

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ENGENHARIA
MESTRADO PROFISSIONALIZANTE EM ENGENHARIA

Pedro Roberto Lima de Menezes

A AVIAÇÃO EXECUTIVA:
ESTUDO DAS UTILIZAÇÕES ESTRATÉGICAS DE UM SERVIÇO

Porto Alegre

2004

Pedro Roberto Lima de Menezes

**A AVIAÇÃO EXECUTIVA:
ESTUDO DAS UTILIZAÇÕES ESTRATÉGICAS DE UM SERVIÇO**

Dissertação submetida como requisito parcial para a obtenção do Título de Mestre em Engenharia – modalidade Profissionalizante – Ênfase em Qualidade e Gerência de Serviços, da Escola de Engenharia, da Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

Orientador: Prof. Dra. Márcia Elisa S. Echeveste

Porto Alegre

2004

Pedro Roberto Lima de Menezes

**A AVIAÇÃO EXECUTIVA:
ESTUDO DAS UTILIZAÇÕES ESTRATÉGICAS DE UM SERVIÇO**

Dissertação submetida como requisito parcial para a obtenção do Título de Mestre em Engenharia – modalidade Profissionalizante – Ênfase em Qualidade e Gerência de Serviços, da Escola de Engenharia, da Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

Porto Alegre, 21 de dezembro de 2004

Banca Examinadora:

Prof. Dr. José Luis Duarte Ribeiro
PPGEP/UFRGS

Prof. Dra. Istefani Carísio de Paula
ULBRA

Prof. Dra. Patrícia Costa Duarte
LASTRAN/UFRGS

AGRADECIMENTOS

A minha esposa, Ioneide, por ter incentivado a caminhada, pelo apoio, compreensão e força durante o desenvolvimento do mestrado.

Aos meus filhos, Victoria, Pedro Henrique e Guilherme, pela paciência e resignação.

A professora Márcia por suas orientações, sugestões e críticas durante a realização da dissertação.

Ao corpo docente do mestrado, pelos conhecimentos adquiridos.

Aos colegas do mestrado, que partilharam do esforço, das alegrias e dissabores.

Aos engenheiros José Mauro Vilela Albuquerque e Carlos Alberto de Queirós pela preciosa colaboração profissional.

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS	x
LISTA DE QUADROS	xii
RESUMO	xiii
ABSTRACT	xiv
GLOSSÁRIO	xv
1. INTRODUÇÃO	21
1.1 COMENTÁRIOS INICIAIS	21
1.1.1 O cenário competitivo	21
1.1.2 Conceituação da aviação executiva	23
1.1.3 Evolução da aviação executiva	24
1.2 TEMA E OBJETIVOS	26
1.2.1 Objetivo principal	26
1.2.2 Objetivos secundários	26
1.3 JUSTIFICATIVA	27
1.4 MÉTODO	31
1.5 DELINEAMENTO DA ANÁLISE ESTRATÉGICA	31
1.6 LIMITAÇÕES DO TRABALHO	33
1.7 ESTRUTURA DO TRABALHO	33
2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	34
2.1 POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO DO TRANSPORTE AÉREO	34
2.2 CARACTERIZAÇÃO DO SERVIÇO DA AVIAÇÃO EXECUTIVA	36
2.3 AS OPÇÕES DE AQUISIÇÃO E UTILIZAÇÃO DA AERONAVE EXECUTIVA	38
2.3.1 Serviços de fretamento da aeronave	39
2.3.2 A propriedade fracionada da aeronave	40

2.3.3	Aeronave própria - gerenciamento terceirizado e departamento de vôo	42
2.4	EVOLUÇÃO DOS SISTEMAS DE GESTÃO	47
2.4.1	Análise conceitual de Gerenciamento de Assuntos Estratégicos (SIM - <i>Strategic Issue Management</i>)	48
2.5	MODELOS DE GERENCIAMENTO DE ASSUNTOS ESTRATÉGICOS	49
2.5.1	O modelo Dutton e Ottensmeyer	49
2.5.2	O modelo Ansoff	50
2.6	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	53
2.6.1	Entendendo a estratégia	53
2.6.2	Elementos do planejamento estratégico	55
2.6.3	Implementação do planejamento estratégico	58
2.6.4	Barreiras à implementação do planejamento estratégico	62
2.6.5	A metodologia do planejamento estratégico e desdobramento de diretrizes	62
3	ANÁLISE ESTRATÉGICA DO CENÁRIO DA AVIAÇÃO EXECUTIVA	64
3.1	ANÁLISE DO CENÁRIO DAS PRINCIPAIS FRAQUEZAS DA AVIAÇÃO EXECUTIVA NO BRASIL	65
3.1.1	O custo do serviço	65
3.1.2	A média de idade das aeronaves	67
3.1.3	A infra-estrutura aeroportuária	67
3.1.4	A regulamentação excessiva	68
3.1.5	Os serviços de apoio ao produto disponibilizados no Brasil pela indústria	69
3.1.6	Capacitação e treinamento de pessoal	69
3.2	UTILIZAÇÕES ESTRATÉGICAS DA AVIAÇÃO EXECUTIVA E SEUS BENEFÍCIOS LÍQUIDOS	70
3.2.1	As utilizações estratégicas da aviação executiva	72
3.2.2	Benefícios líquidos advindos da utilização da aeronave executiva	79
3.3	PROPOSTA DE AÇÕES PARA AUMENTO DA DEMANDA	82

4	DIRECIONAMENTOS PARA O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA UTILIZAÇÃO DA AVIAÇÃO EXECUTIVA	88
4.1	DEFINIÇÕES DE LONGO PRAZO	89
4.1.1	Área de atuação	89
4.1.2	Missão	90
4.1.3	Visão	90
4.1.4	Valores	90
4.2	ANÁLISE DA SITUAÇÃO ATUAL	91
4.2.1	Definição dos limites geográficos e temporais	91
4.2.2	Análise do cenário atual	91
4.2.3	Questionário de posicionamento	91
4.2.4	Ambiente interno: forças x fraquezas	94
4.2.5	Ambiente externo: oportunidades x ameaças	94
4.2.6	Matriz das forças x fraquezas e das oportunidades x ameaças	95
4.2.7	Priorização das fraquezas	97
4.2.8	Priorização das oportunidades	98
4.2.9	Priorização das ameaças	98
4.2.10	Definição preliminar das estratégias	99
4.3	ESTABELECIMENTO DAS DIRETRIZES	99
4.3.1	Estabelecimento das diretrizes de longo prazo	100
4.3.2	Estabelecimento das diretrizes anuais	100
4.3.3	O ciclo PDCA aplicado ao desdobramento das diretrizes	100
4.4	DESDOBRAMENTO DAS DIRETRIZES	101
4.4.1	Estabelecimento dos objetivos diretivos	101
4.4.2	Compreensão mútua de cada objetivo	102
4.4.3	Estabelecimento dos indicadores para cada objetivo	102

4.4.4	Definição de meta para cada indicador	102
4.4.5	Estabelecimento de meios para alcançar os objetivos	103
4.4.6	Matriz meios x objetivos diretivos	104
4.4.7	Priorização dos meios	106
4.4.8	Cronograma e orçamento para os meios prioritários	106
4.4.9	Alocação de responsáveis a cada meio prioritário	107
4.4.10	Identificação se o meio prioritário é de responsabilidade diretiva	108
4.4.11	Avaliação do caráter interfuncional de cada meio	108
4.4.12	Mobilização das gerências envolvidas na realização de cada meio	109
4.4.13	Estabelecimento de indicadores para cada meio e metas para cada indicador	109
4.5	DESDOBRAMENTO DAS DIRETRIZES: ITENS DE AÇÃO	110
4.5.1	Estabelecimento de itens de ação para a realização de cada meio prioritário ..	110
4.5.2	Levantamento de problemas potenciais	112
4.5.3	Planejamento de ações contingenciais	112
4.5.4	Desdobramento para outros níveis gerenciais	112
4.6	CONSIDERAÇÕES DO MODELO HIPOTÉTICO DESENVOLVIDO	114
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	115
5.1	SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS	120
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	122
	ANEXO A	128
	ANEXO B	134
	ANEXO C	136
	ANEXO D	137

ANEXO E	138
ANEXO F	139
ANEXO G	140
ANEXO H	141
ANEXO I	142

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Distribuição da Aviação Executiva no mundo em 2003	25
Figura 2 - Evolução da Aviação Executiva no Brasil nos últimos 15 anos (até 15 de setembro de 2003)	25
Figura 3 - Deslocamento do patrimônio empresarial	27
Figura 4 - Delineamento da análise estratégica proposta nesta dissertação	32
Figura 5 - Crescimento cumulativo dos proprietários de cotas fracionadas de aeronaves nos EUA a partir de 1995 (aeronaves novas e usadas)	40
Figura 6 - Formas de sistemas de Gerenciamento de Assuntos Estratégicos (<i>Strategic Issue Management</i>)	50
Figura 7 - Gerenciamento de Assuntos Estratégicos (<i>Strategic Issue Management</i>).....	51
Figura 8 - Prioridades para Assuntos Estratégicos	52
Figura 9 - Princípios orientadores para o processo de planejamento estratégico	57
Figura 10 - Custos operacionais de utilização	66
Figura 11 - Média de horas de voo anual da Aviação Geral no ano de 2002 em função da idade da aeronave	67
Figura 12 - Aproximadamente qual o percentual de seu tempo a bordo você utiliza	75
Figura 13 - Percentual de organizações que empregaram as utilizações estratégicas	79
Figura 14 - Futura curva de custo da aviação	85
Figura 15 - Perspectivas de utilização da Aviação Executiva	87
Figura 16 - Elementos orientadores para um processo de planejamento estratégico da utilização da Aviação Executiva	88
Figura 17 - Área de atuação	89
Figura 18 - Missão, visão, valores e a utilização da aeronave executiva	91
Figura 19 - Análise do cenário	92
Figura 20 - Matriz das forças x fraquezas x oportunidades x ameaças	96
Figura 21 - Pareto das fraquezas	97

Figura 22 - Pareto das oportunidades	98
Figura 23 - Pareto das ameaças	98
Figura 24 - O ciclo PDCA	101
Figura 25 - Matriz objetivos x meios	105
Figura 26 - Pareto para priorização dos meios para a utilização da Aviação Executiva	106
Figura 27 - Estrutura proposta para a gestão da implementação, comunicação e reestruturação do uso da Aviação Executiva	113

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - A escalada do jogo competitivo	23
Quadro 2 - Matriz de opções para utilização da Aviação Executiva	40
Quadro 3 - Sistemas de gerenciamento modernos	47
Quadro 4 - Impacto/urgência das tendências do ambiente	52
Quadro 5 - Barreiras à implementação do planejamento estratégico	62
Quadro 6 - Análise do cenário da Aviação Executiva	59
Quadro 7 - Análise do cenário das principais fraquezas da Aviação Executiva brasileira	70
Quadro 8 - Quadro geral das utilizações estratégicas da Aviação Executiva	83
Quadro 9 - Forças e fraquezas	95
Quadro 10 - Oportunidades e ameaças	95
Quadro 11 - Modelo de indicadores e metas	103
Quadro 12 - Cronograma e orçamento para o Ano 1.....	107
Quadro 13 - Meio e responsabilidade Ano 1.....	108
Quadro 14 - Indicadores e metas para os meios priorizados	110
Quadro 15 - Itens de ação dos meios priorizados	111
Quadro 16 - Itens de ação iniciais para a aquisição de uma aeronave executiva	111

RESUMO

Esta dissertação analisa tópicos para o desenvolvimento de um planejamento estratégico da utilização da Aviação Executiva. Pretende-se, através do planejamento, viabilizar este meio de transporte para que promova a velocidade de reação, a flexibilidade e a mobilidade organizacional. Nesta direção, são apresentadas a conceituação, a evolução histórica e a distribuição mundial da Aviação Executiva. Após uma abordagem do posicionamento estratégico do transporte aéreo, realizou-se uma pesquisa bibliográfica referente à Aviação Executiva, expondo sua caracterização, opções de aquisição e utilização. Foi apresentada, então, a evolução dos sistemas de gestão, seguindo-se uma exposição de modelos de gerenciamento de assuntos estratégicos e uma fundamentação teórica para embasar o planejamento estratégico. Na análise estratégica da utilização da Aviação Executiva brasileira, foram apontadas como principais fraquezas o custo do serviço, a média de idade das aeronaves, a infra-estrutura aeroportuária, a regulamentação excessiva, os serviços disponibilizados pelos fabricantes para apoio ao produto, a capacitação e o treinamento de pessoal. Discorreu-se, então, sobre as estratégias de utilização e sobre os benefícios líquidos advindos das mesmas. Conclui-se que há um quadro favorável ao desenvolvimento da Aviação Executiva no Brasil, principalmente em locais onde há grandes distâncias e horários inconsistentes no serviço da aviação comercial regular. Nos próximos anos, o advento de microjatos com menores custos operacionais pode alterar as indústrias do táxi aéreo e a propriedade fracionada de aeronaves. Finalmente, esta dissertação estabelece diretrizes para um planejamento estratégico da utilização da Aviação Executiva, com ênfase na maximização operacional da mesma.

Palavras-chave: Aviação Executiva, planejamento estratégico.

ABSTRACT

This dissertation analyses topics for developing business aviation utilization strategic planning. It is intended to allow this means of transportation to promote organizational reaction speed, flexibility and mobility, through the planning. A business aviation concept, historical evolution and world distribution are showed aiming that. After air transportation strategic positioning approach, business aviation bibliographic research is accomplished, stating its characterization, utilization and acquisition options. An evolution of management systems is showed, followed by an exposition of strategic issue management models and a theoretical foundation to give base to the strategic planning. Brazilian business aviation utilization strategic analyses pointed out as its main weakness: the service cost, aircraft medium aging, airport infrastructure, the excessive regulations, the manufacturers product support services available, personal capacitating and training. Then, there are discussions about the strategic utilizations and its net benefits. It is concluded that there is a favorable picture for Brazilian business aviation development, mainly in places with great distances and inconsistent commercial aviation service schedules. In the next years, micro jets advent with less operational costs can change air taxi and fractional ownership industries. Finally, this dissertation establishes policies to direct a strategic planning for business aviation utilization, focusing on its operational maximization.

Key-words: business aviation, strategic planning.

