifica pelo fato de ser uma cidade polo para todo o oeste de Santa Catarina, Noroeste do estado do Rio Grande do Sul e Sudoeste do estado do Paraná, gerando uma movimentação de pessoas muito maior do que sua população propriamente dita. Outro ponto relevante para a escolha, é que Chapecó é uma cidade empreendedora e sede de diversas empresas de

repercussão nacional e até internacional, sendo que nos últimos anos a cidade teve um bom nível de desenvolvimento.

O PIB em 2016 foi de 8,3 bilhões, sexta posição no estado, e o salário médio em Chapecó no ano de 2016 era de 2,7 salários mínimos de acordo com o IBGE (2019). A proporção de pessoas ocupadas em relação à população total era de 41,7%, e o PIB per capita também em 2016 foi de R\$ 39.693,55.

O aeroporto de Chapecó segundo matéria da prefeitura municipal divulgada em 08 de janeiro de 2018, atende um raio de 300 municípios, compreendendo uma população de dois milhões de habitantes. Em todo o ano de 2018 de acordo coma a consulta interativa da Anac (2019) foram transportados um total de 473,7 mil passageiros pelo aeroporto da cidade, o que dá uma média mensal de 39.475. A Figura 9 - Movimentação do aeroporto de Chapecó nos últimos dez anos, demonstra o número de embarques e desembarques realizados anualmente.

Figura 9 - Movimentação do aeroporto de Chapecó nos últimos dez anos



Fonte: Consulta Interativa ANAC (2019).

Percebesse que Chapecó teve um aumento considerável na movimentação de passageiros no transporte aéreo nos últimos anos, passando de 136,4 mil passageiros em 2008 para 473,7 mil em 2018. Esse aumento percebido foi de menor importância nos últimos 4 anos, tal fator pode estar associado diretamente aos indicadores da economia nacional, que pioraram nesse período.

A utilização do transporte aéreo vem se popularizando cada vez mais, algo que anos atrás era realidade apenas para um segmento de alto poder aquisitivo, hoje é acessível e utilizado por uma grande parcela da população. Diferente do transporte aéreo comercial, praticado por companhias de linhas aéreas, o fretamento de aeronaves praticado por empresas de táxi aéreo ainda não é tão acessível a grande parte da população, ficando restrito a um público de alto poder aquisitivo.

4.3.2 Análise Externa Micro

A empresa não possui nenhum concorrente direto na região pretendida. Apesar de empresas de outras regiões do país poderem atender a região, as empresas de táxi aéreo de helicóptero, mais próximas estão a distâncias superiores à 400 km.

Os concorrentes indiretos percebidos são, principalmente, empresas de táxi aéreo com frota de aviões, e companhias aéreas que operam na aviação comercial (linha aérea). Na região existe apenas uma empresa de táxi aéreo com aviões, e duas empresas que operam com linhas aéreas, a Azul e a Gol. Também pode ser visto como concorrência indireta, empresas de ônibus de linha e motoristas de aplicativos, como o Uber.

Para uma correta elaboração da pesquisa mercadológica e também para uma formação de preços observando os valores praticados pelo mercado, foi realizado um levantamento de preços praticados por empresas de táxi aéreo de várias regiões do país. O Quadro 7 - Preços praticados por empresas de táxi aéreo com helicóptero, mostra os valores em reais cobrados por hora de voo, em dez empresas de táxi aéreo, contendo o nome da empresa, a cidade em que está instalada, e o modelo de helicóptero. Como o modelo de helicóptero a ser utilizado pela We Fly é o Robinson R44, o foco dessa pesquisa de preços foi para esse modelo de aeronave. Contudo na tabela são informados valores praticados também por outros helicópteros, que compõem a frota das empresas pesquisadas, como o Jet-Ranger e o Esquilo. Esses helicópteros contam com motores a reação (turbinas) e possuem capacidades maiores que a do R44, não sendo um concorrente direto para esta aeronave. Os valores destes dois modelos de helicópteros não foram levados em consideração para a formação do preço do R44.

Quadro 7 - Preços praticados por empresas de táxi aéreo com helicóptero

Nome da empresa	Local	Aeronaves	Preço (R\$) / h
Aeromaster Táxi Aéreo Ltda	São Paulo – SP	R 44	2.300,00
AVALON TÁXI AÉREO LTDA.	Curitiba – PR	Jet-Ranger	4.500,00
BLUE SKY TÁXI AÉREO LTDA.	Simões Filho – BA	R 44	2.800,00
DS AIR TÁXI AÉREO LTDA.	Rio de Janeiro – RJ	R 44	3.000,00

FRISONFLY HELICÓPTEROS SAE E TÁXI AÉREO LTDA.	Eldorado do Sul – RS	R 44	2.200,00
HELIC FLY TÁXI AÉREO	Brumadinho – MG	R 44	2.900,00
HELICON TÁXI AÉREO LTDA.	Quatro Barras – PR	R 44	2.500,00
HELIMARTE TÁXI AÉREO LTDA.	São Paulo – SP	R 44 Esquilo	2.900,00 5.900,00
HENRIMAR TÁXI AÉREO LTDA. – EPP	Lauro de Freitas – BA	R 44 panorâmico Esquilo panorâmico R 44 Executivo	30 min 1.800,00 30 min 3.000,00 3.000,00
ROTORFLY TÁXI AÉREO E SERVIÇOS AÉREOS ESPECIALIZADOS LTDA.	Ribeirão Preto – SP	R 44	2.500,00

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

Os preços praticados pelas empresas pesquisadas têm uma variação, podendo ser atribuída também a região em que a empresa está sediada. O preço médio da hora de voo praticado por essas empresas na aeronave R44 foi de R\$ 2.677,78. Já na região sul do país o preço médio é de R\$ 2.350,00. Na pesquisa mercadológica o preço sugerido foi de R\$ 2.400,00.

4.3.3 Análise SWOT

A ferramenta de análise estratégica utilizada foi a análise SWOT, que cruza os pontos fortes e fracos, dentro do ambiente interno a organização, e as ameaças e oportunidades tendo em vista o ambiente externo a organização. Para o cruzamento das variáveis foram atribuídos graus de importância de 1 a 4. Sendo o grau “1” pouca importância, grau “2” importante, grau “3” muito importante, e grau “4” totalmente importante.

O grau 1, pouca importância, representa quesitos que causam algum impacto na organização, porém não de forma significativa. Já o grau 4 (totalmente importante) reflete quesitos que são de alto impacto nos negócios da organização. O cruzamento das variáveis pode ser observado na Figura 10 - Análise SWOT.

Figura 10 - Análise SWOT

SWOT		AMBIENTE EXTERNO											
		OPORTUNIDADES					AMEAÇAS						
		4	3	2	3		4	1	3	2			
		Não existem concorrentes diretos	Região com grande publico potencial	Infraestrutura de transporte rodoviária precária	Expectativa de melhora da economia nacional	SUBTOTAL	Entraves e excesso de burocracia pelo órgão regulador (ANAC)	As pessoas ainda não possuem a cultura de voar de helicoptero	Incerteza na demanda	Economia em recuperação lenta	SUBTOTAL		
AMBIENTE INTERNO	FORÇAS	3	Estrutura enxuta	7	6	5	6	24	7	4	6	5	22
		3	Pessoal qualificado	7	6	5	6	24	7	4	6	5	22
		4	Utilização do App para agendar e compartilhar voos	8	7	6	7	28	8	5	7	6	26
	SUBTOTAL		22	19	16	19	76	22	13	19	16	70	
	FRAQUESAS	2	Empresa nova e pouco conhecida	6	5	4	5	20	6	3	5	4	18
2		Recursos financeiros escassos	6	5	4	5	20	6	3	5	4	18	
SUBTOTAL		12	10	8	10	40	12	6	10	8	36		

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

O cruzamento de dados realizado na análise SWOT resulta em quatro quadrantes, cada um dos quadrantes teve uma pontuação, e a definição do posicionamento da empresa resulta do quadrante de maior pontuação. A Figura 11 - Posicionamento, demonstra qual o posicionamento da We Fly Táxi Aéreo.

Figura 11 - Posicionamento

		AMBIENTE EXTERNO	
		OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
AMBIENTE INTERNO	FORÇAS	DESENVOLVIMENTO 76	MANUTENÇÃO 70
	FRAQUESAS	CRESCIMENTO 40	SOBREVIVÊNCIA 36

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

A força resultante dos quatro quadrantes fica dentro de um cenário favorável e otimista, porém perto do equilíbrio, puxando mais para os quadrantes desenvolvimento, manutenção e crescimento.

O posicionamento da empresa é o de desenvolvimento, que demonstra que a empresa tem grande possibilidade de desenvolvimento frente ao mercado. Entre os pontos mais relevantes está a oportunidade frente a inexistência de concorrentes diretos, e a utilização de inovação com o desenvolvimento de um aplicativo para o compartilhamento de voos.

4.3.4 Segmentação e público-alvo

Apesar de ter diminuído o crescimento do setor aeronáutico nos últimos anos devido à crise econômica que o Brasil enfrentou, esse mercado ainda gera grande movimentação em todo país. Entre os segmentos desse mercado estão o transporte aéreo comercial de passageiros, conhecido também como linha aérea, o transporte aéreo de carga, o transporte comercial por demanda, conhecido como táxi aéreo, e os serviços aéreo especializados, como a pulverização agrícola.

Ao analisar os consumidores do táxi aéreo percebe-se que os mesmos podem ser segmentados de acordo com suas necessidades. Existe um grupo de clientes, de alto poder aquisitivo que necessitam de deslocamento constantemente, geralmente empresários ou líderes de grandes organizações, e que fretam uma aeronave para realizar com maior praticidade esses deslocamentos. Outro segmento percebido é o de pessoas, geralmente com um poder aquisitivo médio e que procuram voar por hobby, prazer ou satisfação pessoal, esses consumidores normalmente realizam voos panorâmicos de curta duração e com uma baixa frequência.

O foco da empresa é para o transporte executivo de passageiros, segmentando os clientes em alto poder aquisitivo que fretam integralmente um helicóptero para realizar seus deslocamentos, e clientes de médio e alto poder aquisitivo que compartilham voos. O mercado alvo da empresa pode ser definido como nicho (segmento único), em que os consumidores pertencem a um grupo estreitamente definido.

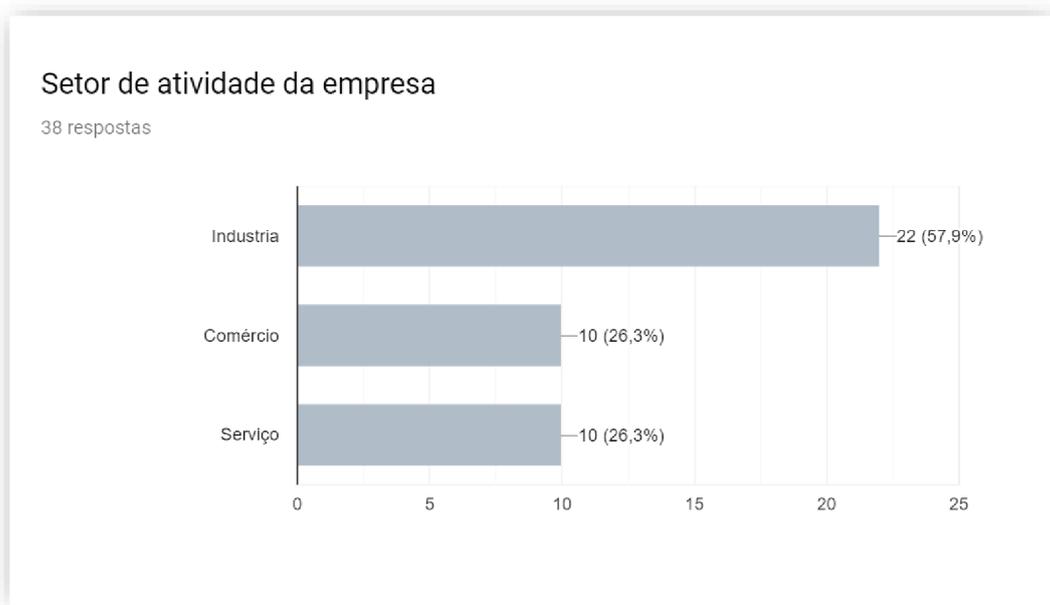
4.3.5 Pesquisa Mercadológica

Com o objetivo de conhecer melhor seus consumidores, e estimar a demanda, foi realizada uma pesquisa mercadológica. A pesquisa foi realizada através de um questionário estruturado feito com a ferramenta formulários da Google, e enviada por e-mail para os sócios

e gestores de grandes empresas da região, que são o público-alvo da empresa. A pesquisa teve 38 respostas e os resultados serão expostos a seguir.

Após identificar qual a empresa a pergunta subsequente dizia respeito ao município, sendo que 31,6% (12 respostas) dos participantes são de Chapecó, 26,3% (10 respostas) de Concórdia, 10,5% (4 resposta) de São Lourenço do Oeste, Francisco Beltrão e Erechim obtiveram respectivamente 7,9% (3 resposta), e Faxinal dos Guedes, Joaçaba, Pinhalzinho, Xanxerê, Xaxim e Treze Tílias obtiveram respectivamente 2,6% (1 resposta). O setor de atividades das empresas participantes foram 57,9% indústria, 26,3% comércio, e 26,3% serviços conforme a Figura 12. Para essa questão foram aceitas mais de uma resposta.

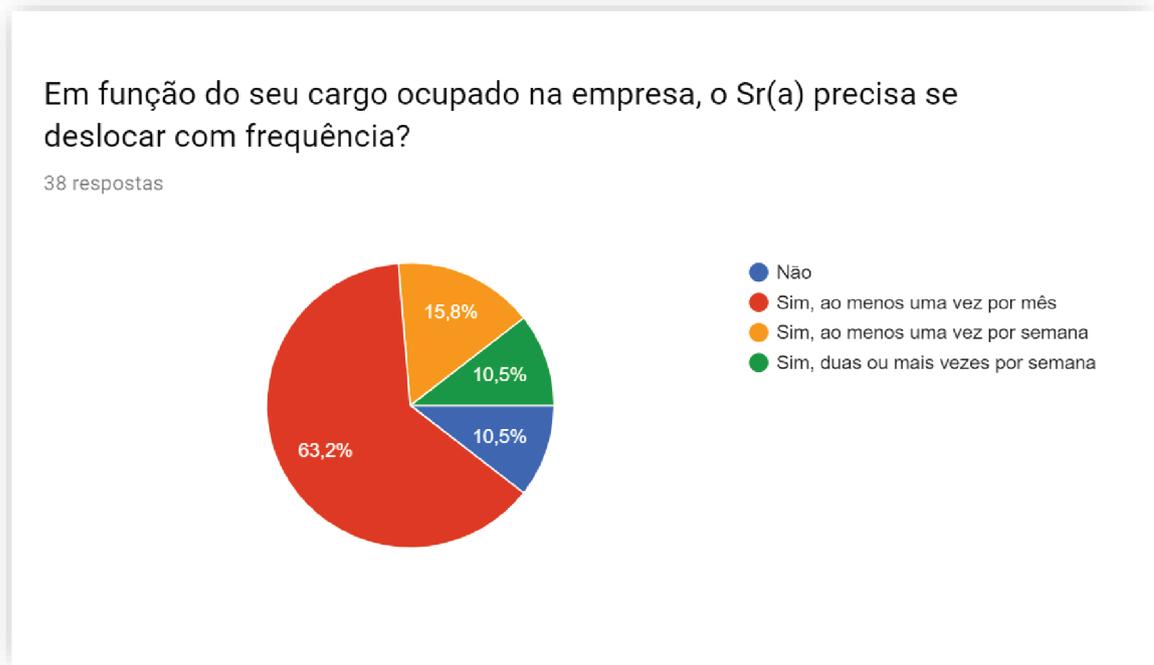
Figura 12 - Pesquisa mercadológica, setor de atividade das empresas



Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

Quando questionado ao participante se existe a necessidade de deslocamento, 10,5% não se deslocam frequentemente, 63,2% se deslocam ao menos uma vez por mês, 15,8% ao menos uma vez por semana e 10,5% duas ou mais vezes por semana, conforme pode ser observado na Figura 13.

Figura 13 - Pesquisa mercadológica, frequência de deslocamento

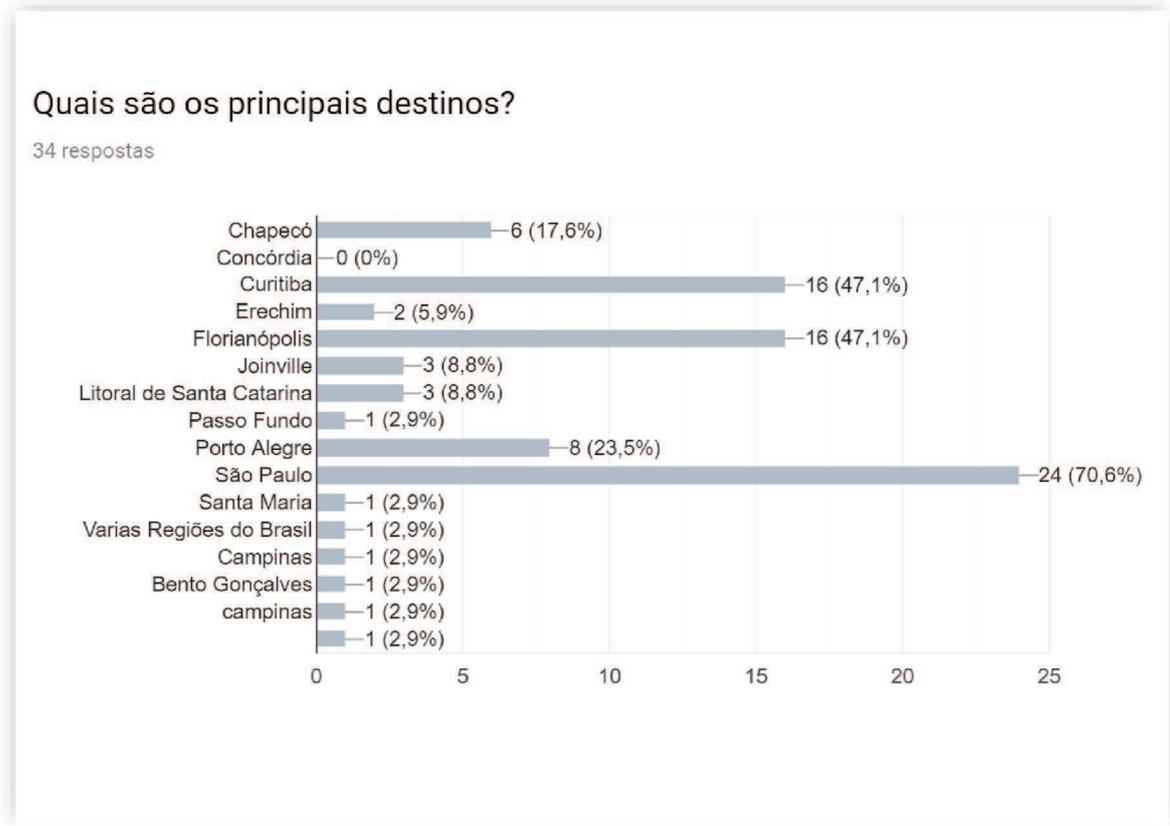


Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

Para os que responderam que precisam se deslocar frequentemente foi questionado também quais os principais destinos. Dentre eles destacam-se São Paulo (70,6%), Curitiba e Florianópolis (ambas com 47,1%). Para essa questão poderiam ser assinaladas mais de uma resposta. A Figura 14 - Pesquisa mercadológica, principais destinos, demonstra esses dados.

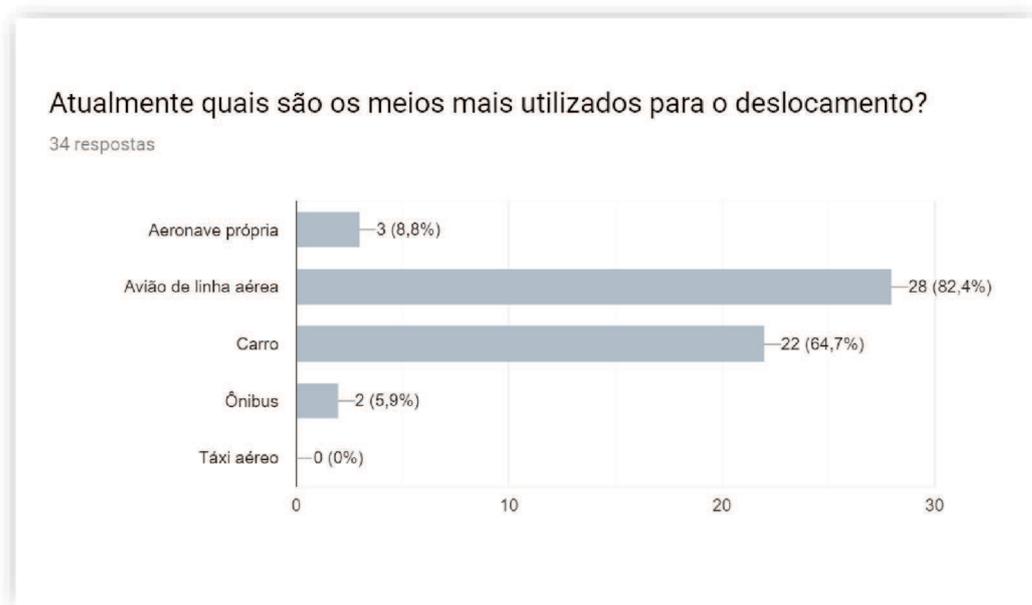
Com relação aos meios de transporte utilizados, 82,4% utilizam avião de linha aérea, 64,7% utilizam carro, e 8,8% aeronave própria. Para essa questão foram aceitas mais que uma resposta, conforme Figura 15 - Pesquisa mercadológica, meios de transporte utilizados.

Figura 14 - Pesquisa mercadológica, principais destinos



Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

Figura 15 - Pesquisa mercadológica, meios de transportes utilizados



Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

A Figura 16 - Pesquisa mercadológica, aceitação, demonstra qual a aceitação em realizar o deslocamento utilizando um helicóptero. Dos participantes que se deslocam frequentemente, 67,6% gostaram da ideia.

Figura 16 - Pesquisa mercadológica, aceitação



Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

Para os 32,4% (11 respostas) que não gostaram da ideia de realizar seus deslocamentos de helicóptero, foi questionado os motivos. Desta forma foi possível perceber que, 63,6% alegou custar muito caro, 27,3% tem medo, e 1 participante (9,1%) mencionou que prefere avião.

Para todos os participantes, com exceção aos que responderam que não gostam da ideia de voar de helicóptero porque tem medo, foram exemplificados os preços de dois fretamentos de um helicóptero, conforme a Figura 17 - Pesquisa mercadológica, preço. O preço estipulado para a pesquisa foi obtido a partir de uma análise realizada com o preço praticado por dez empresas de táxi aéreo brasileiras. Após isso foi questionado quando a disposição a pagar o valor proposto, e apenas 17,1% (6 participantes) estariam dispostos a pagar.

Figura 17 - Pesquisa mercadológica, preço

O helicóptero Robinson modelo R44 voa à uma velocidade média de 200 km/h e o preço médio cobrado por hora é de R\$ 2.400,00.