GLOSSÁRIO

a) Termos:

- Aeródromo – Área definida sobre a terra ou água destinada à chegada, partida e movimentação de aeronaves (IMA 100-12);
- Aeródromo de alternativa – Aeródromo para o qual uma aeronave poderá prosseguir, quando for impossível ou desaconselhável dirigir-se para ou efetuar o pouso no aeródromo de destino previsto (IMA 100-12);
- Aeródromo privado – Aeródromo civil que só poderá ser utilizado com permissão de seu proprietário, sendo vedada a sua exploração comercial (site www.dac.gov.br);
- Aeródromo público – Aeródromo civil destinado ao tráfego de aeronaves em geral (site www.dac.gov.br);
- Aeronave – Todo aparelho, manobrável em vôo, apto a se sustentar e a circular no espaço aéreo mediante reações aerodinâmicas que não sejam as reações do ar contra a superfície (NSMA 3-1);
- Aeronave cancelada – aeronave cuja matrícula foi cancelada por motivo de exportação da mesma, a pedido do proprietário, em caso de perda total, e quando verificado o abandono ou perecimento desse bem móvel, através de inquérito administrativo (site www.dac.gov.br);
- Aeronave desaparecida - Uma aeronave será considerada desaparecida quando as buscas oficiais forem encerradas e os destroços não forem encontrados (NSMA 3-1);
- Aeronave executiva – Aeronave da Aviação Geral utilizada para fins de negócios (NBAA);
- Aeroporto – Aeródromo público dotado de instalações e de facilidades para apoio às operações de aeronaves e de embarque e desembarque de pessoas e cargas (IMA 100-12);
- Agente de segurança de vôo – Pessoa, civil ou militar da reserva de força armada ou de força auxiliar brasileira, que concluiu o Módulo de Investigação do Curso de Segurança de Vôo (NSMA 3-1);
- Aviação comercial regular – Pessoa jurídica brasileira que executa serviço de transporte regular e/ou não-regular, doméstico e/ou internacional de pessoas ou objetos mediante autorização ou concessão, nos termos e condições da legislação em vigor (DAC);

- Aviação Executiva – Aeronave usada como ferramenta na condução de negócios. Elas não operam em rotas programadas (NBAA);
- Aviação Geral – Aquela que não envolve o transporte aéreo comercial, nem os serviços aéreos especializados (ICAO *apud* SANTOS 2003);
- *Broker* – Profissional com conhecimento do mercado de empresas de táxi aéreo, inclusive das aeronaves específicas que nele operam, bem como de detalhes dos equipamentos e da qualificação das tripulações (OLCOTT, 2003);
- Classificação das aeronaves a jato de acordo com o MTOW –
Leve – Abaixo de 20.000 lb (9.072 kg);
Médio – Entre 20.000 lb (9.072 kg) e 35.000 lb (15.876 kg);
Pesado – Acima de 35.000 lb (15.876 kg).
(NBAA Business Aviation Fact Book, 2004)
- Empresa de táxi aéreo – Pessoa jurídica brasileira constituída e autorizada a executar o serviço de transporte público não-regular, na atividade definida como táxi aéreo (PORTARIA 190/GC-5);
- Etapa de voo – Operação de uma aeronave compreendida entre uma decolagem e um pouso (DAC);
- Hora de voo – O período compreendido entre o início do deslocamento, quando se tratar de aeronave de asa fixa, ou entre a "partida" dos motores, quando se tratar de aeronave de asa rotativa, em ambos os casos para fins de decolagem, até o momento em que, respectivamente, se imobiliza ou se efetua o "corte" dos motores, ao término do voo (Lei 7183);
- Incidente aeronáutico - Toda ocorrência, inclusive de tráfego aéreo, associada à operação de uma aeronave, havendo intenção de voo, que não chegue a se caracterizar como um acidente, mas que afete ou que possa afetar a segurança da operação (NSMA 3-1);
- Ligações aéreas sistemáticas – Operações realizadas por empresas de táxi aéreo, com origem e destino em território brasileiro, ligando duas ou mais localidades não-servidas por linhas aéreas regulares, com frequência mínima de uma ligação semanal (PORTARIA 190/GC-5);
- Localidades remotas – Localidades que não possuem aeroportos constantes no “Estudo de Demanda Detalhada dos Aeroportos Brasileiros” (2003), publicado pelo DAC (Departamento de Aviação Civil), constando de 150 unidades aeroportuárias brasileiras que contemplam os seguintes critérios referenciais:

1. Mais 06 unidades cuja localização ou características operacionais são consideradas de importância para o desenvolvimento da aviação civil: Bacacheri (Curitiba, PR), Campo de Marte (São Paulo, SP), Carlos Prates (Belo Horizonte, MG), Jacarepaguá (Rio de Janeiro, RJ), Júlio César (Belém, PA) e Macaé (RJ);

2. Operação de tráfego regular por empresas aéreas prestadoras de serviços de transporte comercial, nos segmentos doméstico e internacional, segundo o Horário de Transporte (HOTRAN), totalizando 144 unidades;

- Período diurno – Período compreendido entre o nascer e o pôr-do-sol (IMA 100-12);
- Período noturno – Período compreendido entre o pôr e o nascer do sol (IMA 100-12);
- Piloto-chefe – “Ninguém pode ser piloto-chefe, a menos que conheça o conteúdo do manual de operações da empresa, das especificações operativas, das provisões deste regulamento e de outras normas necessárias para a execução apropriada das obrigações e das responsabilidades da pessoa, e satisfaça as seguintes condições:
 - a. Possuir uma licença válida de piloto de linha aérea e ser qualificado em, ao menos, um dos tipos de aeronave usado pela empresa e
 - b. Possuir, ao menos, 3 anos de experiência como comandante de aeronave operada segundo este regulamento ou regulamento RBHA 121 - Homologação e Operação de Empresa de Transporte Aéreo Público Operando Grandes Aviões ” (RBHA 135);
- Standard&Poor’s – É uma divisão da McGraw-Hill Companies dos EUA, reconhecida mundialmente como líder no fornecimento de índices financeiros e de informações para investidores nas bolsas de valores, tendo seus índices usados por investidores em todo o mundo para medir performances de investimentos e para servir de base para uma série de instrumentos financeiros. O índice S&P 500 contém as 500 maiores empresas dos EUA dentro de 24 grupos de indústrias, representando 70% do valor de mercado de todas as ações que podem ser encontradas nas bolsas de valores de Nova York e Nasdaq (ROSENBERG, 2000);
- Tarifas aeroportuárias – Tarifas de utilização das comunicações e dos auxílios à navegação aérea em rota; de utilização dos serviços, dos equipamentos, das instalações e das facilidades disponíveis nos aeroportos; das operações de pouso, de decolagem e de permanência das aeronaves; do embarque e desembarque dos passageiros e de suas bagagens; de armazenagem e de capatazia (movimentação e manuseio da carga no recinto do terminal de

carga) de carga doméstica, importada e a ser exportada (DECRETO-LEI 1896, PORTARIAS 306/GC5 e 219/GC5);

- Táxi aéreo – Transporte aéreo público não-regular, executado mediante remuneração convencionada entre o usuário e o transportador, visando a proporcionar atendimento imediato, independente de horário, percurso ou escala, compreendendo as seguintes operações: transporte de passageiros, transporte de cargas, transporte de enfermos, vôo panorâmico, ligações sistemáticas, lançamento de pára-quedista e transporte “on-shore” e “off-shore” (PORTARIA 190/GC-5);

- Transporte Aéreo de Enfermos – Operações realizadas por empresas de táxi aéreo, dentro de requisitos previstos em regulamentação específica do DAC e do Conselho Federal de Medicina (PORTARIA 190/GC-5);

- Tripulação mínima – “É a determinada na forma de certificação do tipo de aeronave, constante do seu manual de operação, homologada pelo órgão competente do Ministério da Aeronáutica” (Lei 7183 – Regula o Exercício da Profissão do Aeronauta);

- Tripulação simples – “É a constituída basicamente de uma tripulação mínima, acrescida, quando for o caso, dos tripulantes necessários à realização do vôo” (Lei 7183 – Regula o Exercício da Profissão do Aeronauta);

- Tripulação composta – “É a constituída basicamente de uma tripulação simples, acrescida de um piloto qualificado ao nível do piloto em comando, de um mecânico de vôo, quando o equipamento assim o exigir, e do mínimo de 25% (vinte e cinco por cento) do número de comissários” (Lei 7183 – Regula o Exercício da Profissão do Aeronauta);

- Tripulação de revezamento – “É a constituída basicamente de uma tripulação simples, acrescida de mais um piloto qualificado ao nível do piloto em comando, de um copiloto, de um mecânico de vôo, quando o equipamento assim o exigir, e de 50% (cinquenta por cento) do número de comissários” (Lei 7183 – Regula o Exercício da Profissão do Aeronauta);

- Vôo regular – É a ligação aérea entre duas ou mais localidades, caracterizadas por um número, através do qual é executado serviço regular de transporte aéreo, de acordo com horário, linha, equipamento e frequência previstos em HOTRAN. Todas as outras situações serão consideradas como vôos não-regulares (DAC);

b) Siglas:

- AIM – *Aeronautical Information Manual* (Manual de Informação Aeronáutica);
- CRM – *Crew Resource Management* (Gerenciamento dos Recursos da Tripulação);
- DAC – Departamento de Aviação Civil;
- EMBRAER – Empresa Brasileira de Aeronáutica;
- FAA – *Federal Aviation Administration* (Administração da Aviação Federal, EUA);
- FAR – *Federal Aviation Regulation* (Regulamento da Aviação Federal; FAA, EUA);
- FMS – *Flight Managemant System* (Sistema de Gerenciamento de Vôo) – O FMS é um sistema computadorizado que utiliza uma grande base de dados para permitir que rotas sejam pré-programadas e alimentadas eletronicamente no sistema. O sistema é continuamente atualizado com respeito à precisão da posição geográfica, referenciando equipamentos de auxílio à navegação aérea convencionais (a maioria dos sistemas atuais utiliza primariamente informações GPS – *Global Positioning System*). O sofisticado programa e suas bases de dados asseguram que os auxílios à navegação mais apropriados sejam automaticamente selecionados durante o ciclo de atualização das informações (AIM);
- GAMA – *General Aviation Manufacturers Organization* (Organização dos Fabricantes da Aviação Geral);
- HOTRAN (Horário de Transporte) – documento aprovado e emitido pelo DAC, que formaliza as concessões para a exploração de linhas aéreas regulares internacionais e domésticas de passageiros e/ou carga e da Rede Postal pelas empresas de transporte aéreo, com os respectivos horários, números de vôos, freqüências, tipos de aeronaves e oferta de assentos (DAC);
- IAC – Instituto de Aviação Civil;
- IAOPA – *International Council of Aircraft Owner and Pilot Associations* (Conselho Internacional de Associações de Pilotos e Proprietários de Aeronave);
- IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística;
- ICAO – *International Civil Aviation Organization* (Organização da Aviação Civil Internacional);
- IMA – Instrução do Ministério da Aeronáutica;
- IMA 100-12 – Regras do Ar e Serviços de Tráfego Aéreo;

- MTOW – *Maximum Takeoff Weight* (Peso Máximo de Decolagem) –
- NBAA – *National Business Aviation Association* (Associação da Aviação Executiva Nacional dos E.U.A);
- NSMA – Norma de Sistema do Ministério da Aeronáutica;
- NSMA 3-1 – Conceituação de Vocábulos, Expressões e Siglas de Uso no SIPAER;
- RBHA – Regulamento Brasileiro de Homologação Aeronáutica;
- RBHA 91 – Regras Gerais de Operação Para Aeronaves Civis;
- RBHA 119 – Homologação: Operadores Aéreos Regulares e Não Regulares;
- RBHA 135 – Requisitos Operacionais: Operações Complementares e Por Demanda;
- SERAC – Serviço Regional de Aviação Civil;
- RVSM – Reduced Vertical Separation Minimum (Separação Vertical Mínima Reduzida) – Objetivando acelerar o fluxo do tráfego aéreo, a separação vertical mínima entre aeronaves voando entre os níveis de voo 290 (29.000 ft – 8.800 m) e 410 (41.000 ft – 12.500 m) passará de 2.000 ft (610 m) para 1.000 ft (305 m), a partir de 20 de janeiro de 2005, no Brasil e E.U.A. (RVSM já está implementado em vôos de travessia sobre o atlântico, norte e sul, e na Europa). Dentro de um espaço aéreo RVSM, o controle de tráfego aéreo separa verticalmente as aeronaves por um mínimo de 1000 pés entre os níveis de voo 290 e 410 inclusive. Espaço aéreo RVSM é um espaço aéreo de qualificação especial. O operador e a aeronave usada pelo operador necessitam ser aprovados pelo DAC. O controle de tráfego aéreo fornece aos operadores RVSM as informações para planejamento da rota (RBHA 91);
- SIPAER – Sistema de Investigação e Prevenção de Acidentes Aeronáuticos.

1 INTRODUÇÃO

1.1 COMENTÁRIOS INICIAIS

1.1.1 O Cenário Competitivo

A competitividade do mercado tem demandado necessidade de grande flexibilidade na produção, com a fabricação de mais modelos por produto, em prazos mais curtos, com menor vida útil e com menor prazo de entrega ao consumidor, conforme Andersen (2001b). O autor acrescenta ainda que as condições econômicas atuais privilegiam a integração do conhecimento, os relacionamentos, a agilidade organizacional, a informação e a velocidade. Isto requer mobilidade – de bens de alto valor, de informação e de habilidade – em um contexto de melhores práticas tradicionais, tais como atenção pessoal, persistência, intervenção direta, produtividade através das pessoas e proximidade do cliente.

Bornia (2002) também comenta que o aumento da concorrência vem provocando profundas transformações nos sistemas produtivos das empresas. Neste cenário, a Aviação Executiva pode se apresentar como uma ferramenta a ser avaliada como alternativa viabilizadora da implantação estratégica do processo, contemplando, também, aspectos intangíveis como satisfação dos colaboradores, proteção da inteligência industrial e aceleração programada da implantação ou expansão em curso.

Diante desta hipercompetição, e para cobrir as necessidades de deslocamento, a opção inicial do transporte aéreo se dá pela aviação comercial convencional, de acordo com Maison (1999), acrescentando que, dependendo do itinerário e do valor do tempo e da produtividade do passageiro, viajar em uma aeronave executiva pode ser a maneira menos onerosa ao se deslocar, quando todos os custos e benefícios são considerados. Estas considerações sobre viagem de funcionários, normalmente realizadas viagem a viagem, estão sujeitas às mesmas análises de custo/benefício aplicáveis a qualquer negócio. Há, também, viagens importantes e difíceis, as quais consomem muito tempo quando feitas através da linha aérea convencional.

Assim, a busca pela diminuição de custos pelas empresas, neste contexto demandante de aumento de produtividade, é motivada pelo desenvolvimento e pela expansão de sedes e/ou filiais em localidades remotas – entendendo-se por remotas aquelas localidades que não possuem aeroportos operados por empresas aéreas prestadoras de serviços de transporte comercial, nos segmentos doméstico e internacional, que têm linhas regulares para 150 aeroportos, dentro dos 2014 homologados, sendo 715 públicos e 1299 privados (dados de 31 de março de 2004, segundo o DAC, Departamento de Aviação Civil). De acordo com os estudos da PRC Aviation (1995), o aumento na produtividade obtido com esta estratégia pode estar associado a benefícios fiscais, menor custo da mão-de-obra, maior disponibilidade de área para expansão, atração e retenção de executivos-chave - via perspectiva de melhor qualidade de vida -, proximidade com fornecedores, condições meteorológicas satisfatórias por maiores períodos/ano para um tipo particular de operação, acesso mais centralizado a clientes e possibilidade de moradia mais acessível para os funcionários.

Já Wood (2002) coloca que o jogo competitivo é superlativo, com muitas empresas oferecendo uma grande variedade de produtos e de serviços para um mercado globalizado. A hipercompetição ocorre em um mundo de dinâmica complexa, com as empresas interagindo em âmbito mundial, onde as vantagens competitivas são efêmeras e o ciclo de vida dos produtos é curto, instável e, em certos casos, imprevisível. As empresas tendem a se estruturar de forma mais simples, com menor número de níveis hierárquicos, amplo uso da tecnologia de informação, muita agilidade e muita flexibilidade (ver Quadro 01).

Desta maneira, o diferencial organizacional que pode ser oferecido com o planejamento e com a utilização dos recursos disponibilizados por este transporte estratégico se apresenta como item a ser considerado na avaliação da dinâmica a ser utilizada. Espera-se, com isso, o acréscimo de mobilidade a ser disponibilizado, nos seus diversos aspectos, em confronto com o relativo aumento de custos.

QUADRO 01 – A escalada do jogo competitivo

Baixa Intensidade	Intensidade Moderada	Alta Intensidade	Competição Extrema
<ul style="list-style-type: none"> • Competição quase inexistente • Monopólio (uma empresa) 	<ul style="list-style-type: none"> • Competição evitada • Oligopólio (poucas empresas) 	<ul style="list-style-type: none"> • Hipercompetição • Competição dinâmica (várias empresas) 	<ul style="list-style-type: none"> • Competição perfeita (muitas empresas)
<p>Monopólio legal através de patentes</p> <p>Lucros excessivos por longos períodos</p>	<p>Empresas acomodam-se umas às outras, não uma contra as outras;</p> <p>A segmentação ocorre de tal forma que cada nicho tem apenas uma empresa;</p> <p>Barreiras evitam a entrada de novos concorrentes;</p> <p>Acordos evitam posições concorrenciais em nichos atendidos por duas ou mais empresas;</p> <p>A perenidade das vantagens e lucros são possíveis enquanto os acordos entre competidores forem respeitados.</p>	<p>Empresas posicionam-se agressivamente umas contra as outras, buscando destruir vantagens competitivas;</p> <p>Novas vantagens competitivas são geradas continuamente, tornando as anteriores obsoletas;</p> <p>Vantagens temporárias e lucros de curto prazo são possíveis;</p> <p>Possibilidade de qualquer empresa ter vantagem competitiva eliminada.</p>	<p>Empresas competem, com base em preços, até que nenhuma delas consiga atingir lucros anormais;</p> <p>Situação de competição perfeita tende a ser evitada, porque situações de nível menor de competição levam a maiores lucros.</p>
Lucros excessivos	Lucros sustentáveis	Lucros baixos ou intermitentes	Impossibilidade de lucros anormais

Fonte: adaptado de D'Aveni (1995) *apud* Wood (Globalização e Hipercompetição. 2002. p. 41)

1.1.2 Conceituação da Aviação Executiva

Dentro deste meio de transporte é interessante destacar a diferença conceitual entre a Aviação Geral e a Aviação Executiva. Nesta concepção, a Aviação Geral é definida, por exceção, pela ICAO (*International Civil Aviation Organization* – Organização da Aviação Civil Internacional), como aquela que não envolve o transporte aéreo comercial nem os serviços aéreos especializados (SANTOS, 2003). Devem ser considerados como serviços aéreos especializados aquelas operações cujos propósitos principais não sejam o transporte de passageiros e de cargas de um ponto a outro, mas, sim, a realização de atividades relacionadas à agricultura, à fotografia, à inspeção, à vigilância, à busca e ao salvamento, quer seja visando à exploração comercial, quer seja em benefício próprio. É oportuno frisar que, embora os serviços de táxi aéreo tenham a conotação comercial e não sejam, segundo a ICAO, classificados como Aviação Geral, essa classificação é comum em muitos países, devido à grande similaridade com esse segmento, tanto em termos das características operacionais quanto das aeronaves utilizadas. Já de acordo com a NBAA (*National Business Aviation*

Association – Associação da Aviação Executiva Nacional), a Aviação Geral inclui todas as aeronaves que não voam pelas linhas aéreas ou pelos militares. A Aviação Executiva é um segmento da Aviação Geral constituído por indivíduos e empresas que utilizam as aeronaves como ferramentas na condução de seus negócios. Desta maneira, esta dissertação considera a definição da NBAA para a Aviação Executiva e focaliza-se na utilização do segmento da Aviação Executiva de jatos e turbo-hélices, excluindo helicópteros e aeronaves com motores convencionais a pistão.

1.1.3 Evolução da Aviação Executiva

Quando os primeiros jatos executivos chegaram ao mercado no começo dos anos 60, como posiciona Aboulafia (2003), eles passaram a simbolizar uma forma elitizada de transporte aéreo, sendo inicialmente adquiridos para utilização por setores vips de governos, grandes corporações e indivíduos com grandes fortunas individuais. Este mercado se estagnou e as entregas de aeronaves totalizaram uma média de 2 bilhões de dólares por ano ao longo dos anos 60 e 70. Apenas em 1981 estes valores chegaram a 3 bilhões de dólares, tendo atingido 4 bilhões em 1982 devido a um pedido numeroso realizado pelo governo americano.

O mercado permaneceu na faixa dos 4 bilhões de dólares ao ano até 1996, quando passou por expressivo crescimento, fato que se tornou mais aparente em 1999, com a entrega de 653 jatos no valor de 10,3 bilhões de dólares, expandindo-se esse número, no ano seguinte, para 741 jatos entregues, totalizando 11,3 bilhões de dólares. Como resultado deste crescimento, 40% das aeronaves entregues como jatos executivos, num total de 5273, foram contabilizados nos últimos 10 anos.

Já no final dos anos 60, cerca de 2000 empresas operavam suas próprias aeronaves nos EUA (POWER *et al*, 1999). Desde então, o número de empresas proprietárias de aeronaves executivas vem crescendo. O ano de 2003 totalizou 10661 empresas, operando 15879 aeronaves (NBAA, 2004). A frota mundial de aeronaves executivas contava, no final de 2003, com 12974 jatos e 10147 turbo-hélices.

A distribuição desta frota varia conforme a região, com igual proporção entre jatos e turbo-hélices na Ásia. Há mais aeronaves turbo-hélices, em relação aos jatos, na África, América do Sul e Oceania. A América do Norte, Europa e América Central têm mais jatos que turbo-hélices em suas frotas (ver Figura 1). No Brasil, a Aviação Executiva teve um expressivo crescimento nos últimos 15 anos (ver Figura 2).

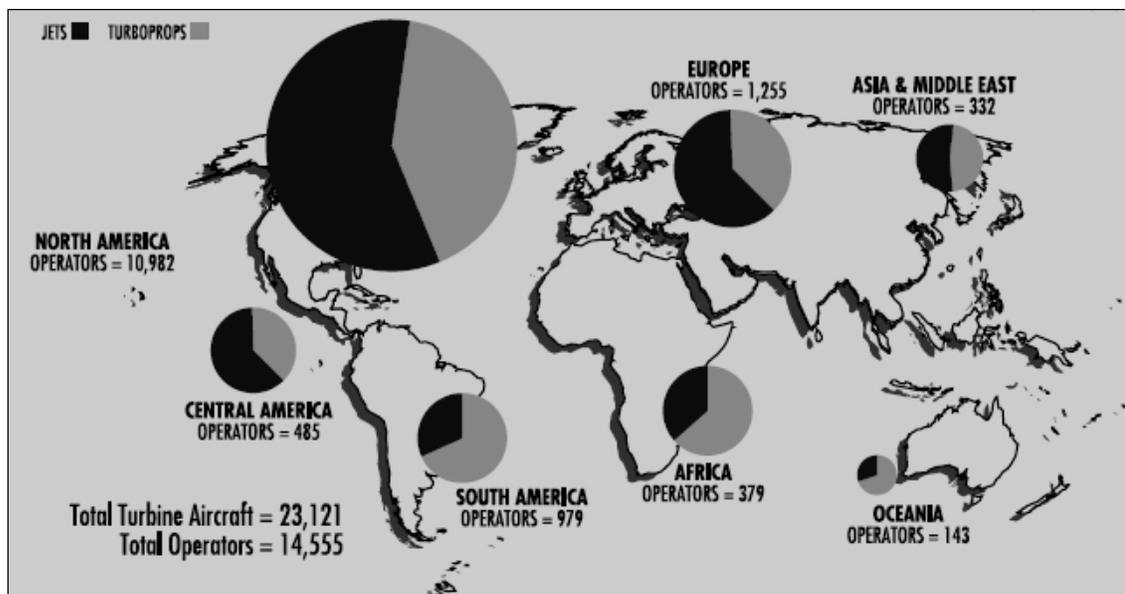


FIGURA 1 – Distribuição da Aviação Executiva no mundo em 2003

Fonte: NBAA 2004 Business Aviation Fact Book. P. 21.

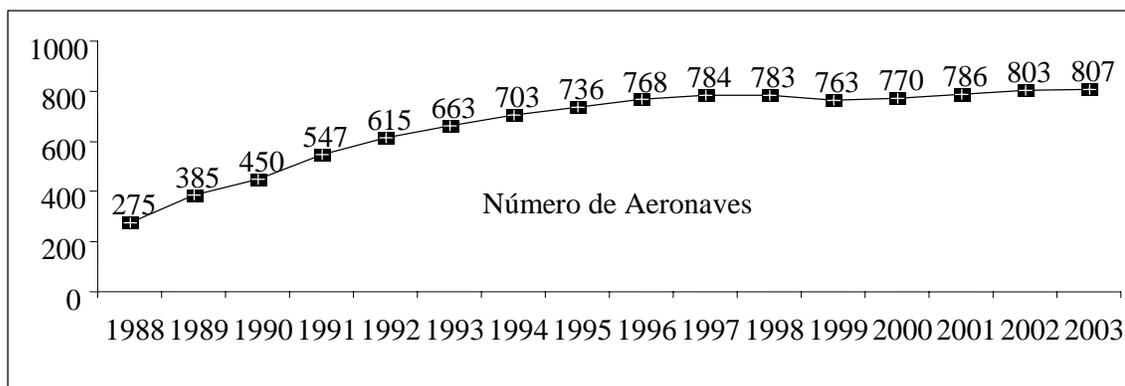


FIGURA 2 – Evolução da Aviação Executiva no Brasil nos últimos 15 anos (até 15 de setembro de 2003)

Fonte: DAC *apud* Santos (2003)

Entretanto, de acordo com FAA (2003), o cenário econômico recessivo tem influenciado o crescimento das vendas de aeronaves executivas, tendo ocorrido um decréscimo na entrega de aeronaves novas no período 2000/2003. Conforme estudos da empresa Honeywell (*apud* Lowe, 2004a), há evidências empíricas de que a venda de aeronaves é incrementada quando a economia se mantém em crescimento além de 3%, por um período acima de nove meses. Assim, o desenvolvimento da Aviação Executiva no Brasil está, como no resto do mundo, ligado diretamente ao desenvolvimento econômico, apresentando um período de estabilidade nos últimos 03 anos, de acordo com o DAC.

Um fator conhecido para a redução do uso das aeronaves da Aviação Geral pode ser atribuído ao envelhecimento da frota, à diminuição da atividade econômica nos EUA e/ou à recessão, tais como as que ocorreram no período 1990-91 e 2001, de acordo com o estudo do FAA (*Federal Aviation Administration* – Administração da Aviação Federal). A diminuição na razão de utilização apresentada no ano de 2000 (menos 3,2%) e 2001 (menos 7,2%) foi ocasionada, em parte, pelo aumento no preço do combustível e pela recessão da economia americana em 2001. Além disso, as restrições impostas à Aviação Geral pelos EUA após o ataque terrorista de 11 de setembro de 2001 contribuíram fortemente para a redução da utilização da aviação naquele ano.

1.2 TEMA E OBJETIVOS

O tema desta dissertação é o planejamento estratégico para a utilização da Aviação Executiva.

1.2.1 Objetivo Principal

O objetivo principal é realizar uma análise da utilização estratégica da Aviação Executiva, propondo formas de ampliação da utilização dos serviços disponibilizados por este meio de transporte. Pretende-se, a partir desta análise, realizar um planejamento estratégico através do desdobramento de diretrizes.

1.2.2 Objetivos Secundários

Podem ser relacionados como objetivos secundários:

- Analisar a operacionalidade da Aviação Executiva, com a conceituação, explanação e exposição das estratégias de utilização da mesma;
- Buscar a quantificação operacional, com o levantamento de itens de custo e de seus indicadores, bem como um comparativo operacional entre as formas de utilização da Aviação Executiva;

Em última análise, este trabalho pretende contribuir com o estudo do planejamento e sistematização das utilizações estratégicas disponibilizadas por este meio de transporte.

1.3 JUSTIFICATIVA

A crescente demanda por alternativas conciliatórias entre a competitividade interna, a exposição ao mercado internacional e o planejamento estratégico empresarial justificam as diretrizes buscadas pela dissertação. Neste contexto, Barcellos (1998) prescreve que melhor qualidade, maior produtividade, redução de custos e redução do tempo de resposta são preocupações evidentes das organizações nos dias correntes, caracterizados por globalização da economia, mudanças rápidas no mercado e alta velocidade de difusão tecnológica.

As empresas bem-sucedidas estão utilizando e desenvolvendo tanto valores antigos da economia como novos valores, sendo a interação dos mesmos um aspecto que pode determinar o sucesso da empresa, de acordo com Andersen (2001b). O aumento da produtividade e o uso efetivo do tempo, bem como de bens intangíveis – tais como relacionamentos, conhecimento, pessoas, marcas e sistemas –, estão se tornando muito importantes. A Figura 3 ilustra a representação dos valores patrimoniais de uma empresa, que têm pesos diferentes na economia baseada no conhecimento, onde o antigo modelo de divisão patrimonial, voltado à economia tradicional, enfatiza o físico e o financeiro. Atualmente, um peso maior é dado aos clientes e aos funcionários.

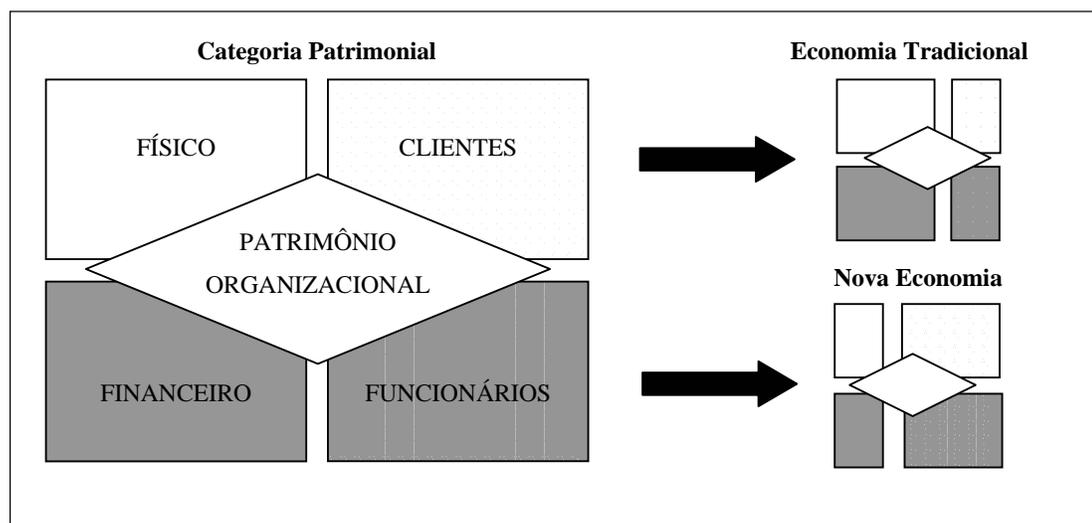


FIGURA 3 – Deslocamento do patrimônio organizacional

Fonte: Adaptado de Andersen, 2001b (*Business Aviation Analyses Guide*. P. 5 - Guia de Análise da Aviação Executiva)

Gianesi (1995) relaciona, como critérios de avaliação da qualidade do serviço, a consistência e a velocidade de atendimento, o atendimento e a atmosfera do mesmo, o acesso ao serviço, o custo, os itens tangíveis, a credibilidade e a segurança, a competência, a flexibilidade. A utilização da Aviação Executiva pode facilitar o atendimento a todos estes critérios, mas, de maneira mais imediatamente quantificável, àqueles relacionados ao tempo disponível, quais sejam:

i) a velocidade de atendimento, que é, em geral, um critério importante para a maioria dos consumidores, principalmente quando a presença do cliente é necessária, além de referir-se, também, à prontidão da empresa e de seus funcionários em prestar o serviço;

ii) a flexibilidade, que significa ser capaz de mudar e de adaptar rapidamente a operação, devido a mudanças nas necessidades dos clientes, no processo ou no suprimento de recursos. A flexibilidade pode estar relacionada à introdução de novos serviços, à oferta de serviços variados, à data de fornecimento do serviço, ao local de fornecimento, ao volume de serviços, à habilidade de se manter operando eficazmente, apesar das mudanças que possam ocorrer no processo e no fornecimento de insumos e de recursos e à habilidade de recuperar-se de uma falha percebida pelo cliente;

iii) o acesso, que avalia a facilidade do cliente entrar em contato com o fornecedor do serviço, sendo este item mais importante quando o contato físico se faz necessário.

Na Aviação Executiva, a satisfação dos funcionários – via maior produtividade em função da disponibilização de maior tempo produtivo e pessoal –, o transporte de fornecedores, de cargas, de peças e de equipamentos estão entre as utilizações diretamente ligadas ao aumento da produtividade, além de aspectos intangíveis como o transporte benéfico. De acordo com Andersen (2001a), o entendimento dos benefícios que podem derivar da utilização da aeronave executiva é crucial para a percepção de como a aeronave impacta o desempenho da empresa.

Segundo Harris *et al* (1997), a imagem do passageiro da aeronave executiva é a de um grande executivo ou a de um importante diretor empresarial viajando entre grandes cidades. Na realidade, os usuários da aeronave executiva não são apenas os diretores e gerentes mais importantes, esses totalizando 16% dos passageiros pesquisados. A maioria se encontra entre os gerentes médios (57%), os profissionais técnicos e de apoio (22%), além de clientes conduzindo negócios a bordo da aeronave.

Assim, Andersen (2001a) afirma que um melhor posicionamento das utilizações estratégicas da Aviação Executiva como apoio à missão da empresa poderia, de uma forma geral, estar enquadrado dentro das seguintes linhas de utilização: transporte de funcionários e de executivos, transporte de clientes, transporte de fornecedores, transporte de cargas, peças e correio, transporte beneficente, aplicações diretas, fretamento da aeronave – esta utilização requer adequação a leis e regulamentos (o anexo A mostra a legislação e a regulamentação dos serviços de táxi aéreo), bem como estudos de viabilidade mercadológica.

Entre os benefícios advindos da utilização de medidas de desempenho, Hronec (1994) cita o *benchmarking* de processos e de atividades, observando que o gerenciamento através de medidas de desempenho torna possível a “gestão pelos fatos”. Assim, a utilização de medidas de desempenho deve colaborar no fornecimento de informações necessárias para focalizar os melhores processos, permitindo a comparação entre empresas.