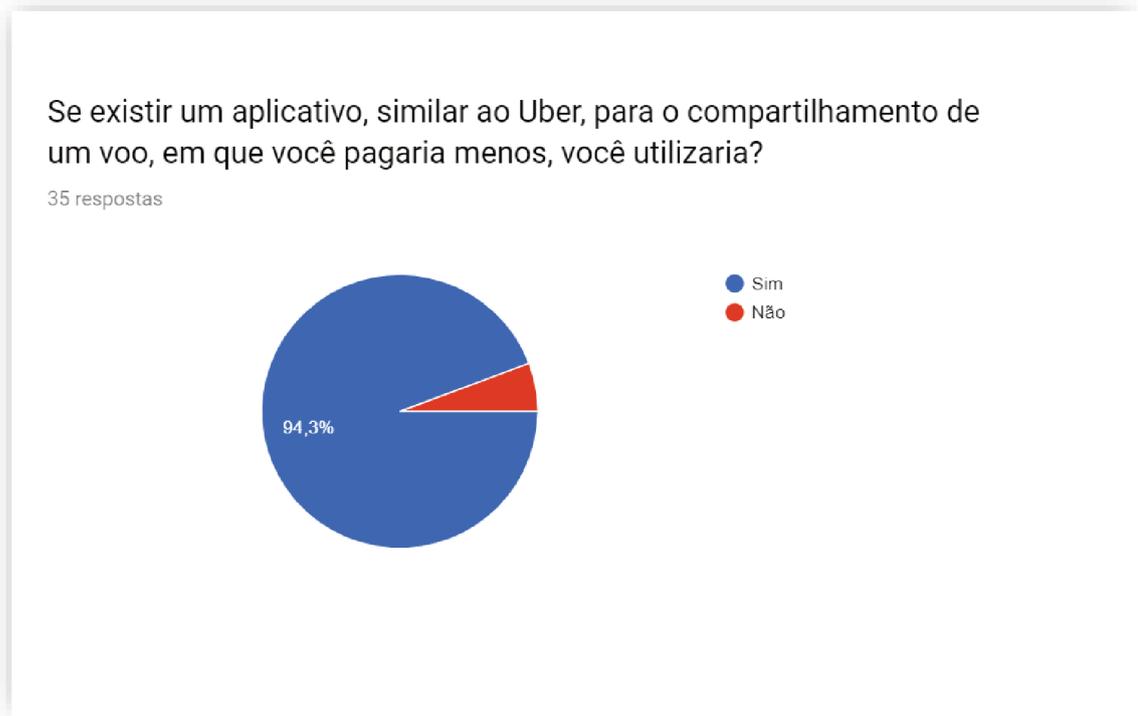


Para exemplificar, o fretamento desta aeronave (Dispondo de assentos para 3 passageiros) saindo de Chapecó com destino a Curitiba (tempo estimado de 1 h e 50 min de voo) e após retornando para Chapecó, custaria R\$ 8.800,00. Outro exemplo é o fretamento saindo de Chapecó com destino a Concórdia (tempo estimado de 16 minutos de voo) e após retornando para Chapecó, custaria R\$ 1.280,00. *

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

Para os mesmos participantes da questão anterior (35 participantes) foi questionado se pagariam uma mensalidade (mínimo de duas horas) para obter desconto no valor da hora de voo, as respostas foram 25,7% para sim e 74,3% para não. Já quando questionado se utilizariam um aplicativo para o compartilhar voos, 94,3% responderam que sim, como pode ser observado na Figura 18.

Figura 18 - Pesquisa mercadológica, aplicativo



Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

A última pergunta do questionário foi referente a frequência de utilização, e conforme a Figura 19 - Pesquisa mercadológica, frequência de utilização, a maior parte dos participantes (45,7%) utilizaria esporadicamente. 17,1% não utilizariam, 28,6% utilizariam uma vez por mês, 5,7% duas ou mais vezes por mês, e 2,9% utilizariam semanalmente.

Figura 19 - Pesquisa mercadológica, frequência de utilização



Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

A utilização da pesquisa mercadológica foi fundamental para conhecer melhor o público-alvo da empresa e para realizar as projeções de demanda.

4.3.6 Previsão de demanda

Partindo da pesquisa mercadológica realizada, questão referente a frequência de utilização, foram projetados os valores mensais da demanda em número de horas para as 35 respostas do questionário. Como a alternativa “esporadicamente” não definia a frequência de utilização foram simulados quatro cenários, pessimista (1 vez por ano), conservador (3 vezes por ano), bom (5 vezes por ano) e otimista (8 vezes por ano). Além disso para cada frequência de utilização foi estipulado o tempo de 36 minutos. A Tabela 1 demonstra a demanda para as 35 respostas obtidas no questionário.

Tabela 1 - Demanda do questionário

Frequencia de utilização :	%	Freq. Utiliz./mês	Horas/mês	Total
Não utilizaria	17,10%	0	0	
Semanalmente	2,90%	4	2,4	
Duas ou mais vezes por mês	5,70%	2	2,4	
Uma vez por mês	28,60%	1	6,0	
Esporadicamente	45,70%			
Pessimista		0,08	0,79975	11,6
Conservador		0,25	2,39925	13,2
Bom		0,42	3,99875	14,8
Otimista		0,67	6,398	17,2

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

Para projeção de demanda total da empresa (Tabela 2), o resultado obtido pela pesquisa (de 35 empresas) foi projetado para uma população de 250 empresas que compõem o público-alvo. Esses 250 passageiros serviram de base para o primeiro mês da empresa, e para os outros meses utilizou-se como base a variação na demanda do aeroporto de Chapecó no ano de 2018, como pode ser observado na Figura 20. Para a projeção da demanda nos próximos dois anos, foi utilizado como base a média de crescimento do aeroporto de Chapecó, dos anos de 2017 e 2018, que de acordo com a consulta interativa da Anac (agência nacional de aviação civil), no ano de 2017 esse crescimento foi de 12,2% e em 2018 foi de 2,8%, resultando em uma média de crescimento de 7,5% ao ano.

Figura 20 - Demanda do aeroporto de Chapecó em 2018



Fonte: Consulta Interativa ANAC (2019).

Os dados utilizados para a projeção de demanda foram, que cada frequência de utilização (cada voo) tem um tempo médio de 36 minutos, e que cada duas pessoas transportadas resultam em um voo, isso devido ao compartilhamento dos voos. Além disso, dentre os quatro cenários analisados na demanda a partir do questionário (pessimista,

conservador, bom e otimista), foi utilizado o cenário conservador, desta forma para a frequência de utilização “esporadicamente” foi considerado uma utilização de 3 vezes ao ano.

Tabela 2 - Projeção de demanda

Período	jan/20	fev/20	mar/20	abr/20	mai/20	jun/20	jul/20	ago/20	set/20	out/20	nov/20	dez/20
Passageiros	250	150	267	255	250	210	266	234	231	245	235	250
Demanda (horas)	47,29	28,36	50,54	48,14	47,28	39,65	50,29	44,28	43,58	46,36	44,38	47,32
Período	jan/21	fev/21	mar/21	abr/21	mai/21	jun/21	jul/21	ago/21	set/21	out/21	nov/21	dez/21
Passageiros	269	161	287	274	269	225	286	252	248	264	252	269
Demanda (horas)	50,84	30,49	54,33	51,75	50,82	42,63	54,06	47,60	46,85	49,83	47,71	50,87
Período	jan/22	fev/22	mar/22	abr/22	mai/22	jun/22	jul/22	ago/22	set/22	out/22	nov/22	dez/22
Passageiros	289	173	309	294	289	242	307	271	266	283	271	289
Demanda (horas)	54,65	32,77	58,41	55,63	54,64	45,82	58,12	51,17	50,37	53,57	51,28	54,68

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

O total estimado de passageiros transportados pela empresa para o primeiro ano, quando comparado com a demanda do aeroporto de Chapecó no ano de 2018, equivale a 0,62%.

É importante mencionar para a projeção da demanda, qual é a efetiva capacidade produtiva/prestação de serviços da empresa. De acordo com a lei do aeronauta número 13.475 de 28 de agosto de 2017, estabelece que a jornada de trabalho é de 8 horas diárias para integrantes de tripulação de helicópteros em empresas de táxi aéreo, limitadas em 90 horas por mês ou 930 horas por ano. Tendo em vista que a empresa contará com apenas um piloto, essa limitação de horas será a capacidade de prestação de serviço.

4.4 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E LEGAL

A seguir será apresentada a estrutura organizacional e legal, bem como a descrição da estrutura física da empresa, os cargos ocupados pelos colaboradores, as características do helicóptero e o processo de prestação do serviço.

4.4.1 Descrição legal

A sociedade girará sob o nome empresarial de We Fly Táxi Aéreo LTDA e terá sede e domicílio na cidade de Chapecó, Santa Catarina.

O capital social será R\$ 1.200.000,00 (um milhão e duzentos mil reais) dividido em um milhão e duzentas mil cotas de valor nominal R\$ 1,00 (um real), subscritas e integralizadas, em moeda corrente do País, pelos sócios no ato de registro na junta comercial.

A composição societária será estabelecida conforme o Quadro 8 - Composição societária.

Quadro 8 - Composição societária

Rafael Filipe Zuqui	600.000 cotas	50 %
Sócio "B"	600.000 cotas	50 %

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

De acordo com a descrição da Classificação Nacional de Atividades Econômicas – CNAEA (2019), a atividade principal será o serviço de táxi aéreo e locação de aeronaves com tripulação código CNAE 5112-9/01. E as atividades secundárias serão:

- 5112-9/99 - Outros serviços de transporte aéreo de passageiros não regular;
- 5120-0/00 - Transporte aéreo de carga;
- 5240-1/01 - Operação dos aeroportos e campos de aterrissagem;
- 5240-1/99 - Atividades auxiliares dos transportes aéreos, exceto operação dos aeroportos e campos de aterrissagem;
- 7912-1/00 - Operadores turísticos;
- 7911-2/00 Agências de viagens.

O regime de tributação que a empresa estará enquadrada será o lucro presumido.

4.4.2 Estrutura funcional, diretoria, gerência e staff

De acordo com o Regulamento Brasileiro de Aviação Civil 135 o operador aéreo deve possuir pessoal qualificado trabalhando nas seguintes posições: gerente de operações, piloto chefe, gerente de manutenção, gerente de segurança operacional, e gestor responsável pela empresa. Contudo o Regulamento Brasileiro de Aviação Civil 119 estabelece que é facultativa as conformidades de pessoal de administração requeridos acima “para empresas que utilizem

em suas operações apenas um piloto e uma aeronave com motores convencionais, que deverão possuir estrutura administrativa mínima aprovada pela ANAC.”

Portando a estrutura apresentada no presente plano de negócios deverá ser submetida posteriormente a análise e aprovação da Agencia Nacional de Aviação Civil.

A empresa contara com os cargos de administrador, piloto e secretária. O administrador irá acumular o cargo de piloto. Os cargos de gerente de manutenção e de gerente segurança operacional serão estabelecidos através de parceria e por terceirização. Conforme pode ser observado no Quadro 9 - Descrição e características do cargo de administrador, no Quadro 10 - Descrição e características do cargo de piloto, e no Quadro 11 - Descrição e características do cargo de secretária, são apresentadas a características de cada cargo na organização, seu código na CBO (Classificação Brasileira de Ocupações), e a remuneração mensal recebida.

Quadro 9 - Descrição e características do cargo de administrador

Cargo: Administrador
CBO: 2521-05 Administrador
Descrição: Planejam, organizam, controlam e assessoram as organizações nas áreas de recursos humanos, patrimônio, materiais, informações, financeira, tecnológica, entre outras; implementam programas e projetos; elaboram planejamento organizacional; promovem estudos de racionalização e controlam o desempenho organizacional. Prestam consultoria administrativa a organizações e pessoas.
Remuneração mensal (prolabore): R\$ 998,00

Fonte: Classificação brasileira de ocupações (2019).

Quadro 10 - Descrição e características do cargo de piloto

Cargo: Piloto
CBO: 3411-10 Piloto comercial de helicóptero (exceto linhas aéreas)
Descrição: Operam aeronaves de pequeno porte para transporte de passageiros ou de cargas ou na realização de serviços especializados, tais como: pulverização agrícola, aerofotogrametria, propaganda aérea, lançamento de paraquedistas e outros, manejando sistemas gerais e comandos, aplicando regras de tráfego aéreo e procedimentos de segurança. Planejam as atividades de voo; inspecionam aeronaves em terra, externa e internamente; contatam órgãos de controle e outras aeronaves, buscando informações diversas sobre meteorologia, tráfego aéreo, situações nos aeroportos, e preenchem documentação de bordo.

Podem atuar em operações de combate a incêndio, salvamento, resgate e treinar alunos novos ou pilotos em aeronaves específicas.
Remuneração mensal (prolabore): R\$ 3.500,00

Fonte: Classificação brasileira de ocupações (2019).

Quadro 11 - Descrição e características do cargo de secretária

Cargo: Secretária
CBO: 2523-05 - Secretária(o) executiva(o)
Descrição: Assessoram os executivos no desempenho de suas funções, atendendo pessoas (cliente externo e interno), gerenciando informações, elaboram documentos, controlam correspondência física e eletrônica, prestam serviços em idioma estrangeiro, organizam eventos e viagens, supervisionam equipes de trabalho, gerem suprimentos, arquivam documentos físicos e eletrônicos auxiliando na execução de suas tarefas administrativas e em reuniões.
Remuneração mensal: R\$ 2.000,00

Fonte: Classificação brasileira de ocupações (2019).

Para o cargo de piloto a qualificação mínima exigida será habilitação de piloto comercial de helicóptero, tendo pelo menos 300 horas de tempo total de voo como piloto, incluindo 50 horas de voo em viagem e 10 horas de voo noturno.

4.4.3 Descrição da estrutura física

A empresa irá alugar um terreno situado na rua Plínio Arlindo de Nes, esquina com a rua Humaitá no bairro Líder. O mesmo encontra-se em frente ao trevo que liga o acesso de Chapecó à rodovia BR282, com o contorno viário. Os pontos de referência são o posto Delta na esquina diagonal, e ao lado da concessionária de caminhões Ford Sperandio. As coordenadas geográficas do terreno são 27°03'48.3"S e 52°37'52.3"W. A Figura 21 - Localização da empresa, demonstra a localização com base no Google Maps, sendo que foi inserido na imagem a estrutura da empresa vista de cima.

Figura 21 - Localização da empresa



Fonte: Adaptado de Google Earth (2019).

O terreno tem 1.600 metros quadrados e o valor do aluguel do terreno (05/2019), sem nenhuma edificação, é de R\$ 3.500,00. Contudo a empresa irá necessitar de uma estrutura composta por um hangar e um heliponto. O valor para a construção de toda a estrutura da empresa, orçado (em 22/05/2019) pela empresa ARTECON Artefatos de Cimento Concórdia, com sede na cidade de Concórdia - SC, é de R\$ 325.000,00. O investimento feito sobre o terreno será realizado pelo proprietário do imóvel, que em contrapartida cobrará um valor adicional no aluguel. O valor cobrado pelo aluguel com a estrutura necessária será de R\$ 6.500,00 com um contrato de permanência mínima de 10 anos.

A Figura 22 - Vista superior da estrutura, e a Figura 23 - Estrutura da empresa, mostram como será a estrutura externa da empresa, o acesso para pedestres fica na rua Plínio Arlindo de Nes, e o acesso para veículos fica na rua Humaitá. A estrutura contará com um hangar, um estacionamento para veículos, um tanque de abastecimento para aeronaves e um heliponto. O heliponto possui as dimensões necessária para a operação da aeronave da empresa, e contará com balizamento pra pousos e decolagens realizados no período noturno. Os valores referentes

as taxas para a homologação do heliponto junto a Agência Nacional de Aviação Civil será pago pela empresa, e o valor estimado é de R\$ 20.000,00.

Figura 22 - Vista superior da estrutura



Fonte: Arquiteta Daniele Zuqui.

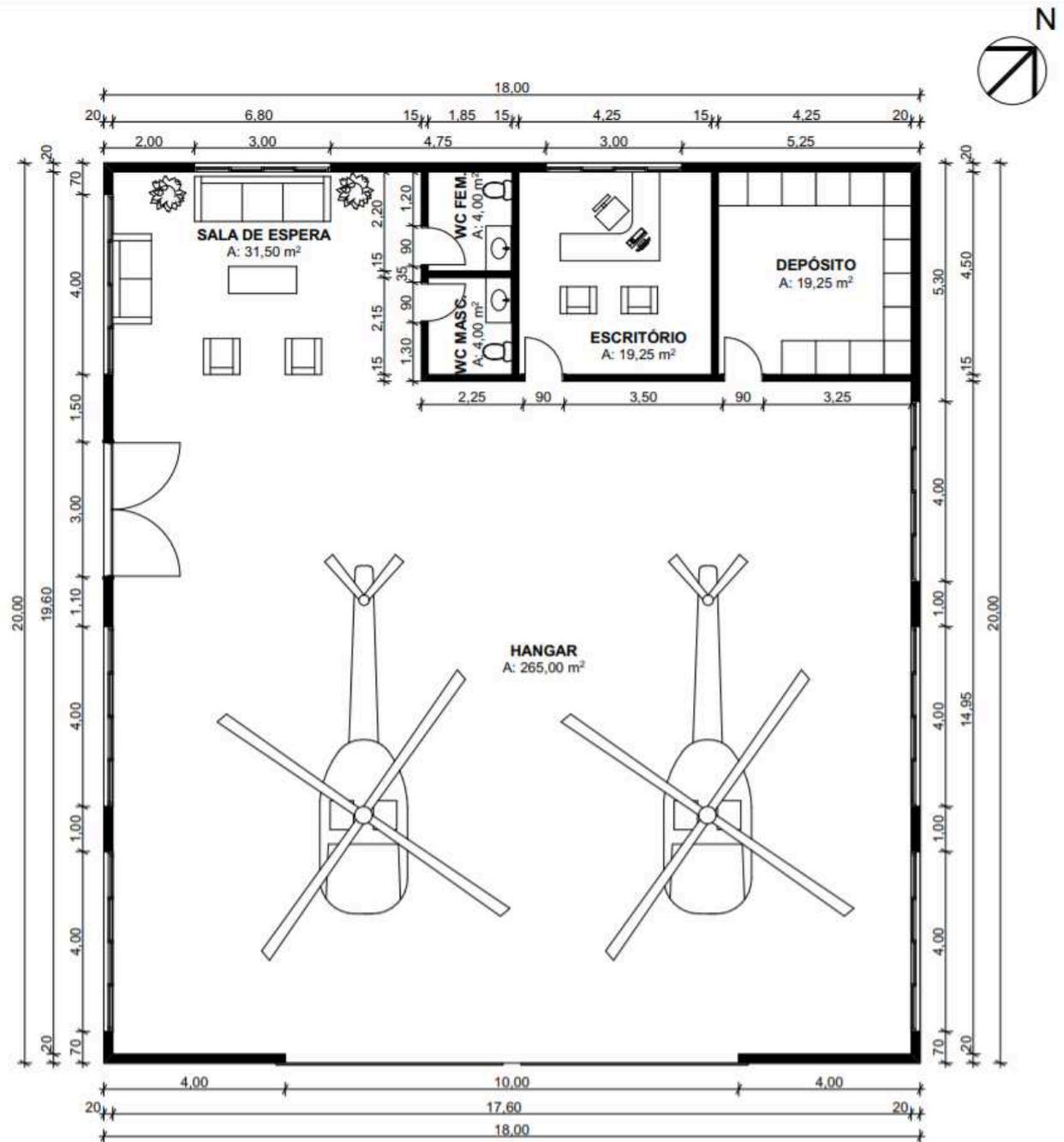
Figura 23 - Estrutura da empresa



Fonte: Arquiteta Daniele Zuqui.

O hangar terá uma área de 265 metros quadrados para acomodar as aeronaves. Inicialmente a empresa terá apenas um helicóptero, porém a área está sendo projetada para comportar mais aeronaves, levando-se em conta que a empresa pretende crescer e expandir sua capacidade de prestação de serviços, através da aquisição de outras aeronaves. Além desta área o hangar contará com uma sala de convivência, dois banheiros, sendo um masculino e um feminino, um escritório e depósito como pode ser visto na Figura 24 - Planta baixa do hangar. O escritório será para o administrador da empresa, e a secretária terá uma mesa ao lado da porta de entrada próxima da sala de convivência.

Figura 24 - Planta baixa do hangar



Fonte: Arquiteta Daniele Zuqui.

A Figura 25 - Vista interna hangar, demonstra como será a parte interna do hangar.

Figura 25 - Vista interna hangar.



Fonte: Arquiteta Daniele Zuqui.

O projeto do hangar e demais estruturas da empresa foi realizado pela arquiteta e urbanista Me. Daniele Zuqui.

4.4.4 Equipamentos e materiais necessários para o início das atividades

Para que seja possível a execução das atividades propostas pela empresa, serão necessários alguns equipamentos e materiais, com a aeronave, materiais de escritórios e de uso diário.

A empresa contará com um helicóptero monomotor convencional modelo R44 Raven II da fabricante Robinson Helicopter Company. O modelo é fabricado nos Estados Unidos no estado da Califórnia, e tem como características capacidade para três passageiros e um piloto, ser equipado com um motor Lycoming seis cilindros injetado e utilizar gasolina de aviação. O helicóptero pode ser observado na Figura 26 e a ficha técnica da aeronave pode ser observada na Figura 27.

Figura 26 - Imagem R44



Fonte: Robinson Helicopter Company (2019).

Figura 27 - Ficha técnica R44

Specifications & Dimensions	
Helicopter	R44 Raven II
Engine	Lycoming IO-540, six cylinder, fuel injected
Horsepower	Derated to 245 for takeoff and 205 continuous
Maximum Gross Weight	2500 lb (1134 kg)
Approximate Empty Weight (including oil & standard avionics)	1505 lb (683 kg)
Standard Fuel (29.5 gal)	177 lb (80 kg)
Auxiliary Fuel (17.0 gal)	102 lb (46 kg)
Pilot, Passengers, and Baggage (with standard fuel)	818 lb (371 kg)
Cruise Speed at Maximum Gross Weight	up to 109 kts (202 km/h)
Maximum Range (no reserve)	approx 300 nm (550 km)
Hover Ceiling IGE	8950 ft @ 2500 lb
Hover Ceiling OGE	7500 ft @ 2300 lb
Rate of Climb	over 1000 fpm
Maximum Operating Altitude	14,000 ft
Electrical System	28 volt

Fonte: Robinson Helicopter Company (2019).

O preço sugerido da aeronave nova no site do fabricante (em 04/2019) é de \$ 481 mil dólares dos estados unidos. A empresa irá adquirir uma aeronave usada e já matriculada em território nacional. O valor a ser disponibilizado para aquisição da aeronave será de 1 milhão e duzentos mil reais, e se estima a compra de um helicóptero com ano de fabricação 2012.

Além da aeronave também serão adquiridos equipamentos de escritório, mobília e uniformes. Para compra de mobília será disponibilizado R\$ 15.000,00, e para equipamento de escritório R\$ 3.500,00, e para a compra de uniformes para o piloto e para a secretária será disponibilizado o valor de R\$ 4.000,00.

4.4.5 Processo de prestação do serviço

A empresa atende os serviços de transporte aéreo mediante demanda. O fretamento da aeronave poderá ser realizado por telefone, ou pelo aplicativo/site da empresa, e quando utilizados esses meios eletrônicos também será possível compartilhar voos.

Quando o cliente entrar no aplicativo, irá selecionar o local de partida, e o destino, o aplicativo terá algumas opções além da deixar aberto para que o cliente selecione sua localização ou selecione um ponto no mapa. O próprio aplicativo deve informar o valor e dar as opções de pagamento, entre elas a opção de pagar pelo próprio aplicativo. O preço do voo será contabilizado com base no tempo de voo estimado. O tempo mínimo de antecedência do voo será de 30 minutos. Quando o voo for compartilhado o valor do voo será dividido entre os passageiros, sendo que o helicóptero utilizado tem capacidade para três passageiros.

Quando o passageiro realizar o embarque/desembarque fora da base da empresa, será cobrado para o tempo de deslocamento da base até o local de embarque o valor de 60% do valor cobrado por hora.

4.5 PLANO OPERACIONAL

O plano operacional tem como objetivo expor de que forma a empresa está estruturada, com aspectos de administração, terceirização, parceria e o sistema de gestão.

4.5.1 Administração

Com intuito de iniciar as atividades da forma mais enxuta possível a empresa irá contar com apenas dois colaboradores diretos, e terá uma estrutura hierárquica simples. Apenas um dos

sócios irá abrir mão de outras atividades para trabalhar na empresa, e os atos administrativos serão de responsabilidade do sócio administrador, que receberá um prolabore. O Sócio administrador irá acumular os cargos de administrador e de piloto, e receberá pela execução dos dois cargos separadamente. Em nível hierárquico abaixo estará a secretária, que será responsável em assessorar o socio administrador, atender ligações, agendar voo e outras atividades de apoio. Para esse cargo será contratado um colaborador, que terá um salário compatível com suas atribuições. A destinação de lucros, quando houver, será discutida e acordada entre os sócios.

4.5.2 Comercial

O socio administrador será responsável pela aérea comercial, praticando os atos de divulgação e comercialização dos serviços. A venda dos serviços se dará através do aplicativo e do site da empresa, com pagamento através de cartão de crédito, e meios digitais. Também será possível fazer o agendamento por telefone, ou presencialmente, aumentando as possibilidades de pagamento para as opções de cartão de débito e dinheiro em espécie.

Para a divulgação da empresa será utilizado principalmente o marketing digital, a empresa terá um site, um aplicativo e páginas nas redes sociais Instagram e Facebook. A empresa irá utilizar recursos pagos para promover a divulgação como o Google Ads. Outro meio de divulgação a ser utilizado será outdoors.

4.5.3 Terceirização

Serão terceirizadas atividades consideradas de apoio, como os serviços contábeis, de limpeza, e de manutenção.

O desenvolvimento e manutenção do aplicativo também será terceirizado. Esses serviços foram orçados pela empresa Tuhl Soluções sendo que para o desenvolvimento do Aplicativo nas versões Android e IOS será cobrado o valor de R\$ 45.000,00, e para o desenvolvimento da versão Web mais R\$ 24.000,00. O valor mensal para manter tudo em funcionamento será de R\$ 1.000,00. Inicialmente o aplicativo será desenvolvida apenas nas versões Android e IOS. A empresa contará com um site, que terá algumas funcionalidades, porém não as mesmas disponíveis nas versões Android e IOS.

4.5.4 Parcerias

Os cargos exigidos pela Agência Nacional de Aviação Civil para uma empresa de táxi aéreo, como Gestor de Segurança Operacional, e Gestor de Manutenção serão obtidos através de parcerias. Será estabelecido parceria com a empresa de manutenção, em que todos os serviços de manutenção da aeronave serão realizados por uma única empresa, e em troca o gestor responsável pela empresa de manutenção irá assinar como gestor de manutenção da We Fly Táxi Aéreo. O Gestor de Segurança Operacional será uma parceria mediante remuneração com um piloto que atenda aos requisitos impostos pela Anac para o cargo, e será pago um valor mensal de R\$ 2.000,00.

4.5.5 Sistema de gestão

Inicialmente os controles serão realizados com o auxílio de planilhas eletrônicas, e não terão custos adicionais para a empresa. Algumas informações serão disponibilizadas pelo aplicativo da empresa, como por exemplo o faturamento, tempo total de voos realizados no período, a quantidade total de horas do helicóptero e o tempo disponível antes da manutenção. O aplicativo emitirá avisos de qual manutenção deve ser realizada com uma antecedência mínima de horas disponíveis.

4.6 PLANO DE MARKETING

O plano de marketing é a seção do plano de negócios que alinha a organização com o mercado em que ela pretende atuar, mercados esses, cada vez mais dinâmicos, tecnológicos e competitivos. Uma boa gestão do mercado é imprescindível para o sucesso da empresa. A seguir será descrito o composto de marketing com as estratégias e ações adotadas para atingir os objetivos propostos.

4.6.1 Composto de marketing

As ações definidas no composto de marketing decorrem da estratégia competitiva adotada. Dentre as estratégias competitivas de Porter (liderança total em custos, diferenciação ou foco) a escolhida pela empresa foi a de foco. Desta forma o foco será em um segmento estreito de mercado, buscando a liderança na diferenciação dentro desse segmento. Nota-se que nesse tipo de estratégia adotada os serviços prestados devem se destacar, e ter um valor

percebido maior que o da concorrência. Na situação apresentada, aonde para o serviço proposto ainda não existe, esse destaque ou valor percebido deve ser plenamente atendido. Frente ao posicionamento adotado o composto de marketing da We Fly Táxi Aéreo apresenta-se a seguir.

4.6.1.1 Produto

A empresa apresenta como produto/serviço, o transporte aéreo de passageiros mediante demanda. Os voos serão realizados de helicóptero, podendo o cliente escolher aonde realizar o embarque e o desembarque. Além do fretamento tradicional de aeronave, também serão realizados compartilhamentos, com o auxílio de um aplicativo próprio. A aeronave utilizada será o helicóptero R44, dispondo de três assentos para passageiros.

4.6.1.2 Praça

A empresa terá sede na cidade de Chapecó, Santa Catarina. Atendendo a região oeste de Santa Catarina, sudoeste do Paraná e noroeste do Rio Grande do Sul. A instalação em Chapecó justifica-se por ter o maior fluxo de pessoas entre as cidades da região, sendo considerada como cidade polo/capital. Região essa, detentora de muitas empresas, com grandes indústrias de renome nacional e internacional.

4.6.1.3 Preço

O preço foi definido com base nos custos da empresa conforme será demonstrado no planejamento financeiro, e na pesquisa de preço realizada em outras empresas. O preço sugerido com base no ponto de equilíbrio econômico foi de R\$ 2.578,23 e o preço médio praticado por empresas que utilizam o mesmo modelo de aeronave foi de R\$ 2.677,77. A empresa optou pelo preço de 2.800,00 por hora de voo. Para os clientes de comprarem pacotes mensais de horas, ao menos duas horas, terão um desconto de 5% no valor, pagando 2.660,00.

4.6.1.4 Promoção

De forma a promover e tornar conhecidos os serviços prestados pela empresa, serão realizadas ações de publicidade e propaganda. Será utilizado o outdoor com uma das formas de divulgação. Os pontos selecionados serão vias urbanas das maiores cidades da região, com

grande circulação de veículos e frequentes engarrafamentos, além de rodovias em pontos lentos, sinuosos, ou com um trecho longo sem a possibilidade de ultrapassagem.

O marketing digital será o recurso mais utilizado para a divulgação da empresa. Para isso serão desenvolvidos uma página no Facebook, uma no Instagram, um site institucional e um aplicativo para smartphone. Também será utilizada a ferramenta Google Ads, serviço de publicidade da Google, que colocará o link do site da empresa entre os primeiros quando pesquisado por palavras relacionadas.

A Figura 28 demonstra a imagem da empresa ou logomarca.

Figura 28 - Logomarca



Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

4.7 PLANO FINANCEIRO

O plano financeiro tem a finalidade de demonstrar através de números tudo o que foi planejado nas outras seções do plano. Na sequência serão apresentados os orçamentos de vendas, os custos para a prestação do serviço, as despesas, os investimentos necessários, o financiamento obtido, o ponto de equilíbrio contábil e econômico, o preço sugerido com base no custo, as projeções de resultados, o fluxo de caixa, o balanço patrimonial e os indicadores de desempenho. Junto com o orçamento de custo será apresentado o controle de estoque, e adicionalmente o controle de manutenções da aeronave. Todas as projeções realizadas foram

para um período de 36 meses, supondo que o início das atividades da empresa ocorrerá em janeiro de 2020.

4.7.1 Orçamento de vendas

O orçamento de vendas demonstra o faturamento mensal com base na previsão de demanda realizada. O valor de faturamento previsto levou em conta que os clientes que compram pacotes mensais têm direito a um desconto de 5% no valor, e esses clientes representam 15% da demanda total (baseado na pesquisa mercadológica realizada). Além disso para os voos de traslados foi atribuído o peso de 6% em relação a demanda total, e para esses voos será cobrado o valor de 60% do preço cheio. As receitas obtidas já com esses descontos podem ser observadas na Tabela 3 - Orçamento de vendas para o ano de 2020, na Tabela 4 - Orçamento de vendas para o ano de 2021, e na Tabela 5 - Orçamento de vendas para o ano de 2022.

Essa receita bruta serviu de base para o cálculo dos tributos incidentes sobre a venda e também para o imposto de renda e para a contribuição social, já que o regime tributário em que a empresa está enquadrada é o lucro presumido. A forma de recebimento e o prazo de recebimento serão demonstrados adiante no demonstrativo de fluxo de caixa.

Tabela 3 - Orçamento de vendas para o ano de 2020

Orçamento de vendas para o ano de 2020												
Periodo	jan/20	fev/20	mar/20	abr/20	mai/20	jun/20	jul/20	ago/20	set/20	out/20	nov/20	dez/20
Quantidade de horas de voo	47,29	28,36	50,54	48,14	47,28	39,65	50,29	44,28	43,58	46,36	44,38	47,32
Valor cobrado / hora	R\$ 2.800,00	R\$ 2.800,00	R\$ 2.800,00	R\$ 2.800,00	R\$ 2.800,00	R\$ 2.800,00	R\$ 2.800,00	R\$ 2.800,00	R\$ 2.800,00	R\$ 2.800,00	R\$ 2.800,00	R\$ 2.800,00
Receita Bruta	R\$ 128.244,65	R\$ 76.910,04	R\$ 137.055,18	R\$ 130.547,72	R\$ 128.209,85	R\$ 107.532,78	R\$ 136.375,01	R\$ 120.076,32	R\$ 118.190,83	R\$ 125.710,63	R\$ 120.345,22	R\$ 128.314,25

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

Tabela 4 - Orçamento de vendas para o ano de 2021

Orçamento de vendas para o ano de 2021												
Periodo	jan/21	fev/21	mar/21	abr/21	mai/21	jun/21	jul/21	ago/21	set/21	out/21	nov/21	dez/21
Quantidade de horas de voo	50,84	30,49	54,33	51,75	50,82	42,63	54,06	47,60	46,85	49,83	47,71	50,87
Valor cobrado / hora	R\$ 2.800,00	R\$ 2.800,00	R\$ 2.800,00	R\$ 2.800,00	R\$ 2.800,00	R\$ 2.800,00	R\$ 2.800,00	R\$ 2.800,00	R\$ 2.800,00	R\$ 2.800,00	R\$ 2.800,00	R\$ 2.800,00
Receita Bruta	R\$ 137.863,00	R\$ 82.678,29	R\$ 147.334,32	R\$ 140.338,80	R\$ 137.825,59	R\$ 115.597,74	R\$ 146.603,14	R\$ 129.082,04	R\$ 127.055,15	R\$ 135.138,93	R\$ 129.371,11	R\$ 137.937,81

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

Tabela 5 - Orçamento de vendas para o ano de 2022

Orçamento de vendas para o ano de 2022												
Periodo	jan/22	fev/22	mar/22	abr/22	mai/22	jun/22	jul/22	ago/22	set/22	out/22	nov/22	dez/22
Quantidade de horas de voo	54,65	32,77	58,41	55,63	54,64	45,82	58,12	51,17	50,37	53,57	51,28	54,68
Valor cobrado / hora	R\$ 2.800,00	R\$ 2.800,00	R\$ 2.800,00	R\$ 2.800,00	R\$ 2.800,00	R\$ 2.800,00	R\$ 2.800,00	R\$ 2.800,00	R\$ 2.800,00	R\$ 2.800,00	R\$ 2.800,00	R\$ 2.800,00
Receita Bruta	R\$ 148.202,72	R\$ 88.879,16	R\$ 158.384,39	R\$ 150.864,21	R\$ 148.162,51	R\$ 124.267,57	R\$ 157.598,37	R\$ 138.763,20	R\$ 136.584,28	R\$ 145.274,35	R\$ 139.073,95	R\$ 148.283,15

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

4.7.2 Orçamento de custos da prestação do serviço

Partindo da demanda prevista apresenta-se no orçamento de custos da prestação do serviço, os insumos, a mão-de-obra direta e os custos indiretos presentes no serviço de transporte aéreo de passageiros. Os materiais ou insumos necessários são combustível e óleo lubrificante. O combustível utilizado pela aeronave é o AVGAS, ou gasolina de aviação. O preço apresentado por litro de combustível leva em conta que a empresa possuirá um tanque próprio com capacidade para 7 mil litros, e comprará esse combustível em lotes econômicos de compra, em grandes quantidades, reduzindo o custo do frete por litro. O preço pago por litro é de R\$ 6,00 entregue na empresa, e o consumo médio por hora da aeronave é de 58 litros, conforme o manual do fabricante. O óleo lubrificante apresentado como insumo diz respeito ao óleo consumido pelo motor durante seu funcionamento, o valor referente as trocas de óleo realizadas estão inclusas nos valores das manutenções periódicas. O valor pago por litro de óleo de aviação W 100 é de R\$ 58,00 quando adquirido em lote econômico de compra de 12 unidades e o consumo médio de óleo por hora é de 250 ML. O orçamento desses dois insumos pode ser visualizado na Tabela 6 - Custo de materiais. As compras realizadas, o consumo mensal e a quantidade em estoque pra combustível e óleo será demonstrada mais adiante no controle de estoques.

Tabela 6 - Custo de materiais

Orçamento de prestação do serviço								
Custo de materiais								
Período	Total de horas voadas	Combustível			Óleo lubrificante			Total
		Cons./h (L)	Cons. Mês (L)	Valor	Cons./h (L)	Cons. Mês (L)	Valor	
jan/20	47,29	58	2742,90	R\$ 16.457,39	0,25	11,82	R\$ 685,72	R\$ 17.143,11
fev/20	28,36	58	1644,95	R\$ 9.869,72	0,25	7,09	R\$ 411,24	R\$ 10.280,95
mar/20	50,54	58	2931,34	R\$ 17.588,02	0,25	12,64	R\$ 732,83	R\$ 18.320,86
abr/20	48,14	58	2792,16	R\$ 16.752,93	0,25	12,04	R\$ 698,04	R\$ 17.450,97
mai/20	47,28	58	2742,15	R\$ 16.452,92	0,25	11,82	R\$ 685,54	R\$ 17.138,46
jun/20	39,65	58	2299,91	R\$ 13.799,47	0,25	9,91	R\$ 574,98	R\$ 14.374,45
jul/20	50,29	58	2916,79	R\$ 17.500,74	0,25	12,57	R\$ 729,20	R\$ 18.229,94
ago/20	44,28	58	2568,19	R\$ 15.409,16	0,25	11,07	R\$ 642,05	R\$ 16.051,21
set/20	43,58	58	2527,87	R\$ 15.167,20	0,25	10,90	R\$ 631,97	R\$ 15.799,17
out/20	46,36	58	2688,70	R\$ 16.132,20	0,25	11,59	R\$ 672,17	R\$ 16.804,37
nov/20	44,38	58	2573,94	R\$ 15.443,67	0,25	11,09	R\$ 643,49	R\$ 16.087,15
dez/20	47,32	58	2744,39	R\$ 16.466,32	0,25	11,83	R\$ 686,10	R\$ 17.152,41
jan/21	50,84	58	2948,61	R\$ 17.691,69	0,25	12,71	R\$ 737,15	R\$ 18.428,84
fev/21	30,49	58	1768,32	R\$ 10.609,94	0,25	7,62	R\$ 442,08	R\$ 11.052,02
mar/21	54,33	58	3151,19	R\$ 18.907,13	0,25	13,58	R\$ 787,80	R\$ 19.694,92
abr/21	51,75	58	3001,57	R\$ 18.009,40	0,25	12,94	R\$ 750,39	R\$ 18.759,80
mai/21	50,82	58	2947,81	R\$ 17.686,89	0,25	12,71	R\$ 736,95	R\$ 18.423,84
jun/21	42,63	58	2472,41	R\$ 14.834,43	0,25	10,66	R\$ 618,10	R\$ 15.452,53
jul/21	54,06	58	3135,55	R\$ 18.813,29	0,25	13,52	R\$ 783,89	R\$ 19.597,18
ago/21	47,60	58	2760,81	R\$ 16.564,85	0,25	11,90	R\$ 690,20	R\$ 17.255,05
set/21	46,85	58	2717,46	R\$ 16.304,74	0,25	11,71	R\$ 679,36	R\$ 16.984,10
out/21	49,83	58	2890,35	R\$ 17.342,11	0,25	12,46	R\$ 722,59	R\$ 18.064,70
nov/21	47,71	58	2766,99	R\$ 16.601,94	0,25	11,93	R\$ 691,75	R\$ 17.293,69
dez/21	50,87	58	2950,22	R\$ 17.701,29	0,25	12,72	R\$ 737,55	R\$ 18.438,84
jan/22	54,65	58	3169,76	R\$ 19.018,57	0,25	13,66	R\$ 792,44	R\$ 19.811,01
fev/22	32,77	58	1900,95	R\$ 11.405,69	0,25	8,19	R\$ 475,24	R\$ 11.880,93
mar/22	58,41	58	3387,53	R\$ 20.325,16	0,25	14,60	R\$ 846,88	R\$ 21.172,04
abr/22	55,63	58	3226,68	R\$ 19.360,11	0,25	13,91	R\$ 806,67	R\$ 20.166,78
mai/22	54,64	58	3168,90	R\$ 19.013,41	0,25	13,66	R\$ 792,23	R\$ 19.805,63
jun/22	45,82	58	2657,84	R\$ 15.947,01	0,25	11,46	R\$ 664,46	R\$ 16.611,47
jul/22	58,12	58	3370,72	R\$ 20.224,29	0,25	14,53	R\$ 842,68	R\$ 21.066,97
ago/22	51,17	58	2967,87	R\$ 17.807,21	0,25	12,79	R\$ 741,97	R\$ 18.549,18
set/22	50,37	58	2921,27	R\$ 17.527,59	0,25	12,59	R\$ 730,32	R\$ 18.257,91
out/22	53,57	58	3107,13	R\$ 18.642,77	0,25	13,39	R\$ 776,78	R\$ 19.419,56
nov/22	51,28	58	2974,51	R\$ 17.847,09	0,25	12,82	R\$ 743,63	R\$ 18.590,72
dez/22	54,68	58	3171,48	R\$ 19.028,89	0,25	13,67	R\$ 792,87	R\$ 19.821,76

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

Além desses dois insumos, compõem os custos de prestação do serviço, a mão-de-obra direta utilizada, que são o pró-labore do piloto, e o salário da secretária que irá auxiliar nos agendamentos de voos, atendimento de telefone e de clientes, no embarque e desembarque quando necessário e nos demais serviços de apoio a operação. O pró-labore base mensal do piloto é de R\$ 3.500,00 e não será reajustado durante o período analisado, sobre esse pró-labore incide a alíquota de INSS de 27,8%, já a secretária terá um salário base de R\$ 2.000,00 mensais que será reajustado anualmente em 5%, e incidem sobre o salário base a alíquota de INSS de

27,8% e de FGTS de 8%. Ao salário incide também décimo terceiro salário e férias, conforme pode ser observado na Tabela 7 - Custo da mão-de-obra direta.