Estudos foram realizados por Andersen (2001b) com empresas dentro do índice *Standard&Poor's 500* (o índice S&P 500 contém as 500 maiores empresas dos EUA dentro de 24 grupos de indústrias), no período de 1992 a 1999, comparando o desempenho de grupos de empresas do mesmo ramo de atividade, identificadas como operadoras da Aviação Executiva, com aquelas empresas daquele mesmo grupo de atividade que não operavam no período mencionado. Os resultados do estudo mostraram maior aumento no valor, para o acionista, naquelas empresas operadoras (609% versus 463%), bem como maior crescimento nos ganhos e menor perda de eficiência patrimonial (entendida como a relação entre as vendas e o patrimônio). Segundo o autor, este aumento no retorno para os acionistas foi devido, inicialmente, ao incremento na performance dos negócios em diversas áreas relacionadas a transações.

É interessante acrescentar que, conforme Power *et al* (1999), podem ser arroladas como as principais razões para uma operação da aeronave executiva abaixo de sua potencialidade disponibilizada: o custo percebido (45,2%), a incompatibilidade entre a viagem programada e a capacidade da aeronave (37,7%), a falta de maior conhecimento do potencial da aeronave executiva (20,8%), a disponibilidade limitada pela posição do funcionário (19,2%), a cultura da corporação (18,3%) e a imagem da empresa (6,5%).

Na análise dos custos e dos retornos financeiros da Aviação Executiva, pode ser considerado o pensamento de Gianesi (1994), segundo o qual a eficiência em custos não é a

maior contribuição que a estratégia de operação em serviços proporciona à competitividade das organizações, devendo-se adotar novos critérios que indiquem quão bem a empresa compete, envolvendo considerações sobre várias dimensões ou critérios de desempenho, tais como qualidade, confiabilidade de prazos e flexibilidade, entre outros.

Andersen (2001b) relata a confirmação, em seus estudos e descobertas, de que, sob as condições corretas (missão, posição de mercado competitiva, estilo de gerenciamento, orientação cultural), a utilização da aeronave executiva pode incrementar a performance da empresa e o valor de retorno para seus acionistas. Para empresas com determinadas missões, foi descoberto que freqüentemente não havia substitutos imediatos para a aeronave executiva sem acarretar diminuição da performance da empresa ou perda de novas oportunidades de negócios. Um dos parâmetros pesquisados diz respeito a vendas: empresas operadoras apresentaram um crescimento maior do que as não-operadoras (510% versus 260%), sendo que parte desta performance se deve à maior mobilidade disponibilizada pela utilização da Aviação Executiva, inclusive proporcionando este mesmo acréscimo de mobilidade em transações no exterior.

Estudos desenvolvidos por Power *et al* (1999) indicaram que apenas 21% das empresas realizam um estudo para a melhor utilização de sua aeronave executiva. Dentre aquelas que realizaram tal estudo, objetivando o levantamento de informações para a melhor utilização de sua aeronave, mais de 40% sugeriram uma pesquisa maior sobre o assunto. Já a NBAA realizou uma pesquisa sobre as razões de utilização da Aviação Executiva, cujas respostas mais citadas foram cumprir horários (61,2%) e alcançar localidades remotas (25,3%).

Desta forma, um maior estudo das utilizações da aeronave executiva, agregado à intangibilidade do menor tempo de exposição ao ambiente de vôo e à necessidade de rapidez no desenvolvimento de um projeto, podem orientar um melhor aproveitamento estratégico desta ferramenta. Esta dissertação busca, então, contribuir com o aprimoramento do planejamento estratégico empresarial no que diz respeito à abordagem do meio de transporte a ser utilizado para a execução dinâmica de determinados projetos e objetivos diretivos, bem como acrescentar informações para futuros planejamentos em um mundo globalizado.

1.4 MÉTODO DE PESQUISA

Esta pesquisa é classificada como pesquisa aplicada para solução de um problema específico de análise da Aviação Executiva. Quanto a sua natureza, trata-se de uma pesquisa qualitativa. Segundo Kirk e Millher (*apud* Mattar, 1993), a pesquisa qualitativa identifica a presença ou a ausência de um fenômeno. Através da pesquisa qualitativa, pode-se levantar novas hipóteses de pesquisa e auxiliar a construir o pensamento científico. Quanto à natureza de relacionamento entre as variáveis estudadas, esta pesquisa caracteriza-se por ser uma pesquisa descritiva, na qual são levantados aspectos intervenientes à demanda do serviço estudado, na forma de descrição dos fenômenos intervenientes a sua ocorrência. Quanto ao escopo da pesquisa, em termos de amplitude, trata-se de um estudo de caso.

Primeiramente, o estudo contemplou uma revisão bibliográfica, através do levantamento de dados quanto ao progresso da Aviação Executiva no Brasil nos últimos quinze anos e à contextualização do tema. Buscou-se, a seguir, a análise situacional do modal aéreo brasileiro, uma pesquisa das principais fraquezas da Aviação Executiva brasileira, o levantamento e a análise das utilizações estratégicas deste meio de transporte, bem como os benefícios advindos das mesmas.

Finalizou-se a pesquisa com direcionamentos para um planejamento estratégico da utilização da Aviação Executiva. Nestes direcionamentos, utiliza-se um modelo de situação hipotética, adotando-se a sistemática contemplada por Ribeiro (2002), cuja estrutura está resumida no anexo B. A utilização desta sistemática para um estudo de caso teve sua origem na necessidade da fundamentação teórica da tomada de decisão.

1.5 DELINEAMENTO DA ANÁLISE ESTRATÉGICA

A Figura 4 apresenta o delineamento de pesquisa utilizado como referência nesta dissertação, objetivando resumir a maneira pela qual as etapas listadas no método de pesquisa serão vencidas. O capítulo 1 contempla o histórico da Aviação Executiva, sua conceituação e evolução. O capítulo 2 embasa a proposta discutida nesta dissertação, expondo o posicionamento estratégico do transporte aéreo e a caracterização do serviço da Aviação Executiva, seguidos das opções de aquisição e de utilização da mesma. Neste capítulo também é apresentada uma estruturação do planejamento estratégico.

O capítulo 3 discute as principais fraquezas da Aviação Executiva brasileira, as utilizações estratégicas e os benefícios deste meio de transporte. O capítulo 4 expõe direcionamentos para o planejamento estratégico destas utilizações.

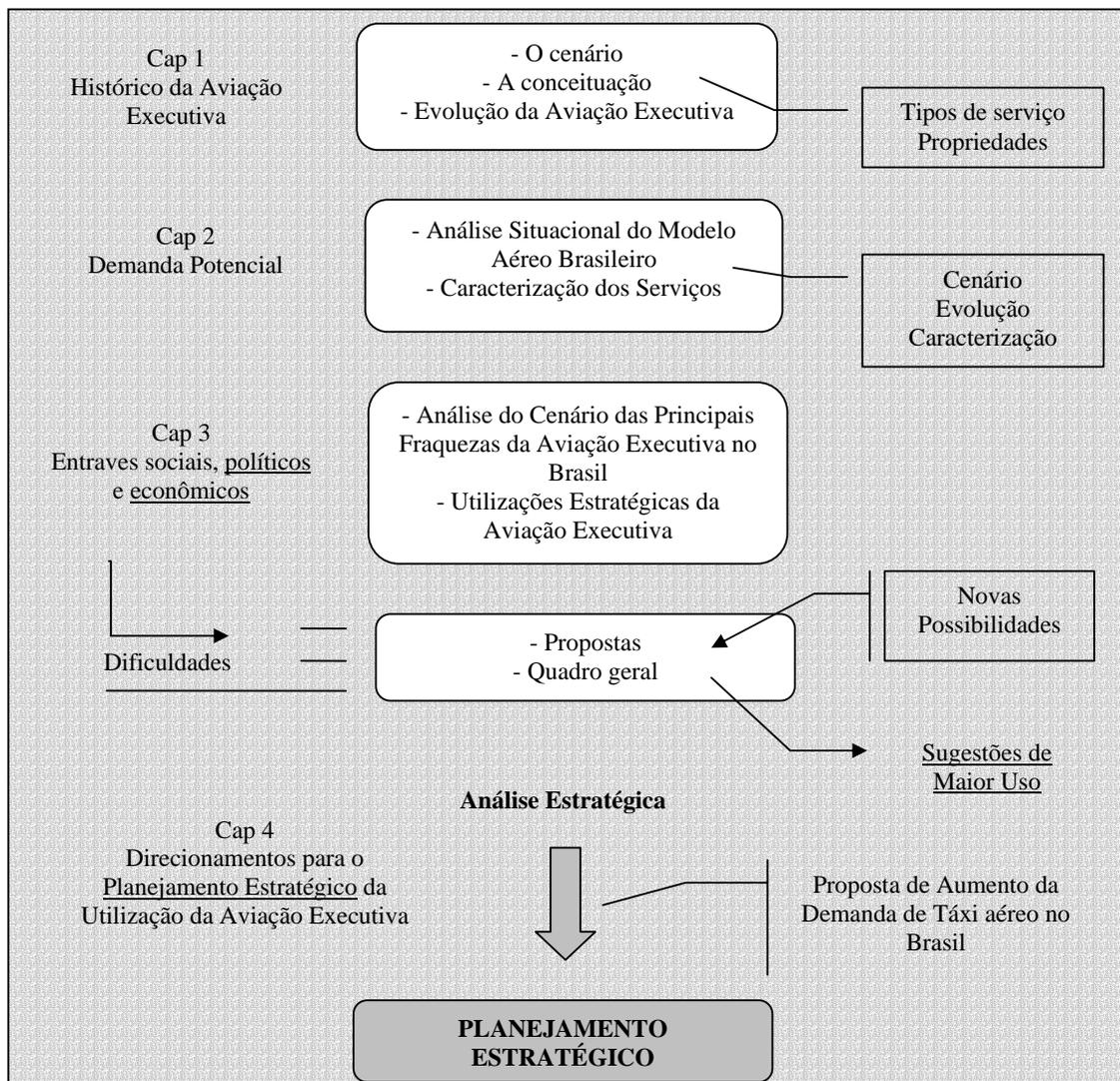


FIGURA 4 – Delineamento da análise estratégica proposta nesta dissertação
Fonte: Inferência do autor

1.6 LIMITAÇÕES DO TRABALHO

Esta dissertação está delimitada pelos seguintes aspectos:

- Pesquisa bibliográfica e análise de algumas utilizações estratégicas da Aviação Executiva e de alguns benefícios advindos destas utilizações;
- Levantamento de fraquezas da Aviação Executiva brasileira e sistematização de direcionamentos para um planejamento estratégico da utilização deste meio de transporte, referendando os parâmetros expostos na dissertação.

1.7 ESTRUTURA DO TRABALHO

Essa dissertação constitui-se de cinco capítulos. No presente primeiro capítulo é realizada uma introdução ao tema, buscando-se a contextualização do mesmo. Neste capítulo também é realizada uma referência às estratégias de utilização e aos benefícios disponibilizados pela Aviação Executiva.

O segundo capítulo discorre sobre a fundamentação teórica do tema, agregando informações do modal aéreo brasileiro, análises gerenciais, visão analítica das opções de utilização da Aviação Executiva e exposição das formas de aquisição da aeronave. É exposta, também, uma revisão bibliográfica contextual para a realização de um planejamento estratégico.

O terceiro capítulo apresenta uma análise estratégica, levantando as principais fraquezas da Aviação Executiva brasileira, um detalhamento das utilizações estratégicas e benefícios da Aviação Executiva, agregando perspectivas futuras de utilização e de desenvolvimento deste recurso.

O quarto capítulo discorre sobre direcionamentos para o planejamento estratégico da utilização deste meio de transporte, propondo definições de longo prazo, análise da situação, estabelecimento e desdobramento das diretrizes.

O quinto e último capítulo diz respeito às considerações finais, expondo observações e conclusões emergentes do estudo, bem como propostas para futuros trabalhos sobre o tema.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Esta seção abordará o posicionamento estratégico do transporte aéreo, contextualizando o mesmo no crescimento do comércio mundial. Será feita, também, uma exposição da caracterização dos serviços da Aviação Executiva, arrolando opções de aquisição e de utilização da mesma, finalizando com uma pesquisa sobre o Gerenciamento de Assuntos Estratégicos e Planejamento Estratégico.

2.1 POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO DO TRANSPORTE AÉREO

De acordo com a consultoria DRI WEFA (2002), o crescimento dos negócios mundiais nos últimos cinquenta anos não poderia ter sido alcançado sem o contato pessoal disponibilizado pelo sistema de aviação civil mundial, em que pese os avanços tecnológicos dos meios de comunicação. O firme crescimento da atividade comercial no mundo tem sido enriquecido pelo crescimento do transporte aéreo global. De forma clara, o transporte aéreo tem facilitado a habilidade dos negócios para mover produtos e serviços em todo o mundo. Entretanto, tem mostrado um desempenho mais importante ao colocar juntos os gestores dos negócios, possibilitando a construção de ligações, comunicações e relações pessoais necessárias para atingir este nível de atividade de negócios internacionais.

O transporte aéreo não é importante apenas para a economia mundial, ele também possibilita o crescimento das economias individuais, conforme o estudo da DRI WEFA (2002). Através do desenvolvimento de seu sistema de transporte aéreo, um país pode melhor se conectar à economia global e fornecer um ambiente para seus negócios que facilite a atividade global. Da mesma forma, há desvantagens para regiões ou comunidades que estão fora do alcance de um sistema de transporte aéreo eficiente. Nestas regiões, os negócios permanecem mais isolados e menos habilitados a receber os benefícios disponibilizados pela conexão com a atividade econômica mundial. Neste cenário, a Aviação Executiva oportunizou a ligação com estas regiões, acrescentando valores como mobilidade e flexibilidade.

De acordo com Pasin e Lacerda (2003), o tráfego aéreo mundial cresceu a uma taxa de 11,6% ao ano, entre 1966 e 1977, em termos de passageiro transportado por quilômetro, diminuindo para 7,8% na década seguinte e para 4,8% entre 1987 e 1997. No Brasil, o tráfego aéreo cresceu a uma taxa de 6,6% ao ano entre 1997 e 2000. A expectativa para a primeira década do século 21 era de que o crescimento do tráfego aéreo mundial fosse de 5% ao ano. As taxas esperadas são bastante diversas entre as diferentes regiões do mundo: as estimativas da Boeing projetam uma taxa de aumento anual de 7,9% para o tráfego aéreo da América Latina no período 2002/2021, a segunda maior taxa mundial, atrás apenas da previsão para a China. Foi observado também que o setor de transportes é fortemente afetado pelo desempenho da economia. O modal aéreo acompanha essa regra: em períodos de expansão econômica, o mercado apresenta grande aumento na demanda pelos serviços prestados pelas companhias aéreas, enquanto nos períodos de estagnação e recessão a queda no movimento nos aeroportos é significativa. Este mercado é também influenciado por fatores externos, como guerras e ameaças terroristas, e os choques deles advindos podem ter seus efeitos propagados por longo prazo, como no caso dos eventos de setembro de 2001 nos Estados Unidos.

O transporte aéreo brasileiro tem evoluído de maneira significativa no segmento de passageiros e de carga, refletindo diretamente o crescimento da economia nacional e as medidas de flexibilização do setor, adotadas pelo Comando da Aeronáutica, de acordo com o DAC. Uma visualização do processo evolutivo do transporte aéreo no Brasil pode ser obtida através do número de movimentos de aeronaves (pousos e decolagens) e de passageiros (chegadas e saídas) nos 20 aeroportos mais movimentados do país, nos últimos 10 anos. Percebe-se um acréscimo de 34% na média dos movimentos de aeronaves e de 88% na média do movimento de passageiros no ano de 2003, em relação ao ano de 1994, de acordo com a INFRAERO (o anexo C apresenta os 20 aeroportos brasileiros com maior movimento de aeronaves, e o anexo D, os 20 aeroportos brasileiros com maior movimentação de passageiros).

Em que pese o desenvolvimento do modal aéreo no Brasil, a América do Sul representa um mercado reduzido, em nível mundial (3,6% dos assentos-quilômetros oferecidos), quando comparado com a América do Norte (38,5%) e com a Europa (27%), onde uma única empresa aérea americana (American Airlines) transportou, no ano de 2000, três vezes mais passageiros do que todas as empresas brasileiras somadas (PASIN e

LACERDA, 2003). Em regiões com crescimento econômico acelerado, como o leste asiático, as taxas de aumento do tráfego aéreo têm se situado acima da média mundial, atingindo 31% do tráfego aéreo mundial no final da década de 90.