Tabela 7 - Custo da mão-de-obra direta

Orçamento de prestação do serviço												
Custo da mão-de-obra direta												
Período	Folha de pagamento - Salários							Folha de pagamento - Pró-labore			Total	
	Salário base	INSS Empresa	FGTS	Sub total	Provisão 13º salário	Provisão férias	Total	Pró-labore	INSS	Total		
jan/20	R\$ 2.000,00	R\$ 556,00	R\$ 160,00	R\$ 2.716,00	R\$ 226,33	R\$ 75,44	R\$ 3.017,78	R\$ 3.500,00	R\$ 973,00	R\$ 4.473,00	R\$ 7.490,78	
fev/20	R\$ 2.000,00	R\$ 556,00	R\$ 160,00	R\$ 2.716,00	R\$ 226,33	R\$ 75,44	R\$ 3.017,78	R\$ 3.500,00	R\$ 973,00	R\$ 4.473,00	R\$ 7.490,78	
mar/20	R\$ 2.000,00	R\$ 556,00	R\$ 160,00	R\$ 2.716,00	R\$ 226,33	R\$ 75,44	R\$ 3.017,78	R\$ 3.500,00	R\$ 973,00	R\$ 4.473,00	R\$ 7.490,78	
abr/20	R\$ 2.000,00	R\$ 556,00	R\$ 160,00	R\$ 2.716,00	R\$ 226,33	R\$ 75,44	R\$ 3.017,78	R\$ 3.500,00	R\$ 973,00	R\$ 4.473,00	R\$ 7.490,78	
mai/20	R\$ 2.000,00	R\$ 556,00	R\$ 160,00	R\$ 2.716,00	R\$ 226,33	R\$ 75,44	R\$ 3.017,78	R\$ 3.500,00	R\$ 973,00	R\$ 4.473,00	R\$ 7.490,78	
jun/20	R\$ 2.000,00	R\$ 556,00	R\$ 160,00	R\$ 2.716,00	R\$ 226,33	R\$ 75,44	R\$ 3.017,78	R\$ 3.500,00	R\$ 973,00	R\$ 4.473,00	R\$ 7.490,78	
jul/20	R\$ 2.000,00	R\$ 556,00	R\$ 160,00	R\$ 2.716,00	R\$ 226,33	R\$ 75,44	R\$ 3.017,78	R\$ 3.500,00	R\$ 973,00	R\$ 4.473,00	R\$ 7.490,78	
ago/20	R\$ 2.000,00	R\$ 556,00	R\$ 160,00	R\$ 2.716,00	R\$ 226,33	R\$ 75,44	R\$ 3.017,78	R\$ 3.500,00	R\$ 973,00	R\$ 4.473,00	R\$ 7.490,78	
set/20	R\$ 2.000,00	R\$ 556,00	R\$ 160,00	R\$ 2.716,00	R\$ 226,33	R\$ 75,44	R\$ 3.017,78	R\$ 3.500,00	R\$ 973,00	R\$ 4.473,00	R\$ 7.490,78	
out/20	R\$ 2.000,00	R\$ 556,00	R\$ 160,00	R\$ 2.716,00	R\$ 226,33	R\$ 75,44	R\$ 3.017,78	R\$ 3.500,00	R\$ 973,00	R\$ 4.473,00	R\$ 7.490,78	
nov/20	R\$ 2.000,00	R\$ 556,00	R\$ 160,00	R\$ 2.716,00	R\$ 226,33	R\$ 75,44	R\$ 3.017,78	R\$ 3.500,00	R\$ 973,00	R\$ 4.473,00	R\$ 7.490,78	
dez/20	R\$ 2.000,00	R\$ 556,00	R\$ 160,00	R\$ 2.716,00	R\$ 226,33	R\$ 75,44	R\$ 3.017,78	R\$ 3.500,00	R\$ 973,00	R\$ 4.473,00	R\$ 7.490,78	
jan/21	R\$ 2.100,00	R\$ 583,80	R\$ 168,00	R\$ 2.851,80	R\$ 237,65	R\$ 79,22	R\$ 3.168,67	R\$ 3.500,00	R\$ 973,00	R\$ 4.473,00	R\$ 7.641,67	
fev/21	R\$ 2.100,00	R\$ 583,80	R\$ 168,00	R\$ 2.851,80	R\$ 237,65	R\$ 79,22	R\$ 3.168,67	R\$ 3.500,00	R\$ 973,00	R\$ 4.473,00	R\$ 7.641,67	
mar/21	R\$ 2.100,00	R\$ 583,80	R\$ 168,00	R\$ 2.851,80	R\$ 237,65	R\$ 79,22	R\$ 3.168,67	R\$ 3.500,00	R\$ 973,00	R\$ 4.473,00	R\$ 7.641,67	
abr/21	R\$ 2.100,00	R\$ 583,80	R\$ 168,00	R\$ 2.851,80	R\$ 237,65	R\$ 79,22	R\$ 3.168,67	R\$ 3.500,00	R\$ 973,00	R\$ 4.473,00	R\$ 7.641,67	
mai/21	R\$ 2.100,00	R\$ 583,80	R\$ 168,00	R\$ 2.851,80	R\$ 237,65	R\$ 79,22	R\$ 3.168,67	R\$ 3.500,00	R\$ 973,00	R\$ 4.473,00	R\$ 7.641,67	
jun/21	R\$ 2.100,00	R\$ 583,80	R\$ 168,00	R\$ 2.851,80	R\$ 237,65	R\$ 79,22	R\$ 3.168,67	R\$ 3.500,00	R\$ 973,00	R\$ 4.473,00	R\$ 7.641,67	
jul/21	R\$ 2.100,00	R\$ 583,80	R\$ 168,00	R\$ 2.851,80	R\$ 237,65	R\$ 79,22	R\$ 3.168,67	R\$ 3.500,00	R\$ 973,00	R\$ 4.473,00	R\$ 7.641,67	
ago/21	R\$ 2.100,00	R\$ 583,80	R\$ 168,00	R\$ 2.851,80	R\$ 237,65	R\$ 79,22	R\$ 3.168,67	R\$ 3.500,00	R\$ 973,00	R\$ 4.473,00	R\$ 7.641,67	
set/21	R\$ 2.100,00	R\$ 583,80	R\$ 168,00	R\$ 2.851,80	R\$ 237,65	R\$ 79,22	R\$ 3.168,67	R\$ 3.500,00	R\$ 973,00	R\$ 4.473,00	R\$ 7.641,67	
out/21	R\$ 2.100,00	R\$ 583,80	R\$ 168,00	R\$ 2.851,80	R\$ 237,65	R\$ 79,22	R\$ 3.168,67	R\$ 3.500,00	R\$ 973,00	R\$ 4.473,00	R\$ 7.641,67	
nov/21	R\$ 2.100,00	R\$ 583,80	R\$ 168,00	R\$ 2.851,80	R\$ 237,65	R\$ 79,22	R\$ 3.168,67	R\$ 3.500,00	R\$ 973,00	R\$ 4.473,00	R\$ 7.641,67	
dez/21	R\$ 2.100,00	R\$ 583,80	R\$ 168,00	R\$ 2.851,80	R\$ 237,65	R\$ 79,22	R\$ 3.168,67	R\$ 3.500,00	R\$ 973,00	R\$ 4.473,00	R\$ 7.641,67	
jan/22	R\$ 2.205,00	R\$ 612,99	R\$ 176,40	R\$ 2.994,39	R\$ 249,53	R\$ 83,18	R\$ 3.327,10	R\$ 3.500,00	R\$ 973,00	R\$ 4.473,00	R\$ 7.800,10	
fev/22	R\$ 2.205,00	R\$ 612,99	R\$ 176,40	R\$ 2.994,39	R\$ 249,53	R\$ 83,18	R\$ 3.327,10	R\$ 3.500,00	R\$ 973,00	R\$ 4.473,00	R\$ 7.800,10	
mar/22	R\$ 2.205,00	R\$ 612,99	R\$ 176,40	R\$ 2.994,39	R\$ 249,53	R\$ 83,18	R\$ 3.327,10	R\$ 3.500,00	R\$ 973,00	R\$ 4.473,00	R\$ 7.800,10	
abr/22	R\$ 2.205,00	R\$ 612,99	R\$ 176,40	R\$ 2.994,39	R\$ 249,53	R\$ 83,18	R\$ 3.327,10	R\$ 3.500,00	R\$ 973,00	R\$ 4.473,00	R\$ 7.800,10	
mai/22	R\$ 2.205,00	R\$ 612,99	R\$ 176,40	R\$ 2.994,39	R\$ 249,53	R\$ 83,18	R\$ 3.327,10	R\$ 3.500,00	R\$ 973,00	R\$ 4.473,00	R\$ 7.800,10	
jun/22	R\$ 2.205,00	R\$ 612,99	R\$ 176,40	R\$ 2.994,39	R\$ 249,53	R\$ 83,18	R\$ 3.327,10	R\$ 3.500,00	R\$ 973,00	R\$ 4.473,00	R\$ 7.800,10	
jul/22	R\$ 2.205,00	R\$ 612,99	R\$ 176,40	R\$ 2.994,39	R\$ 249,53	R\$ 83,18	R\$ 3.327,10	R\$ 3.500,00	R\$ 973,00	R\$ 4.473,00	R\$ 7.800,10	
ago/22	R\$ 2.205,00	R\$ 612,99	R\$ 176,40	R\$ 2.994,39	R\$ 249,53	R\$ 83,18	R\$ 3.327,10	R\$ 3.500,00	R\$ 973,00	R\$ 4.473,00	R\$ 7.800,10	
set/22	R\$ 2.205,00	R\$ 612,99	R\$ 176,40	R\$ 2.994,39	R\$ 249,53	R\$ 83,18	R\$ 3.327,10	R\$ 3.500,00	R\$ 973,00	R\$ 4.473,00	R\$ 7.800,10	
out/22	R\$ 2.205,00	R\$ 612,99	R\$ 176,40	R\$ 2.994,39	R\$ 249,53	R\$ 83,18	R\$ 3.327,10	R\$ 3.500,00	R\$ 973,00	R\$ 4.473,00	R\$ 7.800,10	
nov/22	R\$ 2.205,00	R\$ 612,99	R\$ 176,40	R\$ 2.994,39	R\$ 249,53	R\$ 83,18	R\$ 3.327,10	R\$ 3.500,00	R\$ 973,00	R\$ 4.473,00	R\$ 7.800,10	
dez/22	R\$ 2.205,00	R\$ 612,99	R\$ 176,40	R\$ 2.994,39	R\$ 249,53	R\$ 83,18	R\$ 3.327,10	R\$ 3.500,00	R\$ 973,00	R\$ 4.473,00	R\$ 7.800,10	

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

A seguir são apresentados os custos indiretos da prestação do serviço. As revisões periódicas são realizadas a cada 50 horas, de acordo com o manual do fabricante, e cada uma das revisões realizadas tem um preço a depender do tipo de revisão, que será demonstrado mais adiante no controle de manutenção. Para fins de cálculo do custo, foi estabelecido o valor médio das revisões por hora de voo, com base no plano de manutenção e no valor de cada tipo de manutenção. As depreciações incidentes ao helicóptero foram separadas em depreciação do motor, que inclui todo o grupo motopropulsor, e depreciação da célula que inclui a estrutura do helicóptero. Essa divisão foi realizada pelo fato em que o grupo motopropulsor é renovado em sua totalidade quando atingir 2.200 horas (Overhaul). Em função do preço novo do helicóptero e do valor para realizar o Overhaul, que é o preço do grupo motopropulsor, foi estabelecida a proporção de 40% para o ativo motor e 60% para o ativo célula helicóptero. Desta forma foi calculada a depreciação do motor com base no valor desse ativo e nas horas disponíveis até as 2.200 horas. E para a depreciação da célula foi estabelecida uma depreciação em 10 anos e um valor residual de 20%. Os custos de aluguel, água, energia elétrica, e limpeza foram alocados em custos e em despesas administrativas em função de estarem presentes em ambos, o rateio foi baseado na área ocupada para cada um deles, sendo a proporção de 80% para custos e 20% para despesas administrativas. Para o valor do aluguel foi considerado um reajuste anual de 5%. Compõem os custos ainda, a manutenção do aplicativo, o seguro da aeronave, a inspeção anual de manutenção (IAM) no valor de R\$ 5.000,00, e a perda de combustível proveniente da evaporação, calculada na ordem de 0,3% do total de litros em estoque no tanque. Os custos indiretos de prestação do serviço podem ser observados na Tabela 8.

Na Tabela 9 - Controle de estoques, é possível observar as quantidades em valor e em litros, de entrada, saída e de saldo final mensal para combustível e óleo lubrificante.

Tabela 8 - Custos indiretos de prestação do serviço

Orçamento de prestação do serviço															
Custos indiretos de prestação do serviço															
Período	Total de horas voadas	Revisões da aeronave		Depreciação helic. motor		Depreciação helic. célula	Aluguel	Água	Energia elétrica	Limpeza hangar	Manutenção App	Seguro aeronave	IAM	Evaporação AVGAS	Total
		Valor/hora	Valor mês	Valor/hora	Valor mês	Valor mês	Valor mês	Valor mês	Valor mês	Valor mês	Valor mês	Valor mês	Valor mês	Valor mês	
jan/20	47,29	R\$ 39,13	R\$ 1.850,67	R\$ 231,33	R\$ 10.939,68	R\$ 4.800,00	R\$ 5.200,00	R\$ 160,00	R\$ 400,00	R\$ 640,00	R\$ 1.000,00	R\$ 3.500,00	R\$ 416,67	R\$ 126,00	R\$ 29.033,02
fev/20	28,36	R\$ 39,13	R\$ 1.109,87	R\$ 231,33	R\$ 6.560,67	R\$ 4.800,00	R\$ 5.200,00	R\$ 160,00	R\$ 400,00	R\$ 640,00	R\$ 1.000,00	R\$ 3.500,00	R\$ 416,67	R\$ 76,25	R\$ 23.863,46
mar/20	50,54	R\$ 39,13	R\$ 1.977,81	R\$ 231,33	R\$ 11.691,25	R\$ 4.800,00	R\$ 5.200,00	R\$ 160,00	R\$ 400,00	R\$ 640,00	R\$ 1.000,00	R\$ 3.500,00	R\$ 416,67	R\$ 46,41	R\$ 29.832,14
abr/20	48,14	R\$ 39,13	R\$ 1.883,90	R\$ 231,33	R\$ 11.136,14	R\$ 4.800,00	R\$ 5.200,00	R\$ 160,00	R\$ 400,00	R\$ 640,00	R\$ 1.000,00	R\$ 3.500,00	R\$ 416,67	R\$ 110,51	R\$ 29.247,22
mai/20	47,28	R\$ 39,13	R\$ 1.850,17	R\$ 231,33	R\$ 10.936,71	R\$ 4.800,00	R\$ 5.200,00	R\$ 160,00	R\$ 400,00	R\$ 640,00	R\$ 1.000,00	R\$ 3.500,00	R\$ 416,67	R\$ 59,92	R\$ 28.963,46
jun/20	39,65	R\$ 39,13	R\$ 1.551,78	R\$ 231,33	R\$ 9.172,89	R\$ 4.800,00	R\$ 5.200,00	R\$ 160,00	R\$ 400,00	R\$ 640,00	R\$ 1.000,00	R\$ 3.500,00	R\$ 416,67	R\$ 109,38	R\$ 26.950,72
jul/20	50,29	R\$ 39,13	R\$ 1.967,99	R\$ 231,33	R\$ 11.633,23	R\$ 4.800,00	R\$ 5.200,00	R\$ 160,00	R\$ 400,00	R\$ 640,00	R\$ 1.000,00	R\$ 3.500,00	R\$ 416,67	R\$ 67,65	R\$ 29.785,54
ago/20	44,28	R\$ 39,13	R\$ 1.732,79	R\$ 231,33	R\$ 10.242,90	R\$ 4.800,00	R\$ 5.200,00	R\$ 160,00	R\$ 400,00	R\$ 640,00	R\$ 1.000,00	R\$ 3.500,00	R\$ 416,67	R\$ 113,95	R\$ 28.206,31
set/20	43,58	R\$ 39,13	R\$ 1.705,58	R\$ 231,33	R\$ 10.082,06	R\$ 4.800,00	R\$ 5.200,00	R\$ 160,00	R\$ 400,00	R\$ 640,00	R\$ 1.000,00	R\$ 3.500,00	R\$ 416,67	R\$ 67,38	R\$ 27.971,69
out/20	46,36	R\$ 39,13	R\$ 1.814,10	R\$ 231,33	R\$ 10.723,52	R\$ 4.800,00	R\$ 5.200,00	R\$ 160,00	R\$ 400,00	R\$ 640,00	R\$ 1.000,00	R\$ 3.500,00	R\$ 416,67	R\$ 120,68	R\$ 28.774,96
nov/20	44,38	R\$ 39,13	R\$ 1.736,67	R\$ 231,33	R\$ 10.265,84	R\$ 4.800,00	R\$ 5.200,00	R\$ 160,00	R\$ 400,00	R\$ 640,00	R\$ 1.000,00	R\$ 3.500,00	R\$ 416,67	R\$ 71,92	R\$ 28.191,09
dez/20	47,32	R\$ 39,13	R\$ 1.851,67	R\$ 231,33	R\$ 10.945,62	R\$ 4.800,00	R\$ 5.200,00	R\$ 160,00	R\$ 400,00	R\$ 640,00	R\$ 1.000,00	R\$ 3.500,00	R\$ 416,67	R\$ 124,37	R\$ 29.038,33
jan/21	50,84	R\$ 39,13	R\$ 1.989,47	R\$ 231,33	R\$ 11.760,16	R\$ 4.800,00	R\$ 5.460,00	R\$ 160,00	R\$ 400,00	R\$ 640,00	R\$ 1.000,00	R\$ 3.500,00	R\$ 416,67	R\$ 74,60	R\$ 30.200,89
fev/21	30,49	R\$ 39,13	R\$ 1.193,11	R\$ 231,33	R\$ 7.052,73	R\$ 4.800,00	R\$ 5.460,00	R\$ 160,00	R\$ 400,00	R\$ 640,00	R\$ 1.000,00	R\$ 3.500,00	R\$ 416,67	R\$ 120,30	R\$ 24.742,80
mar/21	54,33	R\$ 39,13	R\$ 2.126,15	R\$ 231,33	R\$ 12.568,09	R\$ 4.800,00	R\$ 5.460,00	R\$ 160,00	R\$ 400,00	R\$ 640,00	R\$ 1.000,00	R\$ 3.500,00	R\$ 416,67	R\$ 88,11	R\$ 31.159,01
abr/21	51,75	R\$ 39,13	R\$ 2.025,20	R\$ 231,33	R\$ 11.971,35	R\$ 4.800,00	R\$ 5.460,00	R\$ 160,00	R\$ 400,00	R\$ 640,00	R\$ 1.000,00	R\$ 3.500,00	R\$ 416,67	R\$ 121,12	R\$ 30.494,34
mai/21	50,82	R\$ 39,13	R\$ 1.988,93	R\$ 231,33	R\$ 11.756,97	R\$ 4.800,00	R\$ 5.460,00	R\$ 160,00	R\$ 400,00	R\$ 640,00	R\$ 1.000,00	R\$ 3.500,00	R\$ 416,67	R\$ 66,73	R\$ 30.189,29
jun/21	42,63	R\$ 39,13	R\$ 1.668,16	R\$ 231,33	R\$ 9.860,86	R\$ 4.800,00	R\$ 5.460,00	R\$ 160,00	R\$ 400,00	R\$ 640,00	R\$ 1.000,00	R\$ 3.500,00	R\$ 416,67	R\$ 103,47	R\$ 28.009,16
jul/21	54,06	R\$ 39,13	R\$ 2.115,59	R\$ 231,33	R\$ 12.505,72	R\$ 4.800,00	R\$ 5.460,00	R\$ 160,00	R\$ 400,00	R\$ 640,00	R\$ 1.000,00	R\$ 3.500,00	R\$ 416,67	R\$ 58,66	R\$ 31.056,64
ago/21	47,60	R\$ 39,13	R\$ 1.862,75	R\$ 231,33	R\$ 11.011,12	R\$ 4.800,00	R\$ 5.460,00	R\$ 160,00	R\$ 400,00	R\$ 640,00	R\$ 1.000,00	R\$ 3.500,00	R\$ 416,67	R\$ 110,04	R\$ 29.360,57
set/21	46,85	R\$ 39,13	R\$ 1.833,50	R\$ 231,33	R\$ 10.838,21	R\$ 4.800,00	R\$ 5.460,00	R\$ 160,00	R\$ 400,00	R\$ 640,00	R\$ 1.000,00	R\$ 3.500,00	R\$ 416,67	R\$ 60,02	R\$ 29.108,40
out/21	49,83	R\$ 39,13	R\$ 1.950,16	R\$ 231,33	R\$ 11.527,79	R\$ 4.800,00	R\$ 5.460,00	R\$ 160,00	R\$ 400,00	R\$ 640,00	R\$ 1.000,00	R\$ 3.500,00	R\$ 416,67	R\$ 109,92	R\$ 29.964,53
nov/21	47,71	R\$ 39,13	R\$ 1.866,92	R\$ 231,33	R\$ 11.035,77	R\$ 4.800,00	R\$ 5.460,00	R\$ 160,00	R\$ 400,00	R\$ 640,00	R\$ 1.000,00	R\$ 3.500,00	R\$ 416,67	R\$ 57,57	R\$ 29.336,93
dez/21	50,87	R\$ 39,13	R\$ 1.990,55	R\$ 231,33	R\$ 11.766,54	R\$ 4.800,00	R\$ 5.460,00	R\$ 160,00	R\$ 400,00	R\$ 640,00	R\$ 1.000,00	R\$ 3.500,00	R\$ 416,67	R\$ 115,59	R\$ 30.249,34
jan/22	54,65	R\$ 39,13	R\$ 2.138,68	R\$ 231,33	R\$ 12.642,17	R\$ 4.800,00	R\$ 5.733,00	R\$ 160,00	R\$ 400,00	R\$ 640,00	R\$ 1.000,00	R\$ 3.500,00	R\$ 416,67	R\$ 62,14	R\$ 31.492,65
fev/22	32,77	R\$ 39,13	R\$ 1.282,59	R\$ 231,33	R\$ 7.581,68	R\$ 4.800,00	R\$ 5.733,00	R\$ 160,00	R\$ 400,00	R\$ 640,00	R\$ 1.000,00	R\$ 3.500,00	R\$ 416,67	R\$ 112,89	R\$ 25.626,83
mar/22	58,41	R\$ 39,13	R\$ 2.285,61	R\$ 231,33	R\$ 13.510,70	R\$ 4.800,00	R\$ 5.733,00	R\$ 160,00	R\$ 400,00	R\$ 640,00	R\$ 1.000,00	R\$ 3.500,00	R\$ 416,67	R\$ 78,34	R\$ 32.524,31
abr/22	55,63	R\$ 39,13	R\$ 2.177,09	R\$ 231,33	R\$ 12.869,20	R\$ 4.800,00	R\$ 5.733,00	R\$ 160,00	R\$ 400,00	R\$ 640,00	R\$ 1.000,00	R\$ 3.500,00	R\$ 416,67	R\$ 125,13	R\$ 31.821,08
mai/22	54,64	R\$ 39,13	R\$ 2.138,10	R\$ 231,33	R\$ 12.638,74	R\$ 4.800,00	R\$ 5.733,00	R\$ 160,00	R\$ 400,00	R\$ 640,00	R\$ 1.000,00	R\$ 3.500,00	R\$ 416,67	R\$ 66,67	R\$ 31.493,18
jun/22	45,82	R\$ 39,13	R\$ 1.793,28	R\$ 231,33	R\$ 10.600,43	R\$ 4.800,00	R\$ 5.733,00	R\$ 160,00	R\$ 400,00	R\$ 640,00	R\$ 1.000,00	R\$ 3.500,00	R\$ 416,67	R\$ 117,43	R\$ 29.160,80
jul/22	58,12	R\$ 39,13	R\$ 2.274,26	R\$ 231,33	R\$ 13.443,65	R\$ 4.800,00	R\$ 5.733,00	R\$ 160,00	R\$ 400,00	R\$ 640,00	R\$ 1.000,00	R\$ 3.500,00	R\$ 416,67	R\$ 69,24	R\$ 32.436,82
ago/22	51,17	R\$ 39,13	R\$ 2.002,46	R\$ 231,33	R\$ 11.836,95	R\$ 4.800,00	R\$ 5.733,00	R\$ 160,00	R\$ 400,00	R\$ 640,00	R\$ 1.000,00	R\$ 3.500,00	R\$ 416,67	R\$ 116,36	R\$ 30.605,43
set/22	50,37	R\$ 39,13	R\$ 1.971,01	R\$ 231,33	R\$ 11.651,08	R\$ 4.800,00	R\$ 5.733,00	R\$ 160,00	R\$ 400,00	R\$ 640,00	R\$ 1.000,00	R\$ 3.500,00	R\$ 416,67	R\$ 62,59	R\$ 30.334,35
out/22	53,57	R\$ 39,13	R\$ 2.096,42	R\$ 231,33	R\$ 12.392,37	R\$ 4.800,00	R\$ 5.733,00	R\$ 160,00	R\$ 400,00	R\$ 640,00	R\$ 1.000,00	R\$ 3.500,00	R\$ 416,67	R\$ 117,82	R\$ 31.256,27
nov/22	51,28	R\$ 39,13	R\$ 2.006,94	R\$ 231,33	R\$ 11.863,46	R\$ 4.800,00	R\$ 5.733,00	R\$ 160,00	R\$ 400,00	R\$ 640,00	R\$ 1.000,00	R\$ 3.500,00	R\$ 416,67	R\$ 61,53	R\$ 30.581,60
dez/22	54,68	R\$ 39,13	R\$ 2.139,84	R\$ 231,33	R\$ 12.649,03	R\$ 4.800,00	R\$ 5.733,00	R\$ 160,00	R\$ 400,00	R\$ 640,00	R\$ 1.000,00	R\$ 3.500,00	R\$ 416,67	R\$ 115,81	R\$ 31.554,35

Fonte: Elaborado pelo autor (2019)