Acrescente-se que o mercado de transporte aéreo tem baixa rentabilidade. Em mercados maduros, como colocam Pasin e Lacerda (2003), a competição acirrada pressiona a rentabilidade das empresas. Como o transporte aéreo é um produto bastante homogêneo, torna-se mais difícil ganhar participação e aumentar a renda do capital nesses mercados. As taxas de crescimento mais elevadas do transporte aéreo em mercados emergentes, por outro lado, permitem o aumento da participação das empresas que neles atuam no total do transporte aéreo mundial.

A extensão territorial brasileira e o seu desenvolvimento regional diferenciado parece indicar a necessidade de fortalecimento de sua matriz de transporte no que se refere ao modal aéreo. Há uma expectativa, confirmando estudos do FAA (2004), de forte crescimento da aviação regional e da aviação de baixo custo (*low-cost carriers*) na próxima década, e de crescimento continuado na Aviação Geral e de carga aérea.

2.2 CARACTERIZAÇÃO DO SERVIÇO DA AVIAÇÃO EXECUTIVA

A NBAA (2004) coloca as opções de utilização da aviação comercial regular ou da Aviação Executiva como formas de transporte aéreo seguras e eficientes, mas a seleção de determinada opção de transporte depende do destino e de outras considerações econômicas. Como em todas as opções de negócio, a relação custo/benefício influencia a opção escolhida. Desta maneira, a empresa normalmente utiliza a opção da aviação comercial regular e, quando apropriado, a Aviação Executiva.

De acordo com Olcott (2003), um estudo com 11 companhias, que realizaram mais de 1300 viagens num período de quatro meses, revelou que a utilização coletiva da Aviação Executiva, ao invés da aviação comercial, resultou em perto de 6000 horas a menos dispendidas nas viagens, com uma economia de 1500 dias úteis, evitando-se, também, mais de 2600 noites fora de casa. Uma vez que três ou quatro passageiros tipicamente ocupam uma aeronave executiva, a economia em tempo é significativa.

A importância do envolvimento da corporação no processo de tomada de decisão para negócios relacionados com transporte aéreo tem sido reconhecida pela literatura, como coloca

Mason (1989). Os viajantes a negócio consomem serviços aéreos, apesar de, às vezes, não tomarem parte na decisão do tipo de transporte a utilizar, pois é a organização que emprega o viajante quem normalmente arca com os custos do transporte aéreo. Assim, a opção pela utilização da Aviação Executiva envolve uma análise criteriosa dos benefícios agregados a fatores como tempo e mobilidade, em detrimento dos custos envolvidos.

Olcott (2003) coloca que a empresa deve focar a opção que melhor se adapta às suas necessidades, citando como parâmetro para aquisição da aeronave uma expectativa de utilização de 300 horas de vôo/ano. Aquelas empresas ou indivíduos que preconizam uma utilização entre 25 e 50 horas de vôo/ano podem optar por um contrato com uma prestadora do serviço de táxi aéreo. Entretanto, se há a necessidade de viagens sem programação anterior, ou se a empresa se sente mais confortável utilizando sempre a mesma aeronave com a mesma tripulação, a aquisição da aeronave pode ser a opção sugerida, independente da expectativa de utilização.

Outro aspecto a ser analisado na definição da aeronave a ser utilizada é a aceitação de que, para cada necessidade, haverá um modelo que melhor se adapte ao serviço a ser executado, conforme avalia Gevalt (2003). Há diversas opções de modelos e tamanhos de aeronaves no mercado da Aviação Executiva. Entretanto, um modelo de aeronave pode bem servir aos requerimentos de determinada jornada, mas não oferecer as melhores condições para outro tipo de operação. Desta maneira, a opção pela aeronave a ser utilizada deve contemplar as necessidades específicas da empresa através do serviço a ser executado com tal equipamento, que será avaliado juntamente a aspectos técnicos inerentes à performance da mesma, como limitações operacionais nos aeródromos de partida e de chegada, opção por maior ou menor conforto a bordo e custos envolvidos.

De acordo com a NBAA (2004), uma vez que a Aviação Executiva é um campo de atividade muito técnico e sofisticado, certos questionamentos podem apresentar alguma dificuldade. Assim, a utilização de um consultor técnico ou de um experiente profissional de aviação é recomendada. O primeiro passo seria a realização de uma avaliação das necessidades de viagem e do orçamento junto à empresa, buscando a adequação das mesmas com informações técnicas fornecidas pelo fabricante da aeronave, nova ou usada. Esta análise pode levar, inclusive, à não-indicação do uso da aeronave executiva em todas as etapas da viagem programada.

Alguns itens a serem considerados para esta definição estão dentro dos seguintes parâmetros: (i) a distância a ser percorrida, onde informações sobre o alcance da aeronave podem implicar limitação técnica para a opção pela mesma; (ii) a velocidade exigida para se cobrir a distância no tempo disponibilizado. Mais uma vez a performance da aeronave pode definir a opção. A velocidade, de acordo com Gevalt (2003), pode ser fator decisivo, quando há a necessidade de se visitar várias localidades num período curto de tempo; (iii) o número de passageiros a ser transportado, implicando o tamanho da aeronave a ser utilizada, que deverá ter sua performance compatível com os aeródromos utilizados; (iv) a necessidade e a disponibilidade de combustível nos aeródromos envolvidos, incluída aqui a condição operacional do aeroporto de alternativa, implicando na utilização de aeronave com maior disponibilidade de combustível, evitando uma possível necessidade de reabastecimento; (v) o período durante o qual transcorrerá o voo: diurno ou noturno. Algumas aeronaves não estão equipadas para voo noturno, bem como alguns aeródromos não estão homologados para a operação noturna; (vi) as opções de amenidades disponíveis, acrescentando aqui a possibilidade e/ou necessidade de refeições e de lanches a bordo; (vii) a disponibilidade financeira para cobrir os custos envolvidos; (viii) a análise dos aeroportos de saída e de destino, nos quais o comprimento da pista, a operação diurna e noturna, a disponibilidade de combustível e a existência de alfândega estão entre os itens a serem observados.

2.3 AS OPCÕES DE AQUISIÇÃO E UTILIZAÇÃO DA AERONAVE EXECUTIVA

Olcott (2003) desenvolveu uma “Matriz de Opções”, apresentada no Quadro 2. A matriz demonstra algumas possibilidades existentes para utilização ou aquisição de uma aeronave executiva. O autor acrescentou também que uma forma de utilização da Aviação Executiva poderá não satisfazer todas as necessidades do serviço a ser efetuado, uma vez que as aeronaves são desenvolvidas para missões específicas. De uma maneira geral, aeronaves que podem operar em aeroportos com pistas de pequeno comprimento serão menores e não tão rápidas quanto aquelas desenvolvidas para altas velocidades e longo alcance.

É oportuna a colocação da NBAA (2004) de que a experiência tem mostrado ser o custo o fator significativo mais importante na decisão de usar, adquirir ou vender a aeronave executiva (uma idéia de custos é apresentada no anexo E, que traz os valores médios para a aquisição e o custo variável médio de uma aeronave executiva).

QUADRO 2 – Matriz de opções para utilização da Aviação Executiva

	Opções	Investimento Inicial	Custos Fixos Mensais	Custos Variáveis/ Hora de Voo	Controle Operacional do Usuário
Fretamento da Aeronave	Convencional	Nenhum	Nenhum	Alto	Não
	Utilização de "Broker"	Nenhum	Nenhum	Alto	Não
	Contrato	Baixo	Nenhum	Alto, com alguma redução	Não
Propriedade Fracionada da Aeronave	Cotas de Propriedade	Moderado	Moderado	Moderado	Sim
Aeronave Própria (Gerenciamento Terceirizado)	Fretando a Aeronave	Alto	Alto	Moderado, com alguma redução	Sim
	Sem Fretamento da Aeronave	Alto	Alto	Moderado	Sim
Aeronave Própria (Departamento de Voo)	Propriedade Dividida	Moderado	Moderado	Menor Custo	Sim
	Propriedade Individual	Alto	Alto	Baixo	Sim

Fonte: Adaptado de Olcott. Business Jet Traveler. p. 32. 2003

2.3.1 Serviços de Fretamento da Aeronave

A opção de utilização da Aviação Executiva, via fretamento, junto a uma empresa de táxi aéreo é, normalmente, a primeira experiência da empresa ou do indivíduo com este tipo de transporte (OLCOTT, 2003). Em novembro de 2003, havia no Brasil 246 empresas de táxi aéreo, sendo 159 delas homologadas, de acordo com o DAC (ver anexo F, com a distribuição das empresas de táxi aéreo no Brasil).

De acordo com o DAC, as empresas autorizadas a explorar a atividade de táxi aéreo poderão realizar os seguintes serviços, desde que cumpridos os requisitos técnicos pertinentes à homologação da aeronave, à certificação da empresa e à habilitação dos tripulantes: transporte de passageiros, transporte de cargas, transporte de enfermos, voo panorâmico, ligações aéreas sistemáticas, lançamento de pára-quedista, transporte *on-shore* e *off-shore*.

2.3.2 A Propriedade Fracionada da Aeronave

Esta é uma modalidade de aquisição da aeronave executiva iniciada em 1986 pela empresa americana *Executive Jet Aviation (NetJets)*, de acordo com a NBAA (2004), e que tem sido implementada nos EUA. A propriedade fracionada da aeronave (*Fractional Ownership*) tem apresentado crescimento junto ao mercado americano como forma alternativa de compra e de gerenciamento da aeronave executiva. Segundo Riegel (2003), a propriedade fracionada da aeronave executiva tem democratizado este ramo da aviação, aliando a garantia da disponibilidade, da consistência do serviço e características da propriedade da aeronave a custos ao alcance de mais companhias e indivíduos.

De acordo com a GAMA (*General Aviation Manufacturers Organization* - Organização dos Fabricantes da Aviação Geral), no final de 2003 havia 823 aeronaves com a propriedade fracionada entre 4515 proprietários, com aproximadamente 10% das vendas de aeronaves no ano de 2003 efetuadas por esta forma de aquisição. Acrescenta-se que, conforme o FAA (2003), este é o segmento que mais cresce no transporte aéreo privado, tendo o número de proprietários de cotas fracionadas passado de 234, em 1995, para 4157, em 2002. O crescimento cumulativo dos proprietários de cotas fracionadas no período de 1995 a 2002 é apresentado na Figura 5.

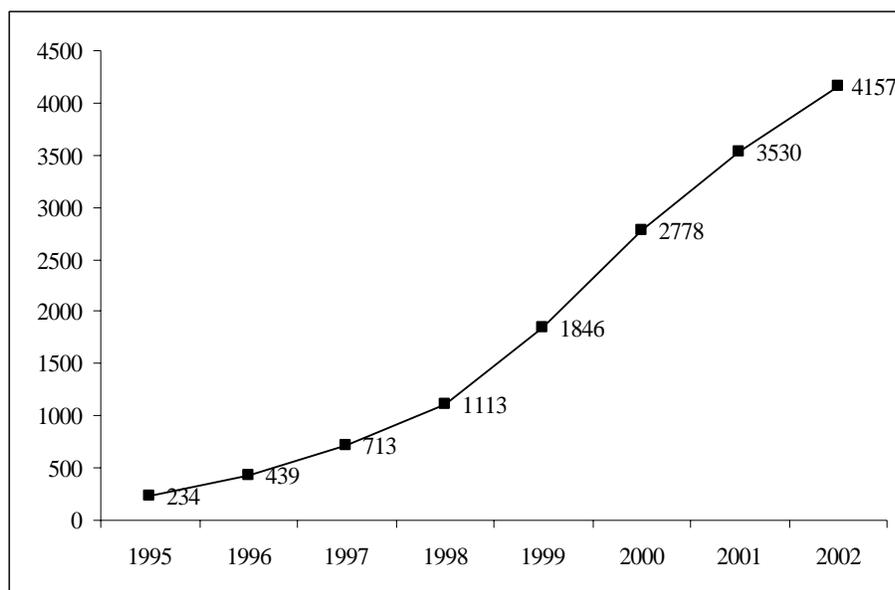


FIGURA 5 – Crescimento cumulativo dos proprietários de cotas fracionadas de aeronaves nos EUA a partir de 1995 (aeronaves novas e usadas)

Fonte: *FAA Forecast Conference* (2003). p. 7.

Os clientes que fretam uma aeronave não incorrem em qualquer obrigação em relação à mesma, tais como seguros, manutenção e operação, de acordo com Olcott (2003). Os proprietários de cotas de fração de uma aeronave estão numa diferente situação, sendo, na realidade, proprietários das aeronaves. O FAA, o IRS (*Internal Revenue Service* – Serviço de Tributação Interna dos E.U.A.) e a justiça americana assim os responsabilizam e os definem.

De acordo com o FAA (2003), cinco características distinguem um programa de propriedade fracionada de outros acordos que envolvem múltipla propriedade de aeronaves. São elas: (i) um gerente do programa designado; (ii) um ou mais proprietários por aeronave do programa de propriedade fracionada, com pelo menos uma aeronave tendo proprietários múltiplos; (iii) uma cota de propriedade fracionada mínima de 1/16, para aeronaves subsônicas de asa fixa, ou de 1/32, para propriedade fracionada de aeronaves de asa rotativa; (iv) um acordo sobre o leasing da aeronave entre todos os proprietários; (v) acordos de programas multi-anuais.

Esta forma de utilização da aeronave executiva proporciona ao usuário acesso a aeronaves diferentes daquela de cuja possui cotas de propriedade dentro do pool administrado pelo provedor, de acordo com Riegel (2003). Os usuários têm relativa segurança na operação e um nível de qualidade consistente, com a possibilidade da aeronave estar disponível em pouco espaço de tempo em qualquer aeroporto homologado para operação da mesma nos EUA. Os custos da operação variam em função do equipamento utilizado, com o ônus do remanejamento da aeronave até o aeroporto solicitado incluso nas taxas cobradas pela empresa provedora. Podem ser programadas mais de uma aeronave ao mesmo tempo, uma vez que o usuário tem acesso a todas as aeronaves disponíveis dentro da frota fracionada da empresa provedora. O proprietário pode comprar até 100% da aeronave (800 horas de vôo/ano), sendo a cota fracionada nominal mínima de 1/8, propiciando ao proprietário 100 horas de vôo/ano, com algumas empresas provedoras vendendo cotas menores, de 1/16, equivalente a 50 horas anuais, de acordo com Olcott (2003).

Esta modalidade de compra da aeronave executiva limita o comprometimento financeiro à repartição dos custos com a aeronave fracionadamente comprada, ainda de acordo com o mesmo autor. Além disso, o proprietário da cota entra em um contrato de administração inicial de cinco anos com a empresa provedora, pago mensalmente, e concorda com um custo fixo por hora de vôo. Os programas debitam, das horas disponíveis, apenas

aquelas voadas com passageiros, através da cota adquirida, tornando-a, desta maneira, atrativa para usuários que precisam com freqüência transladar a aeronave sem passageiros.

Além da disponibilidade da aeronave, a propriedade fracionada oferece um alto nível de previsibilidade financeira. O consumidor sabe antecipadamente o preço da aquisição, os custos mensais de administração e de operação, tudo garantido via contrato, como informa Olcott (2003), acrescentando que, enquanto o termo contratual tipicamente se prolonga por cinco anos, os participantes podem negociar cláusulas de desistência. Ao final dos cinco anos de contrato de gerenciamento, o proprietário tem a opção de vender sua cota, ao preço de mercado de aeronaves usadas, relativo ao modelo de aeronave adquirida.

O mercado das aeronaves adquiridas através desta sistemática é diretamente afetado por múltiplos fatores, inclusive a bolsa de valores, de acordo com FAA (2003), apresentando potencial de crescimento para 175.000 participantes, contando com 2% desse número (4157) em março de 2003. Segundo estudos da empresa Honeywell (2003), apesar de apenas 6% da frota mundial da Aviação Executiva (conforme dados de outubro de 2003) pertencerem a empresas administradoras do sistema de propriedade fracionada, mais de 40% das encomendas de novas aeronaves provém destas empresas. Em 2012, segundo o mesmo estudo, este percentual alcançará 10% das aeronaves executivas no mundo.