Tabela 9 - Controle de estoques

Controle de estoques																Valor total do estoque
Data	Combustível						Óleo lubrificante						Valor total do estoque			
	Entrada		Saída		SalDOS		Entrada		Saída		SalDOS					
	Quantidade (litros)	Valor total	Perda de comb. (litros)	Quantidade utiliz.(litros)	Valor total	Quantidade (litros)	Valor / litro	Valor total	Quantidade (litros)	Valor total	Quantidade (litros)	Valor / litro		Valor total		
jan/20	7000,00	R\$ 42.000,00	21,00	2742,90	R\$ 16.583,39	4236,10	R\$ 6,00	R\$ 25.416,61	12	R\$ 696,00	11,82	R\$ 685,72	0,18	R\$ 58,00	R\$ 10,28	R\$ 25.426,89
fev/20	0,00	R\$ -	12,71	1644,95	R\$ 9.869,72	2578,44	R\$ 6,00	R\$ 15.470,65	12	R\$ 696,00	7,09	R\$ 411,24	5,09	R\$ 58,00	R\$ 295,04	R\$ 15.765,69
mar/20	6500,00	R\$ 39.000,00	7,74	2931,34	R\$ 17.588,02	6139,37	R\$ 6,00	R\$ 36.836,21	12	R\$ 696,00	12,64	R\$ 732,83	4,45	R\$ 58,00	R\$ 258,20	R\$ 37.094,42
abr/20	0,00	R\$ -	18,42	2792,16	R\$ 16.752,93	3328,80	R\$ 6,00	R\$ 19.972,77	12	R\$ 696,00	12,04	R\$ 698,04	4,42	R\$ 58,00	R\$ 256,16	R\$ 20.228,94
mai/20	5500,00	R\$ 33.000,00	9,99	2742,15	R\$ 16.452,92	6076,66	R\$ 6,00	R\$ 36.459,93	12	R\$ 696,00	11,82	R\$ 685,54	4,60	R\$ 58,00	R\$ 266,63	R\$ 36.726,56
jun/20	0,00	R\$ -	18,23	2299,91	R\$ 13.799,47	3758,51	R\$ 6,00	R\$ 22.551,08	12	R\$ 696,00	9,91	R\$ 574,98	6,68	R\$ 58,00	R\$ 387,65	R\$ 22.938,73
jul/20	5500,00	R\$ 33.000,00	11,28	2916,79	R\$ 17.500,74	6330,45	R\$ 6,00	R\$ 37.982,69	12	R\$ 696,00	12,57	R\$ 729,20	6,11	R\$ 58,00	R\$ 354,45	R\$ 38.337,14
ago/20	0,00	R\$ -	18,99	2568,19	R\$ 15.409,16	3743,26	R\$ 6,00	R\$ 22.459,58	12	R\$ 696,00	11,07	R\$ 642,05	7,04	R\$ 58,00	R\$ 408,40	R\$ 22.867,98
set/20	5500,00	R\$ 33.000,00	11,23	2527,87	R\$ 15.167,20	6704,17	R\$ 6,00	R\$ 40.225,00	12	R\$ 696,00	10,90	R\$ 631,97	8,15	R\$ 58,00	R\$ 472,44	R\$ 40.697,44
out/20	0,00	R\$ -	20,11	2688,70	R\$ 16.132,20	3995,35	R\$ 6,00	R\$ 23.972,13	12	R\$ 696,00	11,59	R\$ 672,17	8,56	R\$ 58,00	R\$ 496,26	R\$ 24.468,39
nov/20	5500,00	R\$ 33.000,00	11,99	2573,94	R\$ 15.443,67	6909,42	R\$ 6,00	R\$ 41.456,55	12	R\$ 696,00	11,09	R\$ 643,49	9,46	R\$ 58,00	R\$ 548,77	R\$ 42.005,32
dez/20	0,00	R\$ -	20,73	2744,39	R\$ 16.466,32	4144,31	R\$ 6,00	R\$ 24.865,86	12	R\$ 696,00	11,83	R\$ 686,10	9,63	R\$ 58,00	R\$ 558,68	R\$ 25.424,54
jan/21	5500,00	R\$ 33.000,00	12,43	2948,61	R\$ 17.691,69	6683,26	R\$ 6,00	R\$ 40.099,57	12	R\$ 696,00	12,71	R\$ 737,15	8,92	R\$ 58,00	R\$ 517,52	R\$ 40.617,10
fev/21	0,00	R\$ -	20,05	1768,32	R\$ 10.609,94	4894,89	R\$ 6,00	R\$ 29.369,33	12	R\$ 696,00	7,62	R\$ 442,08	13,30	R\$ 58,00	R\$ 771,44	R\$ 30.140,77
mar/21	5000,00	R\$ 30.000,00	14,68	3151,19	R\$ 18.907,13	6729,02	R\$ 6,00	R\$ 40.374,10	12	R\$ 696,00	13,58	R\$ 787,80	11,72	R\$ 58,00	R\$ 679,65	R\$ 41.053,74
abr/21	0,00	R\$ -	20,19	3001,57	R\$ 18.009,40	3707,26	R\$ 6,00	R\$ 22.243,57	12	R\$ 696,00	12,94	R\$ 750,39	10,78	R\$ 58,00	R\$ 625,25	R\$ 22.868,82
mai/21	5000,00	R\$ 30.000,00	11,12	2947,81	R\$ 17.686,89	5748,33	R\$ 6,00	R\$ 34.489,95	12	R\$ 696,00	12,71	R\$ 736,95	10,07	R\$ 58,00	R\$ 584,30	R\$ 35.074,25
jun/21	0,00	R\$ -	17,24	2472,41	R\$ 14.834,43	3258,67	R\$ 6,00	R\$ 19.552,05	12	R\$ 696,00	10,66	R\$ 618,10	11,42	R\$ 58,00	R\$ 662,20	R\$ 20.214,25
jul/21	6000,00	R\$ 36.000,00	9,78	3135,55	R\$ 18.813,29	6113,35	R\$ 6,00	R\$ 36.680,10	12	R\$ 696,00	13,52	R\$ 783,89	9,90	R\$ 58,00	R\$ 574,31	R\$ 37.254,41
ago/21	0,00	R\$ -	18,34	2760,81	R\$ 16.564,85	3334,20	R\$ 6,00	R\$ 20.005,21	12	R\$ 696,00	11,90	R\$ 690,20	10,00	R\$ 58,00	R\$ 580,11	R\$ 20.585,32
set/21	5500,00	R\$ 33.000,00	10,00	2717,46	R\$ 16.304,74	6106,74	R\$ 6,00	R\$ 36.640,46	12	R\$ 696,00	11,71	R\$ 679,36	10,29	R\$ 58,00	R\$ 596,75	R\$ 37.237,20
out/21	0,00	R\$ -	18,32	2890,35	R\$ 17.342,11	3198,07	R\$ 6,00	R\$ 19.188,42	12	R\$ 696,00	12,46	R\$ 722,59	9,83	R\$ 58,00	R\$ 570,16	R\$ 19.758,58
nov/21	6000,00	R\$ 36.000,00	9,59	2766,99	R\$ 16.601,94	6421,49	R\$ 6,00	R\$ 38.528,91	12	R\$ 696,00	11,93	R\$ 691,75	9,90	R\$ 58,00	R\$ 574,41	R\$ 39.103,32
dez/21	0,00	R\$ -	19,26	2950,22	R\$ 17.701,29	3452,01	R\$ 6,00	R\$ 20.712,04	12	R\$ 696,00	12,72	R\$ 737,55	9,19	R\$ 58,00	R\$ 532,86	R\$ 21.244,89
jan/22	6000,00	R\$ 36.000,00	10,36	3169,76	R\$ 19.018,57	6271,89	R\$ 6,00	R\$ 37.631,33	12	R\$ 696,00	13,66	R\$ 792,44	7,52	R\$ 58,00	R\$ 436,42	R\$ 38.067,75
fev/22	0,00	R\$ -	18,82	1900,95	R\$ 11.405,69	4352,13	R\$ 6,00	R\$ 26.112,75	12	R\$ 696,00	8,19	R\$ 475,24	11,33	R\$ 58,00	R\$ 657,18	R\$ 26.769,93
mar/22	6000,00	R\$ 36.000,00	13,06	3387,53	R\$ 20.325,16	6951,54	R\$ 6,00	R\$ 41.709,25	12	R\$ 696,00	14,60	R\$ 846,88	8,73	R\$ 58,00	R\$ 506,30	R\$ 42.215,55
abr/22	0,00	R\$ -	20,85	3226,68	R\$ 19.360,11	3704,00	R\$ 6,00	R\$ 22.224,01	12	R\$ 696,00	13,91	R\$ 806,67	6,82	R\$ 58,00	R\$ 395,63	R\$ 22.619,64
mai/22	6000,00	R\$ 36.000,00	11,11	3168,90	R\$ 19.013,41	6523,99	R\$ 6,00	R\$ 39.143,94	12	R\$ 696,00	13,66	R\$ 792,23	5,16	R\$ 58,00	R\$ 299,40	R\$ 39.443,34
jun/22	0,00	R\$ -	19,57	2657,84	R\$ 15.947,01	3846,58	R\$ 6,00	R\$ 23.079,49	12	R\$ 696,00	11,46	R\$ 664,46	5,71	R\$ 58,00	R\$ 330,94	R\$ 23.410,43
jul/22	6000,00	R\$ 36.000,00	11,54	3370,72	R\$ 20.224,29	6464,33	R\$ 6,00	R\$ 38.785,96	12	R\$ 696,00	14,53	R\$ 842,68	3,18	R\$ 58,00	R\$ 184,26	R\$ 38.970,22
ago/22	0,00	R\$ -	19,39	2967,87	R\$ 17.807,21	3477,07	R\$ 6,00	R\$ 20.862,39	12	R\$ 696,00	12,79	R\$ 741,97	2,38	R\$ 58,00	R\$ 138,30	R\$ 21.000,69
set/22	6000,00	R\$ 36.000,00	10,43	2921,27	R\$ 17.527,59	6545,37	R\$ 6,00	R\$ 39.272,21	18	R\$ 1.044,00	12,59	R\$ 730,32	7,79	R\$ 58,00	R\$ 451,98	R\$ 39.724,19
out/22	0,00	R\$ -	19,64	3107,13	R\$ 18.642,77	3418,60	R\$ 6,00	R\$ 20.511,62	12	R\$ 696,00	13,39	R\$ 776,78	6,40	R\$ 58,00	R\$ 371,20	R\$ 20.882,82
nov/22	6000,00	R\$ 36.000,00	10,26	2974,51	R\$ 17.847,09	6433,83	R\$ 6,00	R\$ 38.603,00	12	R\$ 696,00	12,82	R\$ 743,63	5,58	R\$ 58,00	R\$ 323,57	R\$ 38.926,57
dez/22	0,00	R\$ -	19,30	3171,48	R\$ 19.028,89	3243,05	R\$ 6,00	R\$ 19.458,30	12	R\$ 696,00	13,67	R\$ 792,87	3,91	R\$ 58,00	R\$ 226,70	R\$ 19.685,00

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

Para aquisição de combustível procurou-se comprar na maior quantidade possível para diluir e baixar o valor de frete. A evaporação de combustível foi adicionada aos custos, e depende da quantidade de combustível em estoque, porém, quanto mais cheio o tanque, menor é o percentual de evaporação. Por isso buscou-se manter o estoque de combustível na maior quantidade possível. Cabe destacar que a capacidade do taque adquirido é de 7.000 litros. Para a aquisição de óleo procurou-se comprar a caixa fechada, com 12 unidades para conseguir um valor melhor por litro.

Além do controle de estoques, também foi elaborado o controle de manutenções periódicas. As manutenções da aeronave R44 são realizadas a cada 50 horas, e são basicamente divididas em manutenção de 50 horas, 100 horas e de 300 horas. Os valores utilizados para cada manutenção foram orçados por uma oficina mecânica homologada pela Anac e autorizada pela Robinson Helicopter Company, fabricante da aeronave. O preço das revisões de 50, 100 e 300 horas são respectivamente R\$ 980,00, R\$ 3.500,00 e R\$ 1.800,00. Também foi orçado com essa empresa o valor da inspeção anual de manutenção (IAM) que compôs os custos indiretos de prestação do serviço. A Tabela 10 - Controle de manutenção da aeronave, demonstra as realizações das manutenções e os fluxos de caixa mensais.

Tabela 10 - Controle de manutenção da aeronave

Controle de manutenção da aeronave								
Data	Horímetro aeronave	Horas voadas	Intervalo hrs manut.	Realizar manutenção	Tipo de manutenção	Valor manutenção	Horas disponíveis até a próxima manut.	Hora disponíveis até Overhaul
	125,00							2075,00
jan/20	172,29	47,29	50,00				2,71	2027,71
fev/20	200,65	28,36	50,00	Sim	50	R\$ 980,00	24,35	1999,35
mar/20	251,19	50,54	50,00	Sim	100	R\$ 3.500,00	23,81	1948,81
abr/20	299,33	48,14	50,00	Sim	50	R\$ 980,00	25,67	1900,67
mai/20	346,61	47,28	50,00	Sim	100	R\$ 3.500,00	28,39	1853,39
jun/20	386,27	39,65	50,00	Sim	50	R\$ 980,00	38,73	1813,73
jul/20	436,56	50,29	50,00	Sim	300	R\$ 1.800,00	38,44	1763,44
ago/20	480,83	44,28	50,00	Sim	50	R\$ 980,00	44,17	1719,17
set/20	524,42	43,58	50,00	Não			0,58	1675,58
out/20	570,78	46,36	50,00	Sim	100	R\$ 3.500,00	4,22	1629,22
nov/20	615,15	44,38	50,00	Sim	50	R\$ 980,00	9,85	1584,85
dez/20	662,47	47,32	50,00	Sim	100	R\$ 3.500,00	12,53	1537,53
jan/21	713,31	50,84	50,00	Sim	50	R\$ 980,00	11,69	1486,69
fev/21	743,80	30,49	50,00	Sim	300	R\$ 1.800,00	31,20	1456,20
mar/21	798,13	54,33	50,00	Sim	50	R\$ 980,00	26,87	1401,87
abr/21	849,88	51,75	50,00	Sim	100	R\$ 3.500,00	25,12	1350,12
mai/21	900,70	50,82	50,00	Sim	50	R\$ 980,00	24,30	1299,30
jun/21	943,33	42,63	50,00	Sim	100	R\$ 3.500,00	31,67	1256,67
jul/21	997,39	54,06	50,00	Sim	50	R\$ 980,00	27,61	1202,61
ago/21	1044,99	47,60	50,00	Sim	300	R\$ 1.800,00	30,01	1155,01
set/21	1091,85	46,85	50,00	Sim	50	R\$ 980,00	33,15	1108,15
out/21	1141,68	49,83	50,00	Sim	100	R\$ 3.500,00	33,32	1058,32
nov/21	1189,39	47,71	50,00	Sim	50	R\$ 980,00	35,61	1010,61
dez/21	1240,25	50,87	50,00	Sim	100	R\$ 3.500,00	34,75	959,75
jan/22	1294,90	54,65	50,00	Sim	50	R\$ 980,00	30,10	905,10
fev/22	1327,68	32,77	50,00	Sim	300	R\$ 1.800,00	47,32	872,32
mar/22	1386,08	58,41	50,00	Sim	50	R\$ 980,00	38,92	813,92
abr/22	1441,72	55,63	50,00	Sim	100	R\$ 3.500,00	33,28	758,28
mai/22	1496,35	54,64	50,00	Sim	50	R\$ 980,00	28,65	703,65
jun/22	1542,18	45,82	50,00	Sim	100	R\$ 3.500,00	32,82	657,82
jul/22	1600,29	58,12	50,00	Sim	50	R\$ 980,00	24,71	599,71
ago/22	1651,46	51,17	50,00	Sim	300	R\$ 1.800,00	23,54	548,54
set/22	1701,83	50,37	50,00	Sim	50	R\$ 980,00	23,17	498,17
out/22	1755,40	53,57	50,00	Sim	100	R\$ 3.500,00	19,60	444,60
nov/22	1806,68	51,28	50,00	Sim	50	R\$ 980,00	18,32	393,32
dez/22	1861,37	54,68	50,00	Sim	100	R\$ 3.500,00	13,63	338,63

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

4.7.3 Orçamento de despesas

Os valores gastos com atividades consideradas de apoio a prestação do serviço de transporte aéreo, foram classificadas como despesas. Essas despesas foram divididas em despesas administrativas, despesas com vendas e despesas financeiras. No primeiro mês somou-se as despesas administrativas o valor de R\$ 2.000,00 referente a abertura do CNPJ, pago para a empresa de contabilidade e também o valor de R\$ 60.000,00 referente as taxas da ANAC para iniciar as operações como empresa de táxi aéreo, e para a homologação do heliponto.

Na Tabela 11 são expostos os valores mensais para as despesas administrativas. Fazem parte dessas despesas o pagamento do pró-labore do administrador no valor base de um salário mínimo, R\$ 998,00 que terá uma taxa de reajuste anual de 5%, e incidem sobre esse pró-labore a alíquota de 27,8% de INSS. A contabilidade que será terceirizada e terá um valor mensal de R\$ 500,00 que será reajustado anualmente em 4%. O gestor de segurança operacional, uma parceria, irá realizar uma espécie de consultoria e assinará como gestor de segurança operacional, para cumprir os requisitos impostos pela Anac, sendo que o mesmo não irá trabalhar diariamente nas atividades da empresa, o valor para esse contrato será de R\$ 2.000,00 mensais, reajustado anualmente em 4%. O valor de R\$ 800,00 mensais contabilizados como taxas Anac, servem para manter a operação de transporte aéreo de passageiros em funcionamento junto a agencia nacional de aviação civil. O valor de R\$ 67,00 é destinado a manutenção de conta corrente bancária e manutenção da máquina de cartões, e a depreciação mencionada é dos itens mobília, equipamentos de escritório, e uniformes, tendo uma depreciação em anos de 15, 5 e 3 anos respectivamente. O valor residual para os itens mobília e equipamentos de escritório é de 10%, e o item uniformes não possui valor residual.

As despesas com vendas e financeiras podem ser visualizadas na Tabela 12. O item “taxas vendas cartões” nas despesas com vendas diz respeito as tarifas cobradas pelos pagamentos realizados com cartão de crédito ou débito. Foi considerado que 45% do faturamento da empresa seja pago via cartão de crédito, uma vez que essa modalidade também será aceita como forma de pagamento pelo aplicativo, e a taxa cobrada para essa modalidade é de 2,2%. Para o cartão de débito foi estimado uma representatividade de 20% do faturamento total, e a taxa para débito é de 1,6%. Foram adicionadas as despesas com vendas o valor de R\$ 4.000,00 mensais durante 8 meses para propagandas em outdoors, e R\$ 1.000,00 mensais durante 24 meses para o Google Ads conforme o plano de marketing. As despesas financeiras são referentes aos juros do financiamento obtido. No primeiro mês são contabilizados os pagamentos referentes as despesas da operação financeira, como IOF e o seguro do financiamento.

Tabela 12 - Despesas com vendas e financeiras

Período	Despesas com vendas				Despesas financeiras		
	Taxas vendas cartões	Publicidade / Outdoor	Publicid. / Google Ads	Total	Juros pagos	Despesa oper. Financ. IOF/Seg.	Total
jan/20	R\$ 1.680,00	R\$ 4.000,00	R\$ 1.000,00	R\$ 6.680,00	R\$ 2.141,21	R\$ 15.472,50	R\$ 17.613,71
fev/20	R\$ 1.007,52	R\$ 4.000,00	R\$ 1.000,00	R\$ 6.007,52	R\$ 2.133,68		R\$ 2.133,68
mar/20	R\$ 1.795,42	R\$ 4.000,00	R\$ 1.000,00	R\$ 6.795,42	R\$ 2.126,05		R\$ 2.126,05
abr/20	R\$ 1.710,18	R\$ 4.000,00	R\$ 1.000,00	R\$ 6.710,18	R\$ 2.118,32		R\$ 2.118,32
mai/20	R\$ 1.679,55	R\$ 4.000,00	R\$ 1.000,00	R\$ 6.679,55	R\$ 2.110,49		R\$ 2.110,49
jun/20	R\$ 1.408,68	R\$ 4.000,00	R\$ 1.000,00	R\$ 6.408,68	R\$ 2.102,56		R\$ 2.102,56
jul/20	R\$ 1.786,51	R\$ 4.000,00	R\$ 1.000,00	R\$ 6.786,51	R\$ 2.094,53		R\$ 2.094,53
ago/20	R\$ 1.573,00	R\$ 4.000,00	R\$ 1.000,00	R\$ 6.573,00	R\$ 2.086,39		R\$ 2.086,39
set/20	R\$ 1.548,30		R\$ 1.000,00	R\$ 2.548,30	R\$ 2.078,14		R\$ 2.078,14
out/20	R\$ 1.646,81		R\$ 1.000,00	R\$ 2.646,81	R\$ 2.069,79		R\$ 2.069,79
nov/20	R\$ 1.576,52		R\$ 1.000,00	R\$ 2.576,52	R\$ 2.061,34		R\$ 2.061,34
dez/20	R\$ 1.680,92		R\$ 1.000,00	R\$ 2.680,92	R\$ 2.052,77		R\$ 2.052,77
jan/21	R\$ 1.806,01		R\$ 1.000,00	R\$ 2.806,01	R\$ 2.044,09		R\$ 2.044,09
fev/21	R\$ 1.083,09		R\$ 1.000,00	R\$ 2.083,09	R\$ 2.035,30		R\$ 2.035,30
mar/21	R\$ 1.930,08		R\$ 1.000,00	R\$ 2.930,08	R\$ 2.026,40		R\$ 2.026,40
abr/21	R\$ 1.838,44		R\$ 1.000,00	R\$ 2.838,44	R\$ 2.017,38		R\$ 2.017,38
mai/21	R\$ 1.805,52		R\$ 1.000,00	R\$ 2.805,52	R\$ 2.008,24		R\$ 2.008,24
jun/21	R\$ 1.514,33		R\$ 1.000,00	R\$ 2.514,33	R\$ 1.998,99		R\$ 1.998,99
jul/21	R\$ 1.920,50		R\$ 1.000,00	R\$ 2.920,50	R\$ 1.989,61		R\$ 1.989,61
ago/21	R\$ 1.690,97		R\$ 1.000,00	R\$ 2.690,97	R\$ 1.980,12		R\$ 1.980,12
set/21	R\$ 1.664,42		R\$ 1.000,00	R\$ 2.664,42	R\$ 1.970,50		R\$ 1.970,50
out/21	R\$ 1.770,32		R\$ 1.000,00	R\$ 2.770,32	R\$ 1.960,76		R\$ 1.960,76
nov/21	R\$ 1.280,77		R\$ 1.000,00	R\$ 2.280,77	R\$ 1.950,89		R\$ 1.950,89
dez/21	R\$ 1.806,99		R\$ 1.000,00	R\$ 2.806,99	R\$ 1.940,89		R\$ 1.940,89
jan/22	R\$ 1.941,46			R\$ 1.941,46	R\$ 1.930,77		R\$ 1.930,77
fev/22	R\$ 1.164,32			R\$ 1.164,32	R\$ 1.920,51		R\$ 1.920,51
mar/22	R\$ 2.074,84			R\$ 2.074,84	R\$ 1.910,12		R\$ 1.910,12
abr/22	R\$ 1.976,32			R\$ 1.976,32	R\$ 1.899,60		R\$ 1.899,60
mai/22	R\$ 1.940,93			R\$ 1.940,93	R\$ 1.888,94		R\$ 1.888,94
jun/22	R\$ 1.627,91			R\$ 1.627,91	R\$ 1.878,14		R\$ 1.878,14
jul/22	R\$ 2.064,54			R\$ 2.064,54	R\$ 1.867,20		R\$ 1.867,20
ago/22	R\$ 1.817,80			R\$ 1.817,80	R\$ 1.856,12		R\$ 1.856,12
set/22	R\$ 1.789,25			R\$ 1.789,25	R\$ 1.844,90		R\$ 1.844,90
out/22	R\$ 1.903,09			R\$ 1.903,09	R\$ 1.833,53		R\$ 1.833,53
nov/22	R\$ 1.821,87			R\$ 1.821,87	R\$ 1.822,02		R\$ 1.822,02
dez/22	R\$ 1.942,51			R\$ 1.942,51	R\$ 1.810,35		R\$ 1.810,35

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

4.7.4 Orçamento de capital e investimentos

O orçamento de capital e de investimentos demonstra quais os equipamentos necessários, e de que forma serão adquiridos. Os investimentos para o início das atividades da empresa podem ser visualizados na Tabela 13.

Tabela 13 - Investimentos

Investimentos			
ITEM	Valor	Valor financiado	Depreciação mensal
Helicóptero R44	R\$ 1.200.000,00	R\$ 150.000,00	R\$ 4.800,00
Mobília	R\$ 15.000,00	R\$ -	R\$ 75,00
Equipamentos de escritório	R\$ 3.500,00	R\$ -	R\$ 52,50
Uniformes	R\$ 4.000,00	R\$ -	R\$ 111,11

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

Os recursos para iniciar as atividades da empresa virão todos do capital social integralizado, com exceção do helicóptero que do valor total de R\$ 1.200.000,00 será financiado o valor de R\$ 150.000,00. O financiamento demonstrado no presente plano de negócios baseou-se em uma proposta de financiamento da cooperativa de crédito, Sicoob Maxicrédito com sede na cidade de Chapecó, SC. A data da proposta foi em 22 de maio de 2019 e utilizou o indicador de cálculo Price. A taxa de juros é de 1,2940% a.m. e a essa taxa são adicionadas outras despesas do financiamento, resultando em uma taxa total de 1.3758% a.m. O financiamento será pago em 120 parcelas mensais de R\$ 2.723,41.

Foram pesquisados outros tipos de financiamentos, como o BNDES, porém as linhas disponíveis para esse tipo de operação contemplam somente aeronaves novas e de fabricação nacional. Desta forma buscou-se financiar um baixo percentual do bem, devido as altas taxas de juros.

4.7.5 Formação de preços

A seguir são apresentados os pontos de equilíbrio contábil e econômico, e o preço sugerido com base na demanda prevista e nos custos e despesas apresentados. O ponto de equilíbrio contábil é o valor referente a quantidade de horas em que a empresa terá um lucro zero, e o ponto de equilíbrio econômico é a quantidade de horas em que a empresa pagará seus custos e despesas e sobrar um valor de 1,5% do ativo total. Os preços sugeridos levaram em

conta essa mesma taxa de remuneração mensal de 1,5% do ativo, e a demanda prevista. A Tabela 14 - Ponto de equilíbrio e preço, ano 2020, Tabela 15 - Ponto de equilíbrio e preço, ano 2021, e Tabela 16 - Ponto de equilíbrio e preço, ano 2022 demonstram os valores.

Tabela 14 - Ponto de equilíbrio e preço, ano 2020

	jan/20	fev/20	mar/20	abr/20	mai/20	jun/20	jul/20	ago/20	set/20	out/20	nov/20	dez/20	Média anual
CDFs	R\$ 115.138,21	R\$ 37.608,43	R\$ 37.570,96	R\$ 37.642,82	R\$ 37.634,99	R\$ 37.627,06	R\$ 37.619,02	R\$ 37.610,89	R\$ 33.602,64	R\$ 33.594,29	R\$ 33.585,84	R\$ 33.577,27	
CDVs	R\$ 29.933,46	R\$ 17.951,50	R\$ 31.989,92	R\$ 30.471,02	R\$ 29.925,34	R\$ 25.099,12	R\$ 31.831,16	R\$ 28.026,90	R\$ 27.586,81	R\$ 29.342,00	R\$ 28.089,66	R\$ 29.949,70	
CDVs Unit.	R\$ 632,96												
Demanda	47,29	28,36	50,54	48,14	47,28	39,65	50,29	44,28	43,58	46,36	44,38	47,32	
Margem de contribuição	R\$ 1.272,44												
Ponto de equilíbrio contábil (q)	90,49	29,56	29,53	29,58	29,58	29,57	29,56	29,56	26,41	26,40	26,39	26,39	33,58
Ponto de equil. econômico (q)	106,79	45,74	46,27	46,52	46,84	47,01	47,32	47,59	44,75	44,97	45,31	45,63	51,23
Preço sugerido	R\$ 4.626,60	R\$ 3.543,16	R\$ 2.372,33	R\$ 2.457,82	R\$ 2.498,77	R\$ 2.825,52	R\$ 2.415,18	R\$ 2.639,54	R\$ 2.558,97	R\$ 2.463,76	R\$ 2.549,55	R\$ 2.454,41	R\$ 2.783,80

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

Tabela 15 - Ponto de equilíbrio e preço, ano 2021

	jan/21	fev/21	mar/21	abr/21	mai/21	jun/21	jul/21	ago/21	set/21	out/21	nov/21	dez/21	Média anual
CDFs	R\$ 33.797,36	R\$ 33.788,57	R\$ 33.779,67	R\$ 33.770,65	R\$ 33.761,51	R\$ 33.752,26	R\$ 33.742,89	R\$ 33.733,39	R\$ 33.723,77	R\$ 33.714,03	R\$ 33.704,16	R\$ 33.694,16	
CDVs	R\$ 32.178,47	R\$ 19.297,86	R\$ 34.389,16	R\$ 32.756,35	R\$ 32.169,74	R\$ 26.981,56	R\$ 34.218,50	R\$ 30.128,92	R\$ 29.655,82	R\$ 31.542,65	R\$ 30.196,39	R\$ 32.195,93	
CDVs Unit.	R\$ 632,96												
Demanda	50,84	30,49	54,33	51,75	50,82	42,63	54,06	47,60	46,85	49,83	47,71	50,87	
Margem de contribuição	R\$ 1.272,44												
Ponto de equilíbrio contábil (q)	26,56	26,55	26,55	26,54	26,53	26,53	26,52	26,51	26,50	26,50	26,49	26,48	26,52
Ponto de equil. econômico (q)	46,10	46,09	46,82	47,10	47,57	47,83	48,28	48,65	49,07	49,36	49,79	50,21	48,07
Preço sugerido	R\$ 2.357,85	R\$ 3.373,58	R\$ 2.282,04	R\$ 2.363,16	R\$ 2.406,69	R\$ 2.718,94	R\$ 2.334,51	R\$ 2.551,23	R\$ 2.593,64	R\$ 2.498,24	R\$ 2.587,46	R\$ 2.492,37	R\$ 2.546,64

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

Tabela 16 - Ponto de equilíbrio e preço, ano 2022

	jan/22	fev/22	mar/22	abr/22	mai/22	jun/22	jul/22	ago/22	set/22	out/22	nov/22	dez/22	Média anual
CDFs	R\$ 32.923,25	R\$ 32.912,99	R\$ 32.902,60	R\$ 32.892,08	R\$ 32.881,42	R\$ 32.870,62	R\$ 32.859,68	R\$ 32.848,60	R\$ 32.837,38	R\$ 32.826,01	R\$ 32.814,50	R\$ 32.802,84	
CDVs	R\$ 34.591,85	R\$ 20.745,20	R\$ 36.968,35	R\$ 35.213,07	R\$ 34.582,47	R\$ 29.005,17	R\$ 36.784,89	R\$ 32.388,58	R\$ 31.880,01	R\$ 33.908,35	R\$ 32.461,12	R\$ 34.610,63	
CDVs Unit.	R\$ 632,96												
Demanda	54,65	32,77	58,41	55,63	54,64	45,82	58,12	51,17	50,37	53,57	51,28	54,68	
Margem de contribuição	R\$ 1.272,44												
Ponto de equilíbrio contábil (q)	25,87	25,87	25,86	25,85	25,84	25,83	25,82	25,82	25,81	25,80	25,79	25,78	25,83
Ponto de equil. econômico (q)	45,42	45,41	46,13	46,41	46,88	47,13	47,58	47,96	48,37	48,66	49,09	49,50	47,38
Preço sugerido	R\$ 2.230,52	R\$ 3.161,24	R\$ 2.161,28	R\$ 2.235,72	R\$ 2.275,80	R\$ 2.562,13	R\$ 2.209,85	R\$ 2.408,69	R\$ 2.447,74	R\$ 2.360,34	R\$ 2.442,32	R\$ 2.355,25	R\$ 2.404,24

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

Percebe-se que a média tri anual para o ponto de equilíbrio contábil foi de 28,64 horas, para o ponto de equilíbrio econômico foi de 48,89 horas e o preço médio sugerido foi de R\$ 2.578,23. Apesar de não utilizar o preço sugerido como o preço praticado pela empresa, o mesmo serviu de base para formação de preço, que de forma conjunta com a pesquisa de preço praticado por outras empresas definiu um preço que está adequando para a estrutura de custos da empresa e de acordo com os preços praticados pelo mercado.

4.7.6 Projeção de resultados

Partindo dos orçamentos realizados, a seguir são demonstrados os resultados projetados para os três primeiros anos. É importante destacar que a projeção de resultados apresentada está enquadrada no regime de tributação lucro presumido. Foram analisados também os regimes, simples nacional e o Lucro Real. O regime que apresentou a menor carga tributária é o simples nacional, porém a atividade principal da empresa não permite estar enquadrada nesse regime. Desta forma os dois regimes possíveis são o lucro real, e o presumido. A base de cálculo para os impostos sobre a venda (PIS, COFINS, ICMS e ISS) são as mesmas, a receita bruta. Sendo que no lucro real as alíquotas são respectivamente 1,65%, 7,60%, 17% e 3%. Já no lucro presumido são respectivamente 0,65%, 3%, 17%, e 3%.

A alíquota de 17% para ICMS contempla serviços prestados dentro do estado de Santa Catarina, podendo variar de 7% a 18%, quando analisados outros estados. Para os estados do Paraná e do Rio Grande do Sul a alíquota é de 18%. A mesma situação é percebida para a alíquota de ISS, podendo variar de 2% a 5% dependendo do município.

Já com relação ao imposto de renda e a contribuição social, no lucro real as alíquotas de IR são 15% para lucro mensal de até R\$ 20.000,00 e 25% para lucro mensal acima desse valor, e 9% para contribuição social. Nesse regime tributário utiliza-se como base de cálculo para IR e CS o lucro operacional. No regime tributário lucro presumido, utiliza-se como base de cálculo para o imposto de renda e contribuição social 16% da receita bruta (referente ao setor de atividade, cada setor estabelece um percentual de presunção), e sobre essa presunção de 16% da receita bruta (média trimestral) são aplicadas as alíquotas de IR de 15% para presunção de até R\$ 62.500,00 e 25% para valores acima desse valor por mês, e 9% para contribuição social.

A decisão de enquadramento tributário no lucro presumido, frente ao lucro real para o presente plano de negócios possibilitou uma economia de R\$ 325.951,70 durante o período de três anos analisados (Esse dado não considerou o valor de juros recebidos com aplicações financeiras).

A seguir são apresentadas as projeções mensais de resultado para o ano de 2020 na Tabela 17, para o ano 2021 na Tabela 18, e para o ano de 2022 na Tabela 19.

Tabela 17 - Demonstração do resultado para 2020

Demonstração do Resultado projetada para 2020												
	jan/20	fev/20	mar/20	abr/20	mai/20	jun/20	jul/20	ago/20	set/20	out/20	nov/20	dez/20
Receita Bruta	R\$ 128.244,65	R\$ 76.910,04	R\$ 137.055,18	R\$ 130.547,72	R\$ 128.209,85	R\$ 107.532,78	R\$ 136.375,01	R\$ 120.076,32	R\$ 118.190,83	R\$ 125.710,63	R\$ 120.345,22	R\$ 128.314,25
(-) Deduções da Receita Bruta	R\$ 30.329,86	R\$ 18.189,22	R\$ 32.413,55	R\$ 30.874,54	R\$ 30.321,63	R\$ 25.431,50	R\$ 32.252,69	R\$ 28.398,05	R\$ 27.952,13	R\$ 29.730,56	R\$ 28.461,65	R\$ 30.346,32
(-) Impostos s/ vendas	R\$ 30.329,86	R\$ 18.189,22	R\$ 32.413,55	R\$ 30.874,54	R\$ 30.321,63	R\$ 25.431,50	R\$ 32.252,69	R\$ 28.398,05	R\$ 27.952,13	R\$ 29.730,56	R\$ 28.461,65	R\$ 30.346,32
(=) Receita Líquida	R\$ 97.914,79	R\$ 58.720,81	R\$ 104.641,63	R\$ 99.673,19	R\$ 97.888,22	R\$ 82.101,28	R\$ 104.122,32	R\$ 91.678,27	R\$ 90.238,70	R\$ 95.980,07	R\$ 91.883,58	R\$ 97.967,93
(-) Custo dos serviços prestados	R\$ 53.666,90	R\$ 41.635,19	R\$ 55.643,77	R\$ 54.188,97	R\$ 53.592,70	R\$ 48.815,95	R\$ 55.506,26	R\$ 51.748,29	R\$ 51.261,63	R\$ 53.070,12	R\$ 51.769,02	R\$ 53.681,52
(=) Resultado Bruto	R\$ 44.247,88	R\$ 17.085,62	R\$ 48.997,86	R\$ 45.484,22	R\$ 44.295,52	R\$ 33.285,33	R\$ 48.616,06	R\$ 39.929,98	R\$ 38.977,07	R\$ 42.909,95	R\$ 40.114,55	R\$ 44.286,41
(-) Despesas Operacionais	R\$ 75.471,06	R\$ 12.798,58	R\$ 13.586,48	R\$ 13.501,23	R\$ 13.470,60	R\$ 13.199,73	R\$ 13.577,57	R\$ 13.364,05	R\$ 9.339,36	R\$ 9.437,86	R\$ 9.367,58	R\$ 9.471,97
(-) Despesas com vendas	R\$ 6.680,00	R\$ 6.007,52	R\$ 6.795,42	R\$ 6.710,18	R\$ 6.679,55	R\$ 6.408,68	R\$ 6.786,51	R\$ 6.573,00	R\$ 2.548,30	R\$ 2.646,81	R\$ 2.576,52	R\$ 2.680,92
(-) Despesas administrativas	R\$ 68.791,06	R\$ 6.791,06	R\$ 6.791,06	R\$ 6.791,06	R\$ 6.791,06	R\$ 6.791,06	R\$ 6.791,06	R\$ 6.791,06	R\$ 6.791,06	R\$ 6.791,06	R\$ 6.791,06	R\$ 6.791,06
(=) Resultado Financeiro	-R\$ 17.468,20	-R\$ 1.779,14	-R\$ 1.738,69	-R\$ 1.463,71	-R\$ 1.315,27	-R\$ 1.033,88	-R\$ 968,99	-R\$ 646,35	-R\$ 514,45	-R\$ 274,53	-R\$ 111,36	R\$ 173,04
(-) Despesas Financeiras	R\$ 17.613,71	R\$ 2.133,68	R\$ 2.126,05	R\$ 2.118,32	R\$ 2.110,49	R\$ 2.102,56	R\$ 2.094,53	R\$ 2.086,39	R\$ 2.078,14	R\$ 2.069,79	R\$ 2.061,34	R\$ 2.052,77
(+) Receitas Financeiras	R\$ 145,51	R\$ 354,54	R\$ 387,36	R\$ 654,61	R\$ 795,21	R\$ 1.068,68	R\$ 1.125,53	R\$ 1.440,04	R\$ 1.563,69	R\$ 1.795,27	R\$ 1.949,97	R\$ 2.225,81
(=) Resultado Oper. Antes do IR e CS	-R\$ 48.691,38	R\$ 2.507,90	R\$ 33.672,69	R\$ 30.519,27	R\$ 29.509,64	R\$ 19.051,71	R\$ 34.069,51	R\$ 25.919,58	R\$ 29.123,26	R\$ 33.197,56	R\$ 30.635,61	R\$ 34.987,48
(-) IR e CS	R\$ 4.380,29	R\$ 4.380,29	R\$ 4.380,29	R\$ 4.688,52	R\$ 4.688,52	R\$ 4.688,52	R\$ 4.795,42	R\$ 4.795,42	R\$ 4.795,42	R\$ 4.791,94	R\$ 4.791,94	R\$ 4.791,94
(-) IR	R\$ 2.737,68	R\$ 2.737,68	R\$ 2.737,68	R\$ 2.930,32	R\$ 2.930,32	R\$ 2.930,32	R\$ 2.997,14	R\$ 2.997,14	R\$ 2.997,14	R\$ 2.994,96	R\$ 2.994,96	R\$ 2.994,96
(-) CS	R\$ 1.642,61	R\$ 1.642,61	R\$ 1.642,61	R\$ 1.758,19	R\$ 1.758,19	R\$ 1.758,19	R\$ 1.798,28	R\$ 1.798,28	R\$ 1.798,28	R\$ 1.796,98	R\$ 1.796,98	R\$ 1.796,98
(=) Resultado Líquido	-R\$ 53.071,67	-R\$ 1.872,38	R\$ 29.292,40	R\$ 25.830,76	R\$ 24.821,12	R\$ 14.363,20	R\$ 29.274,09	R\$ 21.124,16	R\$ 24.327,84	R\$ 28.405,62	R\$ 25.843,68	R\$ 30.195,54

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

Tabela 18 - Demonstração do resultado para 2021

Demonstração do Resultado projetada para 2021												
	jan/21	fev/21	mar/21	abr/21	mai/21	jun/21	jul/21	ago/21	set/21	out/21	nov/21	dez/21
Receita Bruta	R\$ 137.863,00	R\$ 82.678,29	R\$ 147.334,32	R\$ 140.338,80	R\$ 137.825,59	R\$ 115.597,74	R\$ 146.603,14	R\$ 129.082,04	R\$ 127.055,15	R\$ 135.138,93	R\$ 129.371,11	R\$ 137.937,81
(-) Deduções da Receita Bruta	R\$ 32.604,60	R\$ 19.553,42	R\$ 34.844,57	R\$ 33.190,13	R\$ 32.595,75	R\$ 27.338,86	R\$ 34.671,64	R\$ 30.527,90	R\$ 30.048,54	R\$ 31.960,36	R\$ 30.596,27	R\$ 32.622,29
(-) Impostos s/ vendas	R\$ 32.604,60	R\$ 19.553,42	R\$ 34.844,57	R\$ 33.190,13	R\$ 32.595,75	R\$ 27.338,86	R\$ 34.671,64	R\$ 30.527,90	R\$ 30.048,54	R\$ 31.960,36	R\$ 30.596,27	R\$ 32.622,29
(=) Receita Líquida	R\$ 105.258,40	R\$ 63.124,87	R\$ 112.489,75	R\$ 107.148,68	R\$ 105.229,84	R\$ 88.258,87	R\$ 111.931,50	R\$ 98.554,14	R\$ 97.006,60	R\$ 103.178,57	R\$ 98.774,85	R\$ 105.315,52
(-) Custo dos serviços prestados	R\$ 56.271,40	R\$ 43.436,49	R\$ 58.495,60	R\$ 56.895,80	R\$ 56.254,80	R\$ 51.103,36	R\$ 58.295,49	R\$ 54.257,29	R\$ 53.734,17	R\$ 55.670,90	R\$ 54.272,29	R\$ 56.329,85
(=) Resultado Bruto	R\$ 48.987,00	R\$ 19.688,38	R\$ 53.994,15	R\$ 50.252,88	R\$ 48.975,03	R\$ 37.155,51	R\$ 53.636,01	R\$ 44.296,85	R\$ 43.272,44	R\$ 47.507,67	R\$ 44.502,56	R\$ 48.985,67
(-) Despesas Operacionais	R\$ 9.825,83	R\$ 9.102,91	R\$ 9.949,91	R\$ 9.858,27	R\$ 9.825,34	R\$ 9.534,16	R\$ 9.940,33	R\$ 9.710,80	R\$ 9.684,25	R\$ 9.790,15	R\$ 9.300,60	R\$ 9.826,81
(-) Despesas com vendas	R\$ 2.806,01	R\$ 2.083,09	R\$ 2.930,08	R\$ 2.838,44	R\$ 2.805,52	R\$ 2.514,33	R\$ 2.920,50	R\$ 2.690,97	R\$ 2.664,42	R\$ 2.770,32	R\$ 2.280,77	R\$ 2.806,99
(-) Despesas administrativas	R\$ 7.019,83	R\$ 7.019,83	R\$ 7.019,83	R\$ 7.019,83	R\$ 7.019,83	R\$ 7.019,83	R\$ 7.019,83	R\$ 7.019,83	R\$ 7.019,83	R\$ 7.019,83	R\$ 7.019,83	R\$ 7.019,83
(=) Resultado Financeiro	R\$ 287,51	R\$ 571,69	R\$ 729,82	R\$ 1.054,87	R\$ 1.297,56	R\$ 1.630,08	R\$ 1.744,41	R\$ 2.130,16	R\$ 2.322,26	R\$ 2.603,09	R\$ 2.797,96	R\$ 3.131,12
(-) Despesas Financeiras	R\$ 2.044,09	R\$ 2.035,30	R\$ 2.026,40	R\$ 2.017,38	R\$ 2.008,24	R\$ 1.998,99	R\$ 1.989,61	R\$ 1.980,12	R\$ 1.970,50	R\$ 1.960,76	R\$ 1.950,89	R\$ 1.940,89
(+) Receitas Financeiras	R\$ 2.331,60	R\$ 2.606,99	R\$ 2.756,22	R\$ 3.072,25	R\$ 3.305,80	R\$ 3.629,07	R\$ 3.734,02	R\$ 4.110,28	R\$ 4.292,76	R\$ 4.563,85	R\$ 4.748,85	R\$ 5.072,01
(=) Resultado Oper. Antes do IR e CS	R\$ 39.448,68	R\$ 11.157,16	R\$ 44.774,06	R\$ 41.449,48	R\$ 40.447,25	R\$ 29.251,44	R\$ 45.440,09	R\$ 36.716,21	R\$ 35.910,45	R\$ 40.320,62	R\$ 37.999,92	R\$ 42.289,98
(-) IR e CS	R\$ 4.708,81	R\$ 4.708,81	R\$ 4.708,81	R\$ 5.040,16	R\$ 5.040,16	R\$ 5.040,16	R\$ 5.155,08	R\$ 5.155,08	R\$ 5.155,08	R\$ 5.151,33	R\$ 5.151,33	R\$ 5.151,33
(-) IR	R\$ 2.943,00	R\$ 2.943,00	R\$ 2.943,00	R\$ 3.150,10	R\$ 3.150,10	R\$ 3.150,10	R\$ 3.221,92	R\$ 3.221,92	R\$ 3.221,92	R\$ 3.219,58	R\$ 3.219,58	R\$ 3.219,58
(-) CS	R\$ 1.765,80	R\$ 1.765,80	R\$ 1.765,80	R\$ 1.890,06	R\$ 1.890,06	R\$ 1.890,06	R\$ 1.933,15	R\$ 1.933,15	R\$ 1.933,15	R\$ 1.931,75	R\$ 1.931,75	R\$ 1.931,75
(=) Resultado Líquido	R\$ 34.739,87	R\$ 6.448,35	R\$ 40.065,25	R\$ 36.409,32	R\$ 35.407,10	R\$ 24.211,28	R\$ 40.285,01	R\$ 31.561,13	R\$ 30.755,37	R\$ 35.169,28	R\$ 32.848,59	R\$ 37.138,64