2.3.3 Aeronave Própria – Gerenciamento Terceirizado e Departamento de Vôo

De acordo com a NBAA (2004), a utilização de uma empresa para gerenciar a utilização da aeronave é recomendada para aquelas empresas que querem comprar e usar a aeronave executiva, mas não querem assumir as responsabilidades operacionais do dia-a-dia. O contrato de gestão geralmente inclui os aspectos operacionais associados ao vôo da aeronave (plano de vôo, meteorologia, material de navegação, etc.), a serviços de apoio (recepção e acompanhamento dos passageiros, assistência na saída e chegada da aeronave, reboque e abastecimento da aeronave, lavagem e limpeza da mesma, etc.), a pilotos, à hangaragem e à manutenção e, caso haja interesse por parte da empresa, à disponibilização da aeronave para fretamento por empresa homologada. De acordo com Olcott (2003), no caso da utilização de uma empresa para gerir a aeronave, não se deve esperar mais retorno na disponibilização da mesma para fretamento além da arrecadação de receita para cobrir as despesas junto à empresa gestora da aeronave.

Na estruturação de um departamento de aviação próprio, a NBAA (2004) aponta alguns itens a serem levantados e avaliados para o desenvolvimento deste projeto:

i) Utilização de um Consultor ou de um Piloto-Chefe

Alguns operadores de aeronaves executivas que optaram pela utilização de um consultor para auxiliar na montagem de um departamento de vôo observaram que experientes especialistas em aviação podem não ter a qualificação necessária para montar ou supervisionar o mesmo. Assim, alguns deles adotam em sua sistemática a atuação de um consultor para a elaboração do departamento e somente então contratam um piloto-chefe, com experiência na aeronave adquirida, para estruturar a operação da mesma, capitalizando com a vivência do mesmo naquele tipo de aeronave, provendo também o piloto-chefe com um senso de posse na nova organização. Outras empresas delegam a um piloto-chefe toda a elaboração, estruturação e operação de seu departamento de vôo.

ii) Sede do Departamento de Aviação

Normalmente é utilizado um espaço no hangar para as instalações físicas do departamento de vôo. A disponibilidade de espaço nos aeroportos para a construção de hangar e escritório é pequena e requer tanto maior investimento financeiro quanto mais movimentado e economicamente importante for o aeroporto. Desta forma, o aluguel de espaço, junto a um hangar existente, para a aeronave e para o departamento de vôo é indicado, exceto quando houver um firme direcionamento na constituição de uma base de operações para uma frota múltipla de aeronaves executivas, por um período de tempo prolongado.

iii) Aeroporto de Operação

A proximidade com a empresa é o fator primário para esta definição. O aeroporto deve estar a 30 ou 40 minutos - de carro - para acesso de passageiros e de funcionários do departamento de vôo. Entretanto, alguns gerentes de departamento de vôo acreditam que a opção deve priorizar a operacionalidade da aeronave, escolhendo um aeroporto sem restrições. Itens a serem levantados quanto ao aeroporto dizem respeito a comprimento de pista suficiente para o tipo de aeronave em todas as condições de tempo, acesso ao serviço de controle de tráfego aéreo 24 horas, disponibilidade de sistema de pouso por instrumentos (o que permite o pouso em situações meteorológicas adversas), tráfego nas estradas de acesso ao

aeroporto, serviços alfandegários para vôos internacionais, restrições quanto a limites de ruído (o que pode levar a restrições na operação em determinados horários).

Outros fatores a considerar são o sistema de segurança do aeroporto, a possibilidade de conexão com a aviação comercial regular, a facilidade de recebimento de peças de reposição e os serviços de manutenção. Além destes fatores, podem ser definidores itens como tarifas aeroportuárias (o DAC classifica os aeroportos públicos nacionais, para fins específicos de cobrança de tarifas aeroportuárias, em quatro categorias), possibilidade de um contrato de longo prazo vantajoso junto a um hangar existente ou negociação junto ao fornecedor de combustível.

iv) Gerenciamento e Controle da Aeronave

Para maximizar a flexibilidade e a versatilidade da aeronave executiva, linhas de comunicação claras e autoridade em relação à operação devem ser estabelecidas. Estes aspectos podem ser discriminados através da criação de um manual de operações do departamento de vôo.

O número de pessoas que podem autorizar a utilização da aeronave executiva está diretamente relacionado ao incremento na utilização da mesma. Pesquisas indicam que há, em média, 03 pessoas por empresa habilitadas a conceder tal autorização (POWER *et al*, 1999). As pessoas da empresa autorizadas a utilizar a aeronave ou a determinar seu uso devem ser claramente definidas, assim como os processos utilizados para aprovações, marcação de viagens, rotas e reservas de hotel, contato com hangares de apoio e amenidades, atualização do material de navegação, arquivos históricos e documentação a bordo da aeronave (no anexo G é apresentada a documentação obrigatória a bordo de aeronave executiva brasileira), bem como manutenção, controle e acompanhamento técnico da aeronave e suas publicações, controle dos seguros e pagamentos em geral.

Algumas empresas percebem como importante organizar o departamento de vôo como uma empresa independente, para minimizar a exposição da empresa, apesar de alguns especialistas não concordarem com a efetividade desta estratégia no que se refere a pendências legais.

Quanto ao controle técnico e à manutenção da aeronave, um número crescente de operadores estão utilizando programas de manutenção com custos fixos por hora de voo, oferecidos por fabricantes de motores e aviônicos. Através do pagamento anual de uma taxa fixa em função das horas voadas, os operadores podem prever gastos com manutenção, evitando os altos custos associados a inspeções maiores nos motores ou nos sistemas primários da aeronave (para um jato médio novo, conforme *Operations Planning Guide. Business & Commercial Aviation. 2003*, o programa de manutenção do motor custa, em média, US\$ 110.00 por hora/voo. Este custo varia conforme o fabricante e o modelo do motor, e de acordo com os itens cobertos pelo contrato).

v) Formação da Equipe e Treinamento da mesma

Alguns tipos de aeronave requerem apenas um piloto, mas um mínimo de dois pilotos por aeronave é recomendado. É recomendado um bom entrosamento entre a tripulação, e ao menos um dos pilotos designados para a etapa de voo deve ter grande experiência no tipo de aeronave. A maioria das aeronaves executivas deve ser legalmente operada por dois pilotos, mas a disponibilidade de um terceiro piloto pode facilitar a escala de voo, a programação de férias, a ocorrência de doenças e os requerimentos de treinamento. Para operadores da Aviação Executiva que realizam voos internacionais, um terceiro piloto pode ser necessário em viagens longas. Alguns departamentos de voo utilizam a contratação temporária de um terceiro piloto para cobrir necessidades eventuais. A utilização de aeronaves de última geração, que podem voar continuamente por mais de 10 horas, requer observância da regulamentação quanto a tempo de serviço dos tripulantes. O anexo H apresenta os limites de voo e pousos para uma jornada.

Alguns gerentes de departamento de voo sentem que não há necessidade de manter um mecânico na equipe, pela possibilidade de um contrato de manutenção com empresas já estabelecidas no aeroporto. Entretanto, outros acreditam que deve haver ao menos um mecânico na equipe, com conhecimento sobre o tipo de aeronave adquirida, objetivando realizar reparos, serviços de rotina e de emergência, assumir o gerenciamento e o acompanhamento do contrato de manutenção com terceiros.

Os treinamentos técnicos do pessoal de voo têm obrigatoriedade regulamentar. Pilotos e alguns mecânicos geralmente recebem treinamento em simuladores de voo, onde alguns conhecimentos e habilidades de lidar com situações não-usuais em voo são praticados e

aperfeiçoados. Além do treinamento de manutenção técnica periódica, alguns departamentos de vôo efetuam treinamentos em gerenciamento de recursos da tripulação, em primeiros socorros, em sobrevivência e em procedimentos internacionais.

vi) Espaço Físico

Além de alugar ou de construir um hangar suficiente para acomodar a aeronave adquirida, há a necessidade de espaço físico para o departamento de vôo e de um local para a guarda e estoque de peças de reposição e suprimentos. O tamanho do espaço necessário para o escritório do departamento de vôo será orientado pelo número de passageiros que voam normalmente e pelo número de funcionários. As tripulações e os passageiros precisam de uma sala de espera e descanso, de computadores, de telefones e de outros equipamentos. O departamento de vôo deve ser considerado no planejamento estratégico da empresa, devendo compartilhar a visão, a missão e os valores da empresa, para servir adequadamente aos clientes.

vii) Documentação e Serviços de Apoio

O principal documento de um departamento de vôo é o manual de operações, o qual deve explicitar linhas de autoridade, processos administrativos, procedimentos pessoais, todos os procedimentos-padrão e planos de emergência em relação à operação da aeronave, planos de contingência e, também, orientações gerais e procedimentos operacionais básicos. Os diversos itens e processos a serem discriminados no manual de operações variam de acordo com a cultura da organização. Outros documentos essenciais são manuais de vôo e de manutenção, cartas de navegação, regulamentos aplicáveis ao tipo de operação do departamento de vôo, registros históricos, controle de horas de vôo e informações da aeronave, número de funcionários e de passageiros, escala de serviço, formulários de manutenção, recibos de taxas, banco de dados com as rotas, hotéis, restaurantes e facilidades das localidades freqüentemente visitadas.

O planejamento de longo prazo e o planejamento estratégico foram criados nos anos 50 e 60, respectivamente, conforme Ansoff (1980). O autor observa que o planejamento de longo prazo é largamente utilizado pelas empresas, e o planejamento estratégico tem tido ampla aceitação. Já o gerenciamento estratégico e o Gerenciamento de Assuntos Estratégicos são mais recentes, tendo sido desenvolvidos e testados por empresas e por alguns empreendimentos sem fins lucrativos. O gerenciamento da surpresa é um provável candidato do futuro.

2.4.1 Análise Conceitual de Gerenciamento de Assuntos Estratégicos (*SIM – Strategic Issue Management*)

A história do interesse acadêmico por Assuntos Estratégicos (*Strategic Issues*) pode ser rastreada desde 1972, através de artigo publicado por Anthony Downs, conforme Heugens, 2002. Para Dutton e Ottensmeyer (1987), Assuntos Estratégicos são desdobramentos ou tendências que surgem do ambiente interno ou externo das organizações, percebidos como capazes de afetar a performance das mesmas. Um Assunto Estratégico pode ser bem-vindo, como uma oportunidade surgida ou uma força interna que pode ser explorada para fornecer uma vantagem competitiva, conforme Ansoff (1980). Também um Assunto Estratégico pode não ser bem-vindo, como uma ameaça externa ou uma fraqueza interna que podem por em risco a continuidade do sucesso.

A concepção do SIM ocorreu com a evolução do planejamento estratégico, de acordo com Ansoff (1980). O autor coloca que quando o planejamento estratégico foi colocado em prática, havia uma expectativa de revisão anual das estratégias. Entretanto, a experiência mostrou que isto era não operacional e desnecessário, por sobrecarregar a gerência e em virtude de estratégia ser uma definição de longo prazo, implicando em alguns anos para sua implementação. O crescimento deste entendimento levou as empresas a espaçarem em alguns anos suas revisões estratégicas. No início de cada ciclo de planejamento anual, a revisão do progresso foca a atenção naquelas estratégias que apresentaram importantes Assuntos Estratégicos. Uma análise das tendências do ambiente e do panorama pode identificar Assuntos Estratégicos adicionais.

Sistemas de Gerenciamento de Assuntos Estratégicos formam um conjunto de procedimentos organizacionais, rotinas, pessoal e processos direcionados a perceber, analisar e responder a Assuntos Estratégicos (DUNCAN & WEISS, 1979; HEDBERG, 1981;

NORMANN, 1985 *apud* DUTTON e OTTENSMEYER, 1987). Já na concepção de Chase (1982) *apud* Heugens (2002), uma definição freqüentemente citada de SIM é que o mesmo é a capacidade de entender, mobilizar, coordenar e direcionar todas as funções de planejamento de políticas e estratégias, bem como as habilidades de relações públicas/negócios públicos direcionadas para a realização do objetivo de participar significativamente na criação de políticas públicas que afetam o destino institucional e pessoal. Para Ansoff (1980), SIM é um procedimento sistemático para identificação precoce e resposta rápida a importantes tendências e eventos, tanto internos como externos ao empreendimento. O autor complementa que as análises de Assuntos Estratégicos (análises de impacto e resposta a desenvolvimentos significativos) foram adicionadas a análises de estratégia (determinação de forças para o futuro desenvolvimento do empreendimento).

2.5 MODELOS DE GERENCIAMENTO DE ASSUNTOS ESTRATÉGICOS

2.5.1 O Modelo Dutton e Ottensmeyer

A literatura argumenta que organizações em diferentes contextos ambientais e com diferentes estruturas internas terão formas diferentes de sistemas de SIM, objetivando funções diferentes em virtude de problemas de informação (riqueza de informação) e políticos (contabilidade, pro exemplo), como colocam Dutton e Ottensmeyer (1987). Os autores definem dois tipos básicos de SIM, conforme a origem seja interna ou externa. Diminuição na satisfação do funcionário ou uma nova tecnologia do departamento de pesquisa e desenvolvimento da organização representam modelos de Assuntos Estratégicos internos. Eles são classificados como estratégicos porque podem alterar a performance da empresa. Em contrapartida, ações da concorrência, agitações políticas próximas à empresa, mudanças na regulamentação do produto/serviço são Assuntos Estratégicos externos, uma vez que a fonte emana de fontes externas à organização. A outra classificação levantada pelos autores diz respeito ao tipo de atividade que o SIM executa. Ele é passivo quando direciona pouco ou nenhum esforço direto para alterar processos internos ou forças externas. Ele passa a ser ativo quando desenhado para modular agressivamente o efeito de decisões estratégicas ou forças. Considerando simultaneamente as classificações quanto à origem e quanto à atividade resulta na identificação de quatro formas distintas de sistemas SIM, conforme apresentado na Figura 6.

		<u>Origem</u>	
		Interno	Externo
<u>Atividade</u>	Passivo	Coletor	Antena
	Ativo	Ativador	Interventor

FIGURA 6 – Formas de sistemas de Gerenciamento de Assuntos Estratégicos (*Strategic Issue Management*)
 Fonte: Adaptado de Dutton e Ottensmeyer (1987)

As formas “Coletor e Ativador” assemelham-se a sistemas de informação, de gerenciamentos orçamentários ou de planejamento que focam na identificação de assuntos relacionados ao nível de negócios internos, freqüentemente como uma maneira de controle corporativo (LARANGE & VANCIL, 1977; RHYNE, 1985 *apud* DUTTON e OTTENSMEYER, 1987). “Antena” se aproxima de atividades de monitoramento externo, envolvendo a identificação de ameaças e oportunidades (FAHEY & KING, 1977 *apud* DUTTON e OTTENSMEYER, 1987). Quando a identificação de assuntos externos também envolve tentativas de alterar os mesmos, então a forma do SIM se transforma em um instrumento para o uso da organização na busca de maior controle de seu ambiente (SALANCIK, 1978 *apud* DUTTON e OTTENSMEYER, 1987), passando a “Interventor”.

2.5.2 O Modelo Ansoff

Na concepção de Ansoff (1980), o sucesso de um SIM depende de sua habilidade em completar a resposta em tempo de se contrapor a ameaças e aproveitar as oportunidades. A detecção precoce de Assuntos Estratégicos aumenta o tempo disponível para resposta. O autor define três possíveis fontes de informação de iminentes Assuntos Estratégicos: as tendências no ambiente externo, as tendências evolutivas dentro do empreendimento e as tendências em sua performance. A Figura 7 posiciona estas fontes no contexto do SIM sugerido pelo autor.

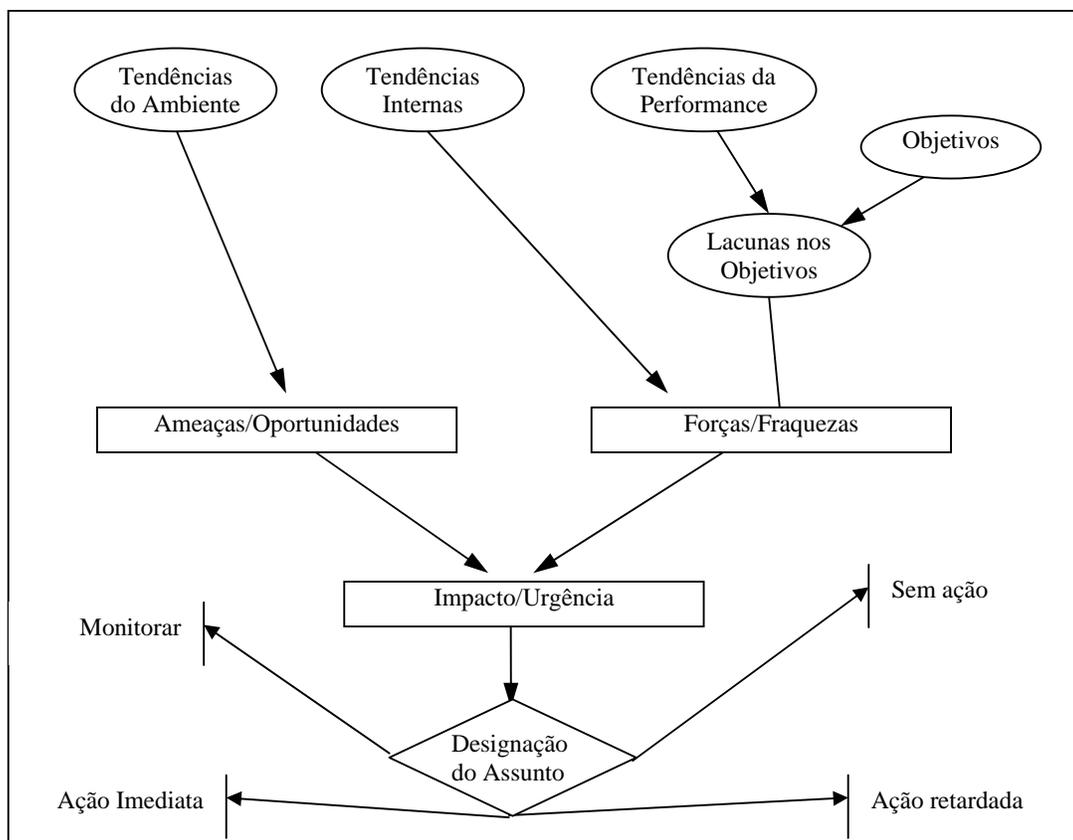


FIGURA 7 – Gerenciamento de Assuntos Estratégicos (*Strategic Issue Management*)
 Fonte: Adaptado de Ansoff (1980)

No processo sugerido por Ansoff (1980), o primeiro passo seria a realização de listas de cada tendência com aqueles itens aplicáveis ao empreendimento. O autor relaciona listas com alguns itens, onde a lista de tendências do ambiente contém: tendências do mercado global (protecionismo versus livre mercado), crescimento do governo como cliente, desenvolvimento de mercado comum, tendências monetárias, tendências inflacionárias, tecnologia como ferramenta competitiva, surgimento de novas indústrias, etc. Já a lista de tendências internas contempla: tamanho, complexidade, estrutura, sistemas, comunicações, definições de funções, centralização/descentralização, etc. É apresentada uma lista de objetivos que enumera: crescimento, rentabilidade, flexibilidade, invulnerabilidade a surpresas do ambiente, liderança competitiva, inovação, *market share*, etc.

O próximo passo é substanciar estas listas, identificando e descrevendo forças/fraquezas ou ameaças/oportunidades apresentadas pelas tendências. Ansoff (1980) sugere, então, a criação de quadros para a análise do impacto como o Quadro 04, sugerido para o impacto do ambiente. O quadro para o impacto interno terá apenas colunas com rótulos

diferentes, contemplando “Forças” e “Fraquezas”. A necessidade de resposta é determinada não apenas pelo tamanho do impacto, mas também pela urgência.

QUADRO 04 – Impacto/urgência das tendências do ambiente

Tendências	Impacto	Tempo de Impacto	Tempo de Resposta	Urgência	Ameaças	Oportunidades

Fonte: Adaptado de Ansoff (1980)

Para assegurar atenção adequada a panoramas positivos e negativos, é útil listar, em seguida, forças/fraquezas ou ameaças/oportunidades. A ação a ser desencadeada a seguir para cada item pode ser determinada com o auxílio de uma matriz, como apresentada na Figura 8.

Urgência	Impacto		
	Baixo	Significante	Maior
Baixa	Retirar da lista	Rever periodicamente	Monitorar continuamente
Significante	Retirar da lista ou rever periodicamente	Rever periodicamente ou monitorar	Planejar resposta retardada
Premente	Monitorar	Monitorar continuamente	Responder imediatamente



 Lista de Assuntos Estratégicos-Chave

FIGURA 8 – Prioridades para Assuntos Estratégicos

Fonte: Adaptado de Ansoff (1980)

Ansoff (1980) observa que o SIM surge para preencher lacunas no planejamento periódico e não para substituí-lo. Os dois tipos de sistemas são direcionados a propostas complementares: o planejamento periódico diz respeito a determinar as potencialidades básicas de um projeto, assegurando coerência e cooperação entre diferentes partes de um empreendimento complexo. O SIM é direcionado para lidar com desvios destas potencialidades que podem ocorrer como resultado de novas oportunidades/ameaças e forças/fraquezas.

2.6 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Este item tratará do planejamento estratégico, com vistas a estabelecer formas de aumento do uso da Aviação Executiva.

2.6.1 Entendendo a Estratégia

As colocações estratégicas apresentadas nesta dissertação se fundamentam na percepção de London (2002), argumentando que as organizações bem-sucedidas reconhecem a importância do planejamento estratégico na busca dos resultados desejados no negócio. As empresas têm uma vantagem competitiva clara quando podem desenvolver uma estratégia efetiva. Em contrapartida, a literatura diz que o emprego ineficiente de um planejamento estratégico é, em muitas empresas, a principal razão para não atingirem performances projetadas ou esperadas, e a sua implementação é um enigma e uma fonte de frustração em muitas empresas (NOBLE *apud* O'REAGAN e GHOBADIAN, 2002). Entretanto, independente da definição ou do direcionamento estratégico empregado pela empresa, Porter (1999) observa que as empresas de alta-performance não mudam suas estratégias e vê nelas estabilidade e continuidade. Contudo, observa mudanças nos detalhes de seus produtos e serviços. Há, então, uma estratégia consistente, mas com contínuo incremento de como a mesma se manifesta.

O termo estratégia é largamente utilizado por diretores e gerentes empresariais. Entretanto, para Quinn *apud* O'Reagan e Ghobadian (2002), não há uma definição universal para estratégia, corroborando o fato de que o termo parece ter um grande número de interpretações. Um exame das definições mais aceitas atualmente sugere que definições de estratégia englobem aspectos focados na direção de longo prazo da organização, ajustando as atividades do negócio com o ambiente, buscando minimizar as ameaças e maximizar as oportunidades, assim como adequar as atividades da organização aos recursos disponíveis, como descrito por McDonald *apud* O'Reagan e Ghobadian (2002).

Porter (1999) argumenta que as empresas que não têm uma visão clara de como serão únicas, oferecendo a seus consumidores diferenciais em relação a seus concorrentes, entrarão em decadência pela intensidade da competição. As empresas devem encontrar alternativas para crescer e oportunizar vantagens competitivas ao invés de apenas eliminar as desvantagens. Também O'Reagan e Ghobadian (2002) acrescenta que uma política estratégica

deve levar em consideração experiências, emoções e outras variáveis, além do embasamento estruturado na disponibilidade e na análise das informações, citando Porter (1990), que ampliou as políticas estratégicas, incluindo aspectos intangíveis e fatores tangíveis, referindo-se ao planejamento estratégico como uma descrição das configurações da coleção de atividades econômicas isoladas e interconectadas.

Torna-se claro que uma estratégia é muito mais do que o conteúdo de um documento escrito, ela também inclui os processos requeridos na formulação e no emprego do planejamento estratégico, como coloca O'Reagan e Ghobadian (2002). Desta maneira, a estratégia pode ser considerada do ponto de vista do conteúdo e do ponto de vista do processo. O conteúdo diz respeito aos elementos do planejamento estratégico que diferem de empresa para empresa. Já o processo está relacionado aos mecanismos para o desenvolvimento do planejamento estratégico e para seu emprego. É lógico assumir que o desenvolvimento do processo de planejamento tenha um impacto tanto no conteúdo quanto no emprego do mesmo.

Henderson *apud* O'Reagan e Ghobadian (2002) argumenta que, em um ambiente de negócios dinâmico, os planejamentos de muitos diretores estão constantemente na direção de modificação, revisão e melhoramento, geralmente nas mentes de gerentes principais. Isto implica que os planos podem ser modificados até o implemento do mesmos, o que geralmente resulta em mudanças de conteúdo, ou podem não ser desenvolvidos (MINTZBERG *apud* O'REAGAN E GHOBADIAN, 2002). A empresa deve decidir que tipo de valor quer oferecer e a que público quer atender. As colocações reforçam o pensamento de Porter (1999), segundo o qual estratégia requer escolhas.

A sistemática inerente ao processo de desenvolvimento estratégico deve revelar barreiras potenciais ao emprego efetivo do planejamento estratégico, levando-se em consideração as variáveis e influências que podem existir em um ambiente operacional mutante e dinâmico. Desta forma, o emprego do planejamento estratégico pode ser facilitado pela consideração das barreiras potenciais e de suas possíveis causas (BEER AND EISENSTAT *apud* O'REAGAN E GHOBADIAN, 2002). A falta de clareza na definição destas influências é uma das razões pela qual pesquisadores nesta área têm encontrado resultados contraditórios.

O'Reagan e Ghobadian (2002) exemplifica ser dito que empresas com uma política de planejamento estratégico formal são mais propensas a antecipar os riscos das barreiras

potenciais do que aquelas empresas que utilizam-se de planejamentos não-formais. Além disso, é razoável sugerir que empresas de pequeno e médio porte com propriedade independente têm uma política menos estruturada de emprego do planejamento estratégico do que empresas que são subsidiárias de organizações de grande porte. Entretanto, enquanto alguns estudos têm conduzido a uma relação positiva entre propriedade e direcionamento estratégico, outros têm apresentado resultados diversos.

Variyam e Kraybill *apud* O'Reagan e Ghobadian (2002) afirmam, por exemplo, que a propriedade é um fator crítico na adoção de políticas do planejamento estratégico. Os autores alegam que, além do tamanho, do capital humano e da estrutura do mercado, a escolha das estratégias de uma empresa provavelmente será afetada pela estrutura de propriedade. Nessa linha, Love *et al* *apud* O'Reagan e Ghobadian (2002) afirmaram, em recentes estudos, que a natureza da propriedade indiretamente influencia a probabilidade de investimentos em pesquisa e em desenvolvimento por empresas independentes, já que empresas subsidiárias têm menos autonomia para tomar decisões relativas a investimentos.

Segundo London (2002), a revolução da qualidade dos anos 90 elevou a importância de considerações sobre a qualidade nos processos estratégicos. O emprego de políticas e de diretrizes, o estabelecimento de metas e o uso de planos de implementação para o emprego efetivo são críticos no gerenciamento da qualidade. A intenção do processo de planejamento é fornecer uma estrutura para a definição da missão e ajudar a alcançar a visão da empresa, disponibilizando flexibilidade suficiente para acomodar mudanças não-programadas no ambiente do negócio. De uma forma simplificada, Ohmae *apud* O'Reagan e Ghobadian (2002) traduz o significado de planejamento estratégico quando diz que o planejamento estratégico implica em vantagem competitiva e que o objetivo do planejamento estratégico é capacitar a empresa a galgar, tão eficientemente quanto possível, um degrau acima de seus competidores.

2.6.2 Elementos do Planejamento Estratégico

As colocações de London (2002), Hewlett (1999) e O'Reagan e Ghobadian (2002) fornecem o suporte teórico para esta análise estrutural do planejamento estratégico, alicerçada na implementação estratégica defendida por Porter (1990 e 1999).

Um planejamento estratégico formal delibera, de maneira sistemática, sobre aspectos relativos a fatores e estratégias para atingir objetivos específicos. Hewlett (1999) sugere que o

planejamento estratégico aponte a uma empresa o caminho que está percorrendo e como planeja alcançar suas metas, acrescentando que o mesmo, juntamente ao próprio processo de planejamento, oferece uma posição competitiva e proporciona à empresa a percepção das metas atingidas, confrontando-as com as expectativas.

O planejamento estratégico é o cerne na direção da empresa e em ações necessárias para implementar sua performance. É o processo pelo qual as empresas derivam uma estratégia para capacitá-las a antecipar e a responder ao ambiente de mudança dinâmico no qual elas operam. Estes aspectos reforçam a posição de O'Reagan e Ghobadian (2002), segundo o qual a formulação de metas, o desenvolvimento de competências, a determinação de relacionamentos de autoridade, a aplicação de recursos e o monitoramento da implementação recebem mais atenção efetiva quando pequenos empreendimentos aderem a planejamentos formais. Entretanto, cabe salientar que a evidência empírica do impacto de planejamentos estratégicos formais não é conclusiva (O'REAGAN E GHOBADIAN, 2002), o que pode ser considerada uma consequência da falta de uma definição comumente aceita de planejamento estratégico formal e informal.

Ao estudar o processo de planejamento estratégico, London (2002) coloca que a intenção do planejamento estratégico é fornecer uma base para o enunciado da missão e auxiliar a alcançar a visão da empresa, permitindo flexibilidade suficiente para acomodar mudanças no ambiente de negócios. O autor descreve a estrutura do planejamento estratégico dentro de cinco fundamentos principais, ilustrados na Figura 9:

i) Missão, Visão e Valores

A visão da empresa (o objetivo estratégico final) é dividida em partes menores (o enunciado da missão) e efetuada através do planejamento estratégico da qualidade. O planejamento traduz e define a direção estratégica da empresa no futuro previsível (cronograma). Este aspecto promove um sentimento de posse e um esforço mais focado nas atividades através das quais a empresa, em última instância, será avaliada.

ii) Planejamento Estratégico

O plano detalha aqueles elementos que o grupo gestor do planejamento estratégico julga importante. O grupo gestor é constituído por representantes de todos os setores da

empresa. O consenso dentro deste grupo, a respeito dos objetivos gerais, e o emprego do planejamento é essencial.

iii) Fatores Críticos de Sucesso

Como parte do processo do planejamento, o grupo gestor determina fatores de sucesso críticos apropriados. Estes tornam-se a base para toda a performance, semelhantes às ameaças em uma tradicional análise SWOT (*strengths, weaknesses, opportunities and threats* – pontos fortes, fraquezas, oportunidades e ameaças), que, conforme Beagrie (2004), é uma ferramenta de planejamento de negócios que uma organização pode utilizar para examinar a sua situação e para investigar oportunidades.

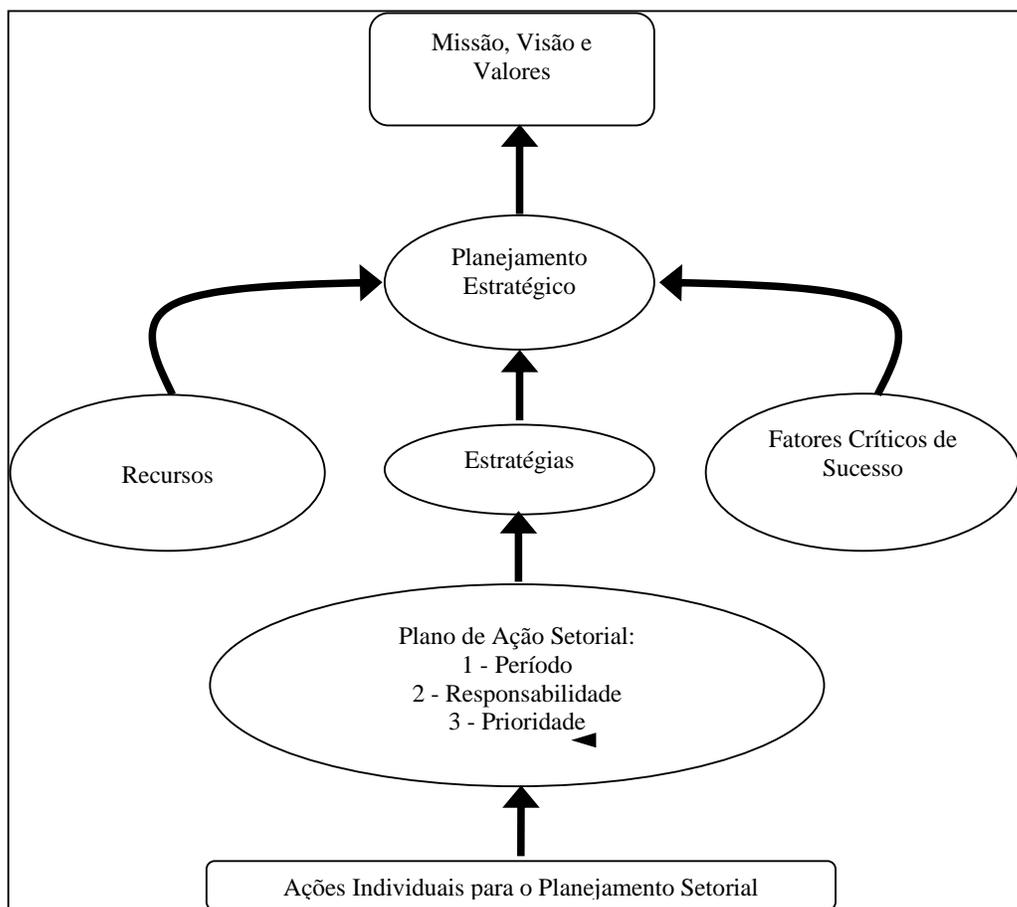


FIGURA 9 – Princípios orientadores para o processo de planejamento estratégico
Fonte: Adaptado de London, 2002

iv) Planos de Ação Setorial

Apesar do grupo gestor definir uma direção para a empresa e a estrutura do pensamento estratégico, toda a empresa desenvolve o planejamento através de ações em cada setor, da implementação controlada do processo intersetorial ou de grupos montados para viabilizar a resolução de problemas. Planos estruturados de ação setorial promovem o envolvimento de toda a empresa no processo, sendo cada setor responsável por desenvolver seu próprio planejamento e as medidas de desempenho associadas aos mesmos.

v) Ações Individuais

O fundamento do planejamento estratégico depende, em última instância, da performance de indivíduos. Atividades individuais formam o conteúdo de cada plano de ação setorial, oportunizando a todos os colaboradores a participação no processo.