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

Tabela 19 - Demonstração do resultado para 2022

Demonstração do Resultado projetada para 2022												
	jan/22	fev/22	mar/22	abr/22	mai/22	jun/22	jul/22	ago/22	set/22	out/22	nov/22	dez/22
Receita Bruta	R\$ 148.202,72	R\$ 88.879,16	R\$ 158.384,39	R\$ 150.864,21	R\$ 148.162,51	R\$ 124.267,57	R\$ 157.598,37	R\$ 138.763,20	R\$ 136.584,28	R\$ 145.274,35	R\$ 139.073,95	R\$ 148.283,15
(-) Deduções da Receita Bruta	R\$ 35.049,94	R\$ 21.019,92	R\$ 37.457,91	R\$ 35.679,39	R\$ 35.040,43	R\$ 29.389,28	R\$ 37.272,02	R\$ 32.817,50	R\$ 32.302,18	R\$ 34.357,38	R\$ 32.890,99	R\$ 35.068,97
(-) Impostos s/ vendas	R\$ 35.049,94	R\$ 21.019,92	R\$ 37.457,91	R\$ 35.679,39	R\$ 35.040,43	R\$ 29.389,28	R\$ 37.272,02	R\$ 32.817,50	R\$ 32.302,18	R\$ 34.357,38	R\$ 32.890,99	R\$ 35.068,97
(=) Receita Líquida	R\$ 113.152,78	R\$ 67.859,24	R\$ 120.926,48	R\$ 115.184,83	R\$ 113.122,07	R\$ 94.878,29	R\$ 120.326,36	R\$ 105.945,70	R\$ 104.282,10	R\$ 110.916,96	R\$ 106.182,96	R\$ 113.214,19
(-) Custo dos serviços prestados	R\$ 59.103,76	R\$ 45.307,86	R\$ 61.496,45	R\$ 59.787,97	R\$ 59.098,91	R\$ 53.572,37	R\$ 61.303,89	R\$ 56.954,71	R\$ 56.392,36	R\$ 58.475,93	R\$ 56.972,42	R\$ 59.176,20
(=) Resultado Bruto	R\$ 54.049,02	R\$ 22.551,38	R\$ 59.430,03	R\$ 55.396,86	R\$ 54.023,17	R\$ 41.305,92	R\$ 59.022,47	R\$ 48.990,99	R\$ 47.889,74	R\$ 52.441,04	R\$ 49.210,54	R\$ 54.037,98
(-) Despesas Operacionais	R\$ 9.200,49	R\$ 8.423,36	R\$ 9.333,87	R\$ 9.235,36	R\$ 9.199,97	R\$ 8.886,94	R\$ 9.323,58	R\$ 9.076,84	R\$ 9.048,29	R\$ 9.162,13	R\$ 9.080,91	R\$ 9.201,55
(-) Despesas com vendas	R\$ 1.941,46	R\$ 1.164,32	R\$ 2.074,84	R\$ 1.976,32	R\$ 1.940,93	R\$ 1.627,91	R\$ 2.064,54	R\$ 1.817,80	R\$ 1.789,25	R\$ 1.903,09	R\$ 1.821,87	R\$ 1.942,51
(-) Despesas administrativas	R\$ 7.259,04	R\$ 7.259,04	R\$ 7.259,04	R\$ 7.259,04	R\$ 7.259,04	R\$ 7.259,04	R\$ 7.259,04	R\$ 7.259,04	R\$ 7.259,04	R\$ 7.259,04	R\$ 7.259,04	R\$ 7.259,04
(=) Resultado Financeiro	R\$ 3.274,36	R\$ 3.607,32	R\$ 3.786,23	R\$ 4.164,32	R\$ 4.434,34	R\$ 4.820,67	R\$ 4.985,14	R\$ 5.428,42	R\$ 5.659,01	R\$ 5.990,41	R\$ 6.242,11	R\$ 6.630,15
(-) Despesas Financeiras	R\$ 1.930,77	R\$ 1.920,51	R\$ 1.910,12	R\$ 1.899,60	R\$ 1.888,94	R\$ 1.878,14	R\$ 1.867,20	R\$ 1.856,12	R\$ 1.844,90	R\$ 1.833,53	R\$ 1.822,02	R\$ 1.810,35
(+) Receitas Financeiras	R\$ 5.205,12	R\$ 5.527,83	R\$ 5.696,35	R\$ 6.063,92	R\$ 6.323,28	R\$ 6.698,81	R\$ 6.852,34	R\$ 7.284,54	R\$ 7.503,91	R\$ 7.823,94	R\$ 8.064,13	R\$ 8.440,50
(=) Resultado Oper. Antes do IR e CS	R\$ 48.122,88	R\$ 17.735,34	R\$ 53.882,39	R\$ 50.325,83	R\$ 49.257,54	R\$ 37.239,64	R\$ 54.684,03	R\$ 45.342,58	R\$ 44.500,45	R\$ 49.269,32	R\$ 46.371,75	R\$ 51.466,58
(-) IR e CS	R\$ 5.061,97	R\$ 5.061,97	R\$ 5.061,97	R\$ 5.418,17	R\$ 5.418,17	R\$ 5.418,17	R\$ 5.541,71	R\$ 5.541,71	R\$ 5.541,71	R\$ 5.537,68	R\$ 5.537,68	R\$ 5.537,68
(-) IR	R\$ 3.163,73	R\$ 3.163,73	R\$ 3.163,73	R\$ 3.386,35	R\$ 3.386,35	R\$ 3.386,35	R\$ 3.463,57	R\$ 3.463,57	R\$ 3.463,57	R\$ 3.461,05	R\$ 3.461,05	R\$ 3.461,05
(-) CS	R\$ 1.898,24	R\$ 1.898,24	R\$ 1.898,24	R\$ 2.031,81	R\$ 2.031,81	R\$ 2.031,81	R\$ 2.078,14	R\$ 2.078,14	R\$ 2.078,14	R\$ 2.076,63	R\$ 2.076,63	R\$ 2.076,63
(=) Resultado Líquido	R\$ 43.060,91	R\$ 12.673,37	R\$ 48.820,42	R\$ 44.907,66	R\$ 43.839,37	R\$ 31.821,48	R\$ 49.142,33	R\$ 39.800,87	R\$ 38.958,75	R\$ 43.731,63	R\$ 40.834,07	R\$ 45.928,90

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

Para melhor visualização da demonstração do resultado, foi elaborada a Tabela 20 contendo a demonstração anual para os anos de 2020, 2021 e 2022.

Tabela 20 - Demonstração anual de resultado

Demonstração do Resultado projetada anual			
	Ano 2020	Ano 2021	Ano 2022
Receita Bruta	R\$ 1.457.512,48	R\$ 1.566.825,92	R\$ 1.684.337,86
(-) Deduções da Receita Bruta	R\$ 344.701,70	R\$ 370.554,33	R\$ 398.345,90
(-) Impostos s/ vendas	R\$ 344.701,70	R\$ 370.554,33	R\$ 398.345,90
(=) Receita Líquida	R\$ 1.112.810,78	R\$ 1.196.271,59	R\$ 1.285.991,96
(-) Custo dos serviços prestados	R\$ 624.580,33	R\$ 655.017,45	R\$ 687.642,83
(=) Resultado Bruto	R\$ 488.230,45	R\$ 541.254,14	R\$ 598.349,13
(-) Despesas Operacionais	R\$ 206.586,07	R\$ 116.349,36	R\$ 109.173,28
(-) Despesas com vendas	R\$ 63.093,41	R\$ 32.111,43	R\$ 22.064,83
(-) Despesas administrativas	R\$ 143.492,66	R\$ 84.237,93	R\$ 87.108,46
(=) Resultado Financeiro	-R\$ 27.141,55	R\$ 20.300,54	R\$ 59.022,49
(-) Despesas Financeiras	R\$ 40.647,77	R\$ 23.923,17	R\$ 22.462,19
(+) Receitas Financeiras	R\$ 13.506,22	R\$ 44.223,71	R\$ 81.484,68
(=) Resultado Oper. Antes do IR e CS	R\$ 254.502,83	R\$ 445.205,32	R\$ 548.198,33
(-) IR e CS	R\$ 55.968,48	R\$ 60.166,12	R\$ 64.678,57
(-) IR	R\$ 34.980,30	R\$ 37.603,82	R\$ 40.424,11
(-) CS	R\$ 20.988,18	R\$ 22.562,29	R\$ 24.254,47
(=) Resultado Líquido	R\$ 198.534,35	R\$ 385.039,20	R\$ 483.519,76

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

4.7.7 Projeção de fluxo de caixa

O fluxo de caixa demonstra as entradas e saídas de recursos financeiros. As formas de pagamento disponíveis para os clientes são a vista, cartão de crédito e débito, e pagamento mensal para os clientes que compram pacotes de horas. Para o pagamento via cartão de crédito e para os pagamentos feitos pelos clientes com pacotes mensais, foi considerado o recebimento no mês seguinte. Com relação as saídas de caixa, os pagamentos de combustível, óleo, e das revisões são feitos à vista, já o pagamento dos outros fornecedores são realizados no mês seguinte. Para os tributos incidentes sobre as vendas o pagamento foi realizado no mês seguinte, já para o imposto de renda e contribuição social os pagamentos são realizados por trimestre, no quarto mês. Os salários são pagos no mês seguinte, e o decimo terceiro salário pago em sua totalidade no mês de dezembro. O adicional de férias e o salário referente ao mês de férias são

pagos adiantados. As projeções de fluxo de caixa para o primeiro, segundo e terceiro ano podem ser observadas nas Tabelas 21, 22 e 23.

Tabela 21 - Projeção de fluxo de caixa para o ano de 2020

Projeção de fluxo de caixa													
Período	jan/20	fev/20	mar/20	abr/20	mai/20	jun/20	jul/20	ago/20	set/20	out/20	nov/20	dez/20	
Entrada de caixa													
Recebimento de clientes mensais	R\$ -	R\$ 19.236,70	R\$ 11.536,51	R\$ 20.558,28	R\$ 19.582,16	R\$ 19.231,48	R\$ 16.129,92	R\$ 20.456,25	R\$ 18.011,45	R\$ 17.728,63	R\$ 18.856,59	R\$ 18.051,78	
Recebimento de clientes cartão de crédito	R\$ -	R\$ 57.710,09	R\$ 34.609,52	R\$ 61.674,83	R\$ 58.746,48	R\$ 57.694,43	R\$ 48.389,75	R\$ 61.368,76	R\$ 54.034,34	R\$ 53.185,88	R\$ 56.569,78	R\$ 54.155,35	
Recebimento de clientes cartão de débito	R\$ 25.648,93	R\$ 15.382,01	R\$ 27.411,04	R\$ 26.109,54	R\$ 25.641,97	R\$ 21.506,56	R\$ 27.275,00	R\$ 24.015,26	R\$ 23.638,17	R\$ 25.142,13	R\$ 24.069,04	R\$ 25.662,85	
Recebimento de clientes a vista	R\$ 25.648,93	R\$ 15.382,01	R\$ 27.411,04	R\$ 26.109,54	R\$ 25.641,97	R\$ 21.506,56	R\$ 27.275,00	R\$ 24.015,26	R\$ 23.638,17	R\$ 25.142,13	R\$ 24.069,04	R\$ 25.662,85	
Financiamento obtido	R\$ 165.472,50												
Integralização de capital social	R\$ 1.200.000,00												
Juros recebidos com aplicações financ.		R\$ 145,51	R\$ 354,54	R\$ 387,36	R\$ 654,61	R\$ 795,21	R\$ 1.068,68	R\$ 1.125,53	R\$ 1.440,04	R\$ 1.563,69	R\$ 1.795,27	R\$ 1.949,97	
Total	R\$ 1.416.770,36	R\$ 107.856,31	R\$ 101.322,63	R\$ 134.839,56	R\$ 130.267,18	R\$ 120.734,24	R\$ 120.138,35	R\$ 130.981,07	R\$ 120.762,17	R\$ 122.762,44	R\$ 125.359,73	R\$ 125.482,81	
Saída de caixa													
Pagamento de combustível	R\$ 42.000,00	R\$ -	R\$ 39.000,00	R\$ -	R\$ 33.000,00	R\$ -							
Pagamento de óleo	R\$ 696,00	R\$ 696,00	R\$ 696,00	R\$ 696,00	R\$ 696,00	R\$ 696,00	R\$ 696,00	R\$ 696,00	R\$ 696,00	R\$ 696,00	R\$ 696,00	R\$ 696,00	
Pagamento a colaboradores		R\$ 8.464,44	R\$ 11.180,44										
Pagamento de revisões aeronave	R\$ -	R\$ 980,00	R\$ 3.500,00	R\$ 980,00	R\$ 3.500,00	R\$ 980,00	R\$ 1.800,00	R\$ 980,00	R\$ -	R\$ 3.500,00	R\$ 980,00	R\$ 3.500,00	
Pagamento a fornecedores		R\$ 10.900,00	R\$ 15.900,00										
Pagamento de despesas	R\$ 77.472,50	R\$ 11.957,00	R\$ 11.284,52	R\$ 12.072,42	R\$ 11.987,18	R\$ 11.956,55	R\$ 11.685,68	R\$ 12.063,51	R\$ 11.850,00	R\$ 7.825,30	R\$ 7.923,81	R\$ 7.853,52	
Pagamento de financiamento		R\$ 2.723,41											
Pagamento de investimentos	R\$ 1.267.500,00												
Pagamento de impostos s/ vendas		R\$ 30.329,86	R\$ 18.189,22	R\$ 32.413,55	R\$ 30.874,54	R\$ 30.321,63	R\$ 25.431,50	R\$ 32.252,69	R\$ 28.398,05	R\$ 27.952,13	R\$ 29.730,56	R\$ 28.461,65	
Pagamento de IR e CS				R\$ 13.140,86			R\$ 14.065,55			R\$ 14.386,26			
Total	R\$ 1.387.668,50	R\$ 66.050,71	R\$ 94.757,59	R\$ 81.390,68	R\$ 102.145,56	R\$ 66.042,03	R\$ 108.766,58	R\$ 68.080,05	R\$ 96.031,90	R\$ 76.447,54	R\$ 94.418,22	R\$ 70.315,02	
Saldo em caixa	R\$ 29.101,86	R\$ 70.907,46	R\$ 77.472,50	R\$ 130.921,37	R\$ 159.042,99	R\$ 213.735,20	R\$ 225.106,97	R\$ 288.007,99	R\$ 312.738,25	R\$ 359.053,16	R\$ 389.994,67	R\$ 445.162,45	

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

Tabela 22 - Projeção de fluxo de caixa para o ano de 2021

Projeção de fluxo de caixa													
Período	jan/21	fev/21	mar/21	abr/21	mai/21	jun/21	jul/21	ago/21	set/21	out/21	nov/21	dez/21	
Entrada de caixa													
Recebimento de clientes mensais	R\$ 19.247,14	R\$ 20.679,45	R\$ 12.401,74	R\$ 22.100,15	R\$ 21.050,82	R\$ 20.673,84	R\$ 17.339,66	R\$ 21.990,47	R\$ 19.362,31	R\$ 19.058,27	R\$ 20.270,84	R\$ 19.405,67	
Recebimento de clientes cartão de crédito	R\$ 57.741,41	R\$ 62.038,35	R\$ 37.205,23	R\$ 66.300,44	R\$ 63.152,46	R\$ 62.021,51	R\$ 52.018,98	R\$ 65.971,41	R\$ 58.086,92	R\$ 57.174,82	R\$ 60.812,52	R\$ 58.217,00	
Recebimento de clientes cartão de débito	R\$ 27.572,60	R\$ 16.535,66	R\$ 29.466,86	R\$ 28.067,76	R\$ 27.565,12	R\$ 23.119,55	R\$ 29.320,63	R\$ 25.816,41	R\$ 25.411,03	R\$ 27.027,79	R\$ 25.874,22	R\$ 27.587,56	
Recebimento de clientes a vista	R\$ 27.572,60	R\$ 16.535,66	R\$ 29.466,86	R\$ 28.067,76	R\$ 27.565,12	R\$ 23.119,55	R\$ 29.320,63	R\$ 25.816,41	R\$ 25.411,03	R\$ 27.027,79	R\$ 25.874,22	R\$ 27.587,56	
Financiamento obtido													
Integralização de capital social													
Juros recebidos com aplicações financ.	R\$ 2.225,81	R\$ 2.331,60	R\$ 2.606,99	R\$ 2.756,22	R\$ 3.072,25	R\$ 3.305,80	R\$ 3.629,07	R\$ 3.734,02	R\$ 4.110,28	R\$ 4.292,76	R\$ 4.563,85	R\$ 4.748,85	
Total	R\$ 134.359,56	R\$ 118.120,72	R\$ 111.147,69	R\$ 147.292,33	R\$ 142.405,76	R\$ 132.240,25	R\$ 131.628,97	R\$ 143.328,72	R\$ 132.381,56	R\$ 134.581,42	R\$ 137.395,66	R\$ 137.546,64	
Saída de caixa													
Pagamento de combustível	R\$ 33.000,00	R\$ -	R\$ 30.000,00	R\$ -	R\$ 30.000,00	R\$ -	R\$ 36.000,00	R\$ -	R\$ 33.000,00	R\$ -	R\$ 36.000,00	R\$ -	
Pagamento de óleo	R\$ 696,00												
Pagamento a colaboradores	R\$ 12.221,58	R\$ 5.812,22	R\$ 8.664,02	R\$ 11.515,82									
Pagamento de revisões aeronave	R\$ 980,00	R\$ 1.800,00	R\$ 980,00	R\$ 3.500,00	R\$ 980,00	R\$ 3.500,00	R\$ 980,00	R\$ 1.800,00	R\$ 980,00	R\$ 3.500,00	R\$ 980,00	R\$ 3.500,00	
Pagamento a fornecedores	R\$ 10.900,00	R\$ 11.160,00	R\$ 16.160,00										
Pagamento de despesas	R\$ 7.957,92	R\$ 8.248,01	R\$ 7.525,09	R\$ 8.372,08	R\$ 8.280,44	R\$ 8.247,52	R\$ 7.956,33	R\$ 8.362,50	R\$ 8.132,97	R\$ 8.106,42	R\$ 8.212,32	R\$ 7.722,77	
Pagamento de financiamento	R\$ 2.723,41												
Pagamento de investimentos													
Pagamento de impostos s/ vendas	R\$ 30.346,32	R\$ 32.604,60	R\$ 19.553,42	R\$ 34.844,57	R\$ 33.190,13	R\$ 32.595,75	R\$ 27.338,86	R\$ 34.671,64	R\$ 30.527,90	R\$ 30.048,54	R\$ 31.960,36	R\$ 30.596,27	
Pagamento de IR e CS	R\$ 14.375,81			R\$ 14.126,42			R\$ 15.120,47			R\$ 15.465,23			
Total	R\$ 113.201,03	R\$ 63.044,23	R\$ 81.301,92	R\$ 84.086,49	R\$ 95.693,99	R\$ 67.586,69	R\$ 110.639,08	R\$ 68.077,57	R\$ 95.884,30	R\$ 80.363,61	R\$ 100.396,10	R\$ 72.914,26	
Saldo em caixa	R\$ 466.320,98	R\$ 521.397,47	R\$ 551.243,24	R\$ 614.449,08	R\$ 661.160,85	R\$ 725.814,42	R\$ 746.804,30	R\$ 822.055,46	R\$ 858.552,72	R\$ 912.770,53	R\$ 949.770,09	R\$ 1.014.402,47	

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

Tabela 23 - Projeção de fluxo de caixa para o ano de 2022

Projeção de fluxo de caixa													
Periodo	jan/22	fev/22	mar/22	abr/22	mai/22	jun/22	jul/22	ago/22	set/22	out/22	nov/22	dez/22	
Entrada de caixa													
Recebimento de clientes mensais	R\$ 20.690,67	R\$ 22.230,41	R\$ 13.331,87	R\$ 23.757,66	R\$ 22.629,63	R\$ 22.224,38	R\$ 18.640,14	R\$ 23.639,76	R\$ 20.814,48	R\$ 20.487,64	R\$ 21.791,15	R\$ 20.861,09	
Recebimento de clientes cartão de crédito	R\$ 62.072,02	R\$ 66.691,22	R\$ 39.995,62	R\$ 71.272,98	R\$ 67.888,90	R\$ 66.673,13	R\$ 55.920,41	R\$ 70.919,27	R\$ 62.443,44	R\$ 61.462,93	R\$ 65.373,46	R\$ 62.583,28	
Recebimento de clientes cartão de débito	R\$ 29.640,54	R\$ 17.775,83	R\$ 31.676,88	R\$ 30.172,84	R\$ 29.632,50	R\$ 24.853,51	R\$ 31.519,67	R\$ 27.752,64	R\$ 27.316,86	R\$ 29.054,87	R\$ 27.814,79	R\$ 29.656,63	
Recebimento de clientes a vista	R\$ 29.640,54	R\$ 17.775,83	R\$ 31.676,88	R\$ 30.172,84	R\$ 29.632,50	R\$ 24.853,51	R\$ 31.519,67	R\$ 27.752,64	R\$ 27.316,86	R\$ 29.054,87	R\$ 27.814,79	R\$ 29.656,63	
Financiamento obtido													
Integralização de capital social													
Juros recebidos com aplicações financ.	R\$ 5.072,01	R\$ 5.205,12	R\$ 5.527,83	R\$ 5.696,35	R\$ 6.063,92	R\$ 6.323,28	R\$ 6.698,81	R\$ 6.852,34	R\$ 7.284,54	R\$ 7.503,91	R\$ 7.823,94	R\$ 8.064,13	
Total	R\$ 147.115,79	R\$ 129.678,42	R\$ 122.209,08	R\$ 161.072,67	R\$ 155.847,45	R\$ 144.927,81	R\$ 144.298,70	R\$ 156.916,65	R\$ 145.176,17	R\$ 147.564,21	R\$ 150.618,13	R\$ 150.821,76	
Saida de caixa													
Pagamento de combustível	R\$ 36.000,00	R\$ -											
Pagamento de óleo	R\$ 696,00	R\$ 1.044,00	R\$ 696,00	R\$ 696,00	R\$ 696,00								
Pagamento a colaboradores	R\$ 12.609,01	R\$ 5.879,18	R\$ 8.873,57	R\$ 11.867,96									
Pagamento de revisões aeronave	R\$ 980,00	R\$ 1.800,00	R\$ 980,00	R\$ 3.500,00	R\$ 980,00	R\$ 3.500,00	R\$ 980,00	R\$ 1.800,00	R\$ 980,00	R\$ 3.500,00	R\$ 980,00	R\$ 3.500,00	
Pagamento a fornecedores	R\$ 11.160,00	R\$ 11.433,00	R\$ 16.433,00										
Pagamento de despesas	R\$ 8.248,99	R\$ 7.555,71	R\$ 6.778,57	R\$ 7.689,09	R\$ 7.590,57	R\$ 7.555,18	R\$ 7.242,16	R\$ 7.678,79	R\$ 7.432,05	R\$ 7.403,50	R\$ 7.517,34	R\$ 7.436,12	
Pagamento de financiamento	R\$ 2.723,41												
Pagamento de investimentos													
Pagamento de impostos s/ vendas	R\$ 32.622,29	R\$ 35.049,94	R\$ 21.019,92	R\$ 37.457,91	R\$ 35.679,39	R\$ 35.040,43	R\$ 29.389,28	R\$ 37.272,02	R\$ 32.817,50	R\$ 32.302,18	R\$ 34.357,38	R\$ 32.890,99	
Pagamento de IR e CS	R\$ 15.454,00			R\$ 15.185,90			R\$ 16.254,50			R\$ 16.625,12			
Total	R\$ 120.493,69	R\$ 65.137,23	R\$ 88.504,46	R\$ 87.558,87	R\$ 103.975,93	R\$ 69.821,58	R\$ 113.591,91	R\$ 70.476,78	R\$ 101.303,52	R\$ 83.556,78	R\$ 102.580,70	R\$ 75.547,47	
Saldo em caixa	R\$ 1.041.024,57	R\$ 1.105.565,76	R\$ 1.139.270,38	R\$ 1.212.784,18	R\$ 1.264.655,70	R\$ 1.339.761,93	R\$ 1.370.468,72	R\$ 1.456.908,59	R\$ 1.500.781,25	R\$ 1.564.788,68	R\$ 1.612.826,11	R\$ 1.688.100,40	

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

4.7.8 Projeção patrimonial

A Tabela 24 - Balanço patrimonial, apresenta a projeção patrimonial em 31 de dezembro dos anos de 2020, 2021 e 2022.

Tabela 24 - Balanço patrimonial

Balanço Patrimonial			
	dez/20	dez/21	dez/22
Ativo	R\$ 1.632.507,49	R\$ 2.012.606,06	R\$ 2.489.640,50
Ativo circulante	R\$ 549.801,35	R\$ 1.124.018,56	R\$ 1.805.195,79
Caixa e equivalentes	R\$ 445.162,45	R\$ 1.014.402,47	R\$ 1.688.100,40
Clientes	R\$ 76.988,55	R\$ 82.762,69	R\$ 88.969,89
Estoques	R\$ 25.424,54	R\$ 21.244,89	R\$ 19.685,00
Manutenções a transcorrer	R\$ -	R\$ 536,50	R\$ -
Juros de aplicações a receber	R\$ 2.225,81	R\$ 5.072,01	R\$ 8.440,50
Ativo não circulante	R\$ 1.082.706,14	R\$ 888.587,50	R\$ 684.444,70
Imobilizado	R\$ 1.037.706,14	R\$ 843.587,50	R\$ 639.444,70
Aeronave	R\$ 1.200.000,00	R\$ 1.200.000,00	R\$ 1.200.000,00
Equipam./móvelia/outros	R\$ 22.500,00	R\$ 22.500,00	R\$ 22.500,00
(-)Depreciação acumulada	R\$ 184.793,86	R\$ 378.912,50	R\$ 583.055,30
Intangível	R\$ 45.000,00	R\$ 45.000,00	R\$ 45.000,00
Aplicativo	R\$ 45.000,00	R\$ 45.000,00	R\$ 45.000,00
Passivo	R\$ 1.632.507,49	R\$ 2.012.606,06	R\$ 2.489.640,50
Passivo circulante	R\$ 84.763,94	R\$ 90.041,97	R\$ 95.480,02
Salários e encargos sociais a pagar	R\$ 8.464,44	R\$ 8.664,02	R\$ 8.873,57
Provisão 13º e férias	R\$ 905,33	R\$ 950,60	R\$ 998,13
Provisão para IR e CS	R\$ 14.375,81	R\$ 15.454,00	R\$ 16.613,05
Obrigações com instit. financeiras	R\$ 9.428,33	R\$ 11.001,18	R\$ 12.836,43
Tributos sobre vendas a pagar	R\$ 30.346,32	R\$ 32.622,29	R\$ 35.068,97
Fornecedores a pagar	R\$ 18.857,92	R\$ 19.408,99	R\$ 18.989,76
Provisão manutenções	R\$ 333,01		R\$ 289,77
Provisão IAM			
Provisão de juros a pagar	R\$ 2.052,77	R\$ 1.940,89	R\$ 1.810,35
Passivo não circulante	R\$ 149.209,21	R\$ 138.990,54	R\$ 127.067,17
Obrigações com instit. financeiras	R\$ 149.209,21	R\$ 138.990,54	R\$ 127.067,17
Patrimônio líquido	R\$ 1.398.534,35	R\$ 1.783.573,55	R\$ 2.267.093,31
Capital social	R\$ 1.200.000,00	R\$ 1.200.000,00	R\$ 1.200.000,00
Reservas			
(+) Lucros acumulados	R\$ 198.534,35	R\$ 583.573,55	R\$ 1.067.093,31

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

O balanço patrimonial é como uma fotografia da empresa em determinada data, e reflete no balanço patrimonial todos os orçamentos, demonstração do resultado e de fluxo de caixa. A partir do balanço patrimonial é possível extrair os indicadores de análise de desempenho da empresa.

4.7.9 Análise de desempenho e viabilidade

A partir dos indicadores calculados, é possível analisar os resultados do empreendimento e constatar sua viabilidade ou inviabilidade.

Na Tabela 25 podem ser observados os indicadores referentes a estrutura de capital da empresa.

Tabela 25 - Indicadores de estrutura de capital

Indicadores de estrutura de capital				
Indicador	Fórmula	Resultado		
		dez/20	dez/21	dez/22
Participação dos capitais de terceiros	$\text{Exigível total} / \text{Exigível total} + \text{Patrimônio líquido}$	0,14	0,11	0,09
Composição do endividamento	$\text{Passivo circulante} / \text{Exigível total}$	0,36	0,39	0,43
Imobilização do capital próprio	$\text{Investimentos} + \text{Imobilizado} + \text{Intangível} / \text{Patrimônio líquido}$	0,77	0,50	0,30
Imobilização dos recursos não correntes	$\text{Investimentos} + \text{Imobilizado} + \text{Intangível} / \text{Patrimônio líquido} + \text{Passivo não circulante}$	0,70	0,46	0,29

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

O indicador participação dos capitais de terceiros demonstra que em dezembro de 2020, para cada real que os sócios colocaram na empresa, haviam 14 centavos de capital de terceiros. A composição do endividamento mostra que em dezembro de 2020, apenas 36,23% do endividamento estava no curto prazo. O indicador de imobilização do capital próprio para dezembro de 2020, foi de 0,77, um índice alto, e justifica-se pela aquisição da aeronave com pouca utilização de recursos de terceiros.

A Tabela 26 - Indicadores de liquidez, demonstra a capacidade da empresa em honrar suas dívidas.

Tabela 26 - Indicadores de liquidez

Indicadores de liquidez				
Indicador	Fórmula	Resultado		
		dez/20	dez/21	dez/22
Liquidez geral	$\frac{\text{Ativo circulante} + \text{Ativo realizável a longo prazo}}{\text{Passivo circulante} + \text{Passivo não circulante}}$	2,35	4,91	8,11
Liquidez corrente	$\frac{\text{Ativo circulante}}{\text{Passivo circulante}}$	6,49	12,48	18,91
Liquidez seca	$\frac{\text{Ativo circulante} - \text{Estoques} - \text{Despesas do exercício seguinte}}{\text{Passivo circulante}}$	6,19	12,25	18,70
Liquidez imediata	$\frac{\text{Disponível}}{\text{Passivo circulante}}$	5,25	11,27	17,68

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

Percebe-se que todos os valores estão acima de 1, o que mostra que a empresa possui uma boa liquidez. A liquidez imediata para dezembro de 2020, mostra que os recursos que a empresa possui em caixa cobre 5,25 vezes as dívidas que possui no curto prazo, aumentando ainda mais em 2021 e 2022.

A Tabela 27 - Indicadores de lucratividade e rentabilidade, demonstra os retornos obtidos pela empresa. O indicador margem bruta mostra que o lucro bruto representa 43,87% da receita líquida, no ano de 2020. Já quando são adicionados, o imposto de renda e a contribuição social esse percentual cai para 17,84% como mostra o indicador de margem líquida. A rentabilidade média do ativo ficou em 18,58% o que significa que cada real investido na empresa gerou 18 centavos. A rentabilidade média sobre o capital próprio foi de 17,31% ao ano, gerando 17 centavos para cada um real investidos pelos sócios. Percebe-se que o GAF (grau de alavancagem financeira), ficou menor que 1, sendo que a taxa paga pelos recursos financeiros obtidos é maior que a taxa de retorno que a empresa gera em suas atividades. Desta forma deve-se procurar por uma fonte de financiamento mais barata, ou reduzir o uso do capital de terceiros. Cabe ainda questionar se a taxa de retorno do investimento é realmente atrativa, estando sujeito a inviabilização do empreendimento. A lucratividade bruta média foi de 22,30%, ou seja, para cada um real de receita obteve-se 22 centavos de lucro.

Tabela 27 - Indicadores de lucratividade e rentabilidade

Indicadores de lucratividade e rentabilidade					
Indicador	Fórmulas	Resultado			
		dez/20	dez/21	dez/22	Média
Margem bruta	Lucro bruto / Receita líquida	43,87%	45,25%	46,53%	45,22%
Margem líquida	Lucro líquido / Receita líquida	17,84%	32,19%	37,60%	29,21%
Rentabilidade do ativo (ROA)	Lucro líquido / Saldo médio do ativo total	13,26%	21,06%	21,40%	18,58%
Rentabilidade do capital próprio (ROE)	Lucro líquido / Saldo médio do patrimônio líquido	15,76%	12,42%	23,75%	17,31%
Lucratividade bruta	Lucro líquido / Receita bruta	13,62%	24,57%	28,71%	22,30%
GAF	ROE / ROA	1,19	0,59	1,11	0,96

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

Para fins de cálculo do prazo de retorno do investimento (Payback), da taxa interna de retorno (TIR), e do valor presente líquido (VPL), foi estabelecida uma taxa mínima de atratividade de 10% ao ano, algo similar a remuneração de uma aplicação de baixo/médio risco.

O Payback simples que é o tempo de retorno do capital investido, é de dois anos e cinco meses. Já o Payback descontado, que leva em consideração o valor dos recursos ao longo do tempo, com uma taxa de desconto de 10% ao ano, obteve um prazo de retorno de dois anos e dez meses. Os dois cálculos utilizaram como base o fluxo de caixa. A Tabela 28 demonstra o Payback descontado, e percebe-se que ao final do terceiro ano, todo o valor inicial investido já foi recuperado e o caixa teve uma sobre de R\$ 113.789,66. Esse valor ao final do período de três anos, como utilizado a mesma taxa de desconto, demonstra o valor presente líquido, que é um indicador de atratividade do negócio. Quando o saldo do VPL é positivo, significa que a empresa gera uma taxa de retorno sobre o capital investido maior do que a taxa mínima de atratividade.

Tabela 28 - Payback

Payback descontado		
Ano	Fluxo descontado	Saldo descontado
0	-R\$ 1.267.500,00	-R\$ 1.267.500,00
1	R\$ 404.693,14	-R\$ 862.806,86
2	R\$ 470.446,29	-R\$ 392.360,57
3	R\$ 506.159,23	R\$ 113.798,66

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

Por fim, a taxa interna de retorno (TIR), que é o percentual de retorno obtido sobre o saldo do capital investido e que ainda não foi recuperado, obtida no empreendimento foi de 14,69% ficando acima da taxa mínima de atratividade.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O desenvolvimento do presente estudo buscou responder questão principal do trabalho, identificar se há viabilidade para uma empresa de táxi aéreo com frota de helicóptero na cidade de Chapecó-SC. Desta forma, com base em uma taxa interna de retorno (14,69%) maior que a taxa mínima de atratividade (10%), com um valor presente líquido positivo (R\$ 113.789,66), com um Payback de dois anos e dez meses, e com os indicadores financeiros observados, tais como uma rentabilidade média do ativo de 18,58%, uma rentabilidade média sobre o capital próprio de 17,31% (Em torno do triplo da remuneração de uma poupança) e uma lucratividade bruta média de 22,30%, conclui-se que a empresa é viável.

Além de gerar uma rentabilidade maior do que o mínimo esperado, a empresa também se justifica por gerar emprego e renda, não só para o empreendedor que irá trabalhar como gestor e piloto, mas para um funcionário direto (inicialmente) e para outras pessoas e empresas de forma indireta. Além de contribuir para o desenvolvimento regional, no plano econômico e social, também irá proporcionar para a população da região ter a sua disposição um serviço que atualmente não existe.

Através do plano de negócio foi possível determinar as características gerais do negócio, levantando dados sobre o setor de atuação da empresa e também dos serviços a serem prestados. Foi possível analisar os aspectos jurídicos e legais para o funcionamento de uma empresa de transporte aéreo, além de caracterizar a estrutura legal e organizacional da empresa de acordo com os regulamentos impostos pela Agência Nacional de Aviação Civil.

Cabe ainda destacar, que com a interrupção das operações da companhia aérea Avianca no começo do ano presente, fica mais evidente que o transporte aéreo brasileiro está constantemente se modificando, assim como os desejos dos passageiros. Com os avanços proporcionados pela tecnologia, existem muitas mudanças que ainda vão ocorrer no setor de aviação comercial. Com o uso de aplicativos de compartilhamento de voos, a demanda para o transporte aéreo de passageiros que hoje é quase que em sua totalidade de responsabilidade de duas ou três companhias de linhas aéreas, possa ser absorvida, em parte, por empresas de táxi aéreo menores, que utilizam de tecnologia para o compartilhamento de voos e para redução dos preços. A revolução que o uso de aplicativos causou no transporte terrestre de passageiros, como exemplo o Uber, acredita-se que ainda esteja por vir para o transporte aéreo.

Com relação à pesquisa mercadológica realizada, foram encontradas grandes dificuldades para coleta dos dados, devido ao público-alvo da pesquisa. Contudo, apesar de contar com apenas 38 respostas, a pesquisa conseguiu melhorar os conhecimentos a respeito do

seu público-alvo e contribuir de forma significativa para formar os rumos que a empresa deve tomar.

A elaboração do plano de negócio possibilitou perceber alguns aspectos que antes não haviam sido mensurados, como o enquadramento tributário e a estrutura de custos. Desta forma, partindo do planejamento inicial, alguns aspectos podem ser redefinidos e ajustados melhorando as expectativas e reduzindo o risco e incertezas do investimento.

Por fim, o trabalho contribuiu de forma significativa para a formação do acadêmico como administrador, fazendo com que grande parte dos conhecimentos adquiridos durante a graduação, se juntassem para o planejamento de uma nova organização, em sua totalidade. Compreendendo as áreas de recursos humanos, marketing, produção/prestação do serviço e finanças.

REFERÊNCIAS

AGENCIA NACIONAL DA AVIAÇÃO CIVIL. **Serviços aéreos públicos**. Disponível em: <<http://www.anac.gov.br/assuntos/setor-regulado/empresas/servicos-aereos-publicos>>. Acesso em: 06 nov. 2018.

AGENCIA NACIONAL DA AVIAÇÃO CIVIL. **Painel de indicadores do transporte aéreo 2017**. Disponível em: <<http://www.anac.gov.br/assuntos/dados-e-estatisticas/mercado-de-transporte-aereo/painel-de-indicadores-do-transporte-aereo>>. Acesso em: 25 set. 2018.

AGENCIA NACIONAL DA AVIAÇÃO CIVIL. **Consulta Interativa**. Disponível em: <<http://www.anac.gov.br/assuntos/dados-e-estatisticas/mercado-de-transporte-aereo/consulta-interativa/demanda-e-oferta-origem-destino>>. Acesso em 10 nov. 2018.

AGENCIA NACIONAL DA AVIAÇÃO CIVIL. **Transporte interestadual regula de passageiros aéreo e rodoviário**. Disponível em: <<http://www.anac.gov.br/assuntos/dados-e-estatisticas/mercado-de-transporte-aereo/transporte-interestadual-de-passageiros-aereo-e-rodoviario>>. Acesso em 10 nov. 2018.

ASSAF NETO, Alexandre. **Finanças Corporativas e Valor**. São Paulo: Atlas, 2003.

BARBETTA, Pedro Alberto. Estatística aplicada às Ciências Sociais. 8ed. Florianópolis: Ed. Da UFSC, 2012.

BERNARDI, Luiz Antonio. **Manual de empreendedorismo e gestão: fundamentos, estratégias e dinâmicas**. 1.ed. São Paulo: Atlas, 2012.

BRASIL. **Lei número 13.475 de 28 de agosto de 2017**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/L13475.htm>. Acesso em: 20 de maio 2019.

CBO, **Classificação Brasileira de Ocupações**. Disponível em: <<http://www.mtecbo.gov.br/cbsite/pages/pesquisas/BuscaPorTituloResultado.jsf>>. Acesso em: 21 de abr. 2019.

DEGEN, Ronald Jean. **O empreendedor: empreender como opção de carreira**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo**: transformando ideias em negócios. 4.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

ENDEAVOR. **Missão, visão e valores**: ferramenta gratuita para definir a identidade do seu negócio. Disponível em: <https://endeavor.org.br/pessoas/missao-visao-e-valores/?gclid=CjwKCAjwmdDeBRA8EiwAXlarFgjaaV3nrfe3tHmla1kfkK2mPCuVHuDklm_PqU3loUwykz_hJ4yQ3xoCdtEQAvD_BwE>. Acesso em: 27 de out. 2018.

FERREIRA, Josué Catharino. **XII CONGRESSO BRASILEIRO DE HISTÓRIA ECONÔMICA**: um breve histórico da aviação comercial brasileira. Niterói, 2017.

Disponível em:

<<http://www.abphe.org.br/uploads/ABPHE%202017/16%20Um%20breve%20hist%C3%B3rico%20da%20avia%C3%A7%C3%A3o%20comercial%20brasileira.pdf>>. Acesso em: 05 nov. 2018.

FONSECA, João José Saraiva. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.

FREITAS, Adrielle. **O que é o Lucro Presumido?** Disponível em:

<<https://www.contabilizei.com.br/contabilidade-online/lucro-presumido/>>. Acesso em: 25 maio 2019.

GEHRARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo. **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de administração financeira**. 12. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2010.

GOOGLE EARTH. Disponível em: < <https://www.google.com/earth/> >. Acesso em 22 de nov. 2018.

GOOGLE EARTH. Disponível em: < <https://www.google.com/earth/> >. Acesso em 10 de abr. 2019.

HOJI, Masakazu. **Administração financeira e orçamentária**: matemática financeira aplicada, estratégias financeiras, orçamento empresarial. 12.ed. São Paulo: Atlas, 2017.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTA. **Estatísticas**. Disponível em: <<https://www.ibge.gov.br/estatisticas-novoportal/por-cidade-estado-estatisticas.html?t=destaques&c=4204202>>. Acesso em: 18 set. 2018.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing: A bíblia do marketing**. 12. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2006.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. 14. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Maria de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MINISTÉRIO DA DEFESA. **Comando da Aeronáutica**. Portaria nº 190/GC-5, de 20 de março de 2001.

PORTAL TRIBUTÁRIO. **Lucro presumido**. Disponível em: <http://www.portaltributario.com.br/guia/lucro_presumido_irpj.html>. Acesso em: 25 maio 2019.

PREFEITURA DE CHAPECO. **Aeroporto de Chapecó cresce 11,44% em movimentação**. Disponível em: <<https://chapeco.sc.gov.br/noticia/453/aeroporto-de-chapeco-cresce-1144-em-movimentacao>>. Acesso em: 18 set. 2018.

RECEITA FEDERAL. **Classificação nacional de atividades econômicas**. Disponível em: <<http://receita.economia.gov.br/orientacao/tributaria/cadastros/cadastro-nacional-de-pessoas-juridicas-cnpj/classificacao-nacional-de-atividades-economicas-2013-cnae>>. Acesso em 14 maio 2019.

ROBINSON HELICOPTER COMPANY. Disponível em: <<https://robinsonheli.com/>>. Acesso em 15 maio 2019.

ROCHA. **Teoria de voo helicópteros**. 2.ed. São Paulo: [s.n.], 2013.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

SANTOS, Edno Oliveira dos. **Administração Financeira da Pequena e Média Empresa**. São Paulo: Altas, 2010.

SARKAR, Soumodip. **O empreendedor inovador**: Faça diferente e conquiste seu espaço no mercado. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS.

Indicadores. Disponível em:

<<http://www.agenciasebrae.com.br/asn/Estados/NA/Indicadores/Novo%20MPE%20Indicadores%20-%2015%2008%202018.pdf>>. Acesso em: 03 out. 2018.

SHUMPETER, Joseph. **Teoria do desenvolvimento econômico**: uma investigação sobre lucro, capital, crédito, juro e ciclo econômico. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

URDAN, André Torres; URDAN, Flávio Torres. **Marketing estratégico no brasil**: teoria e aplicações. São Paulo: Atlas, 2010.

APÊNDICE A – Questionário

Pesquisa mercadológica - demanda táxi aéreo.

Prezado Sr.(a), o presente questionário busca identificar se existe demanda para uma empresa de táxi aéreo, com frota composta por helicóptero. Essa pesquisa faz parte de um plano de negócio realizado como trabalho de conclusão de curso, do curso de Administração da Universidade Federal da Fronteira Sul - Campus Chapecó.

Nome / Nome da empresa *

Município *

- Abelardo Luz
- Chapecó
- Concórdia
- Cordilheira Alta
- Erechim
- Faxinal dos Guedes
- Francisco Beltrão
- Ipuaçu
- Irani
- Joaçaba
- Pato Branco
- Pinhalzinho
- Ponte Serrada
- São Domingos
- São Lourenço do Oeste
- São Miguel do Oeste
- Seara
- Vargeão
- Xanxerê
- Xaxim
- Outro:

Setor de atividade da empresa *

- Indústria
- Comércio
- Serviço
- Outro:

Em função do seu cargo ocupado na empresa, o Sr(a) precisa se deslocar com frequência? *

- Não
- Sim, ao menos uma vez por mês
- Sim, ao menos uma vez por semana
- Sim, duas ou mais vezes por semana

Quais são os principais destinos? *

- Chapecó
- Concórdia
- Curitiba
- Erechim
- Florianópolis
- Joinville
- Litoral de Santa Catarina
- Passo Fundo
- Porto Alegre
- São Paulo
- Outro:

Atualmente quais são os meios mais utilizados para o deslocamento? *

- Aeronave própria
- Avião de linha aérea
- Carro
- Ônibus
- Táxi aéreo
- Outro:

O que acha da ideia de poder realizar esse deslocamento de helicóptero? *

- Gostei da ideia.

Não gosto.

Por quais motivos não voaria de helicóptero? *

Tenho medo

Acredito custar muito caro

Outro:

*Após uma imagem com valores, segue a questão:

Para exemplificar, o fretamento desta aeronave (Dispondo de assentos para 3 passageiros) saindo de Chapecó com destino a Curitiba (tempo estimado de 1 h e 50 min de voo) e após retornando para Chapecó, custaria R\$ 8.800,00. Outro exemplo é o fretamento saindo de Chapecó com destino a Concórdia (tempo estimado de 16 minutos de voo) e após retornando para Chapecó, custaria R\$ 1.280,00. *

Estaria disposto a pagar por isso

Não pagaria por isso

Quais desses atributos considera mais relevantes em se deslocar com helicóptero? *

Agilidade

Conforto

Segurança

Status

Outro:

Se existir um aplicativo, similar ao Uber, para o compartilhamento de um voo, em que você pagaria menos, você utilizaria? *

Sim

Não

Estaria disposto(a) a pagar uma mensalidade, para obter um desconto de até 20% no valor pago por hora de voo? (Pacotes a partir de 2 horas mensais) *

Sim

Não

Se existir uma empresa de táxi aéreo em sua região, com que frequência utilizaria? *

- Não utilizaria
- Esporadicamente
- Uma vez por mês
- Duas ou mais vezes por mês
- Semanalmente