2.6.3 Implementação do Planejamento Estratégico

A execução, o acompanhamento e a implementação do planejamento estratégico estão ligados ao processo cultural da empresa. Porter (1990) afirma que os imperativos da vantagem competitiva tornam-se um estado mental ausente em muitas empresas, e as ações requeridas para criar e para sustentar vantagens são ações não-naturais. A estabilidade é valorizada, não a mudança. Pressman e Wildavsky *apud* Long e Franklin (2004) atestam que o processo de implementação e a maneira com que os desafios e obstáculos são encaminhados podem determinar se as políticas atingirão os resultados pretendidos.

Já Noble *apud* O'Reagan e Ghobadian (2002) sugere que o emprego do planejamento estratégico com frequência encontra dificuldades como resultado da falta de habilidade das gerências ao identificar e suplantar barreiras potenciais à sua implementação. Este fato é reforçado por Ripley e Franklin *apud* Long e Franklin (2004), segundo os quais não há um modelo único de implementação efetiva, mas, sim, modelos de implementação que variam de acordo com o tipo de política e com fatores contextuais.

O planejamento estratégico não pode ser dissociado de sua implementação, conforme Porter *apud* O'Reagan e Ghobadian (2002). Fica claro para Long e Franklin (2004) que, em alguns casos, pode ser obtido um incremento nas políticas norteadoras do processo, através de adaptações baseadas na experiência com a implementação do planejamento estratégico.

De acordo com Porter (1999), as empresas não mudam suas estratégias, pois percebe-se nelas estabilidade e continuidade. Mas observam-se, também, muitas mudanças nos detalhes de seus produtos e serviços. Há, então, uma estratégia consistente, porém com um incremento contínuo na maneira através da qual a estratégia se manifesta.

Na concepção de London (2002), há cinco passos envolvidos no gerenciamento do processo do planejamento estratégico:

i) Estabelecer e rever o plano

O grupo gestor utiliza elementos básicos como direcionamentos na definição dos objetivos. Em conjunto, estes elementos analisam estrategicamente o que é requerido, como atingi-lo, quando cada objetivo deve ser atingido e quem é responsável. Nesta fase, é feito o levantamento de qualquer limitação imposta, tanto financeira quanto de recursos, alocando-se uma prioridade a cada objetivo potencial. Isto mantém um equilíbrio que previne a criação de uma lista de desejos irreais que a empresa espera alcançar, eliminando atividades que poderão não ocorrer em função de restrições intrínsecas ou extrínsecas, resultando em um planejamento estratégico mais factível. Cabe a colocação de Porter (1990), segundo a qual a habilidade de qualquer empresa em inovar está relacionada ao ambiente ao qual ela é exposta, às fontes de informação disponíveis e ao tipo de desafio que ela escolhe enfrentar.

Na fase de revisão do plano, a literatura sugere a definição do tipo de estratégia a ser adotada. Hewlett (1999) cita alguns tipos de estratégia que são complementares, acrescentando que o emprego de múltiplas estratégias em cada categoria deve ser incorporado, objetivando atingir os objetivos. São citadas as seguintes categorias de estratégia:

- Estratégia de crescimento: um conjunto de estratégias relacionadas ao crescimento dos negócios. A ênfase é no mercado geográfico, no tipo e no segmento do produto;
- Estratégia de racionalização: o oposto da de crescimento. Estratégias de racionalização tendem a reduções e diminuem o horizonte dos negócios. Frequentemente envolvem planejamentos para a manutenção de competências essenciais e pessoas-chave;
- Estratégia de eficiência: constitui-se de um conjunto de estratégias visando a diminuir os custos, a aumentar a velocidade de entrega do produto e do serviço e a aumentar a satisfação do consumidor;

- Estratégia organizacional: contempla um conjunto de estratégias que modifica a estrutura da organização e aumenta o moral da empresa;

- Estratégia de formação de capital: é definida como um conjunto de estratégias que define como a empresa irá acessar e empregar o capital.

ii) Estabelecer e rever os planos de ação setoriais

Cada departamento monta uma série de ações que apóiam cada objetivo, formando o conteúdo do planejamento. A maioria dos departamentos requer uma definição clara das áreas de atuação, com a diferenciação entre as atividades diárias e aquelas relacionadas com o implemento do plano. As atividades do dia-a-dia dos departamentos não têm espaço no planejamento, exceto aquelas identificadas como necessárias à implementação ou as que requeiram mudanças.

Todos os membros de um determinado departamento podem contribuir com o plano de alguma maneira e em diferentes proporções. Através da participação de todos na troca de idéias há o desenvolvimento do senso de propriedade entre os membros do departamento.

iii) Consolidar o plano

A integração efetiva dos planos individuais em um planejamento estratégico empresarial consolidado e significativo requer consistência, que pode ser implementada através da revisão do planejamento, com a incorporação de ações suplementares propostas pelos departamentos e julgadas apropriadas pelo grupo gestor.

Particular atenção deve ser dirigida aos recursos disponíveis, buscando-se assessoramentos e complementos necessários à consecução do objetivo. Ripley e Franklin *apud* Long e Franklin (2004) orientam que há fatores internos e externos que devem apoiar o processo de implementação. Estes fatores incluem o número e a natureza dos atores envolvidos, a natureza do conflito a respeito da diretriz a ser implementada e as expectativas a respeito das metas e retornos obtidos com a diretriz.

iv) Empregar o plano

O processo de planejamento estratégico sugerido oferece estrutura para a definição de responsabilidades e de medidas de desempenho. Estes parâmetros são considerados essenciais para um processo de planejamento e para um resultado igualmente efetivos. A

responsabilidade pelas ações inclui atualizações regulares do departamento e para o departamento, discussão dos obstáculos encontrados no processo, informação do progresso das atividades e mudanças no direcionamento estratégico ou informes sobre as metas alcançadas.

O desenvolvimento do planejamento estratégico pode ser acompanhado através do monitoramento periódico, da criação de índices de desempenho, que forneçam informação a respeito da habilidade de cada departamento e do grupo gestor no gerenciamento do plano, e do estabelecimento de metas realistas e de cronogramas factíveis.

Normalmente a determinação das estratégias empregadas no desenvolvimento do plano é uma função da alta gerência, conforme Hewlett (1999), sugerindo que esta escolha envolva a média gerência. Este grupo está idealmente apto a recomendar recursos específicos e métodos para atingir as metas. Os funcionários devem entender as metas do planejamento estratégico e ser considerados como recursos para alcançar as mesmas.

v) Comunicar o plano e seu progresso

A comunicação do plano se dá em todos os níveis da empresa, com apresentação da missão, visão, valores e objetivos. Uma sugestão de acompanhamento e de posterior divulgação pode ser a realização de pesquisas periódicas entre os funcionários, visando a determinar o grau de entendimento do processo, com o levantamento de obstáculos, orientando alterações no mesmo, mantendo-se, assim, o momento do planejamento e o envolvimento dos funcionários.

O plano consolidado e o progresso realizado no cumprimento de metas podem ser tratados em reuniões periódicas, com a comunicação do desempenho de cada departamento e também de mudanças ou de revisões resultantes de alterações no direcionamento estratégico, na priorização de objetivos ou na alocação de recursos.

O envolvimento dos funcionários em todos os níveis depende da divulgação da comunicação e da definição clara das ligações entre os objetivos de longo prazo, as estratégias empregadas e os programas do processo de planejamento. A comunicação também enriquece o entusiasmo, o apoio e o comprometimento dos funcionários envolvidos.

2.6.4 Barreiras à Implementação do Planejamento Estratégico

Não há consenso na literatura sobre a definição de uma barreira ao implemento ou ao desenvolvimento do planejamento estratégico (BARBER *et al apud* O'REAGAN E GHOBADIAN, 2002). Entretanto, entrevistas exploratórias citadas por O'Reagan e Ghobadian (2002) indicaram barreiras relacionadas a constrangimentos ou a prevenções na implementação do planejamento estratégico. O estudo-piloto realizado em seguida confirmou oito barreiras principais, que podem ser categorizadas como internas e externas, conforme apresentado no Quadro 5.

QUADRO 5 – Barreiras à implementação do planejamento estratégico

Internas	1 – Comunicação inadequada
	2 – Implementação mais demorada que o previsto
	3 – Déficit na capacidade do funcionário
	4 – Metas das estratégias não entendidas o bastante pela gerência
	5 – Coordenação da implementação não suficientemente efetiva
Externas	6 – Crises distraindo a atenção na implementação
	7 – Problemas externos não previstos
	8 – Fatores externos influenciando a implementação

Fonte: Adaptado de O'Reagan e Ghobadian (2002)

O planejamento estratégico é um processo intenso, e as empresas devem estar preparadas para alocar tempo e recursos para sustentá-lo, de acordo com Hewlett (1999), acrescentando, ainda, que para ser bem-sucedido, um processo de planejamento estratégico deve viabilizar o alinhamento do foco do grupo com o poder de decisão, pois só assim poderá produzir os resultados esperados.

2.6.5 A Metodologia do Planejamento Estratégico e Desdobramento de Diretrizes

A metodologia do planejamento estratégico e desdobramento de diretrizes proposta tem seu foco na realização das mudanças necessárias, e não na adaptação às mudanças, conforme abordagem de Ribeiro (2002). A estrutura desta metodologia é baseada nas definições de longo prazo, na análise da situação, no estabelecimento das diretrizes, no desdobramento das diretrizes em meios e itens de ação, além de no desdobramento para os outros níveis gerenciais.

As definições de longo prazo envolvem definições da área de atuação, da missão, da visão e dos valores. A definição dos limites geográficos e temporais, com a análise do cenário

atual, via questionário de posicionamento, conjuntamente à análise SWOT, completam o quadro da análise da situação. Em seguida, é efetuado o estabelecimento das diretrizes de longo prazo e anuais, com a aplicação do ciclo *PDCA* (*plan, do, check, act*) ao desdobramento das diretrizes. O desdobramento das diretrizes finaliza o planejamento estratégico, buscando o estabelecimento de objetivos diretivos, de metas e de indicadores, a estimativa de tempo e de recursos necessários, além do levantamento de problemas potenciais e do planejamento de ações contingenciais, entre outros aspectos do planejamento estratégico. A metodologia documentada por Ribeiro (2002) é a sistemática adotada por esta dissertação, em virtude de seu caráter didático e de seu embasamento científico. Detalhes desta aplicação estão apresentados no capítulo 4.

3 ANÁLISE ESTRATÉGICA DO CENÁRIO DA AVIAÇÃO EXECUTIVA

Este trabalho tem entre seus objetivos principais realizar uma análise da utilização estratégica da Aviação Executiva, propondo formas de ampliação da utilização dos serviços disponibilizados por este meio de transporte. Esta análise compreende três aspectos principais: principais fraquezas da Aviação Executiva no Brasil, utilizações estratégicas da Aviação Executiva e benefícios advindos destas utilizações. O Quadro 6 sintetiza a análise do cenário da Aviação Executiva que será discutida neste capítulo. A organização deste quadro partiu do estudo desenvolvido a seguir e objetiva facilitar a apresentação desta análise.

QUADRO 6 – Análise do cenário da Aviação Executiva

Análise do Cenário da Aviação Executiva	Principais fraquezas da Aviação Executiva no Brasil	1 – O custo do serviço 2 – A média de idade das aeronaves 3 – A infra-estrutura aeroportuária 4 – A regulamentação excessiva 5 – Os serviços de apoio ao produto 6 – A capacitação e o treinamento de pessoal
	Utilizações estratégicas da Aviação Executiva	1 – Transporte de funcionários-chave 2 – Transporte de clientes 3 – Facilidade de conexões 4 – Transporte de equipes gerenciais 5 – Vôos por causas humanitárias 6 – Visitas a clientes 7 – Atração e retenção de pessoas-chave 8 – <i>Blitz</i> de vendas e marketing 9 – Escritório a bordo 10 – Ponte aérea 11 – Expansão de mercado 12 – Equipes de engenharia 13 – Vôos internacionais 14 – Serviço ao cliente 15 – Segurança pessoal e industrial 16 – Disponibilização da aeronave para fretamento
	Benefícios advindos das utilizações estratégicas	1 – Economia de tempo dos funcionários 2 – Incremento da produtividade porta-a-porta e em rota 3 – Eficiência nas transações estratégicas 4 – Proteção da propriedade intelectual 5 – Incremento na retenção ou atração de cliente 6 – Incremento na cadeia de suprimento 7 – Incremento no ciclo de produção e do produto 8 – Segurança do funcionário 9 – Gerência do risco

Fonte: Inferência do autor

3.1 ANÁLISE DO CENÁRIO DAS PRINCIPAIS FRAQUEZAS DA AVIAÇÃO EXECUTIVA NO BRASIL

Dentro da análise das principais fraquezas observadas no campo da Aviação Executiva no Brasil, vale destacar a situação atual de expectativa de crescimento do país. Essa situação confronta-se com a perspectiva de adequação à globalização, a qual, sob um aspecto, enfatiza a importância da Aviação Executiva como ferramenta para o crescimento econômico e, sob outro, exige um planejamento estratégico de sua utilização, visando à otimização produtiva desta ferramenta estratégica.

Pela análise de Markiewicz *apud* Harrison (2004), para a Aviação Executiva no Brasil crescer, a indústria deve procurar soluções para desafios como o alto custo da aeronave, as taxas crescentes, a infra-estrutura aeroportuária pobre, o treinamento inadequado de pessoal e a regulamentação excessiva. Este aspecto é reforçado por pesquisas exploratórias realizadas junto a departamentos de vôo de empresas brasileiras que operam aeronaves executivas ou que se utilizam desta ferramenta, apontando como alguns dos pontos fracos da Aviação Executiva brasileira, com maior visibilidade: (1) o custo do serviço; (2) a média de idade das aeronaves; (3) a infra-estrutura aeroportuária; (4) a regulamentação excessiva; (5) os serviços de apoio ao produto disponibilizados pela indústria no Brasil; (6) capacitação e treinamento de pessoal.

3.1.1 O Custo do Serviço

Além do transporte de passageiros e de cargas, o modal aéreo é composto pelos serviços oferecidos pelos aeroportos e por sistemas de auxílio e de controle de vôo às empresas de aviação, coerente com a informação contida em PASIN e LACERDA (2003). A aviação é um ramo de atividade com procedimentos operacionais semelhantes em todo o mundo e possui insumos geralmente cotados em dólar americano, cujos serviços também referenciam esta moeda como padrão.

Desta maneira, ao se planejar a utilização deste meio de transporte estratégico, para não se perder o referencial temporal, a literatura sugere uma perspectiva de consumo do serviço atrelado ao dólar e a sua estimativa de variação cambial para o período planejado.

Como exemplo, esta dissertação apresenta a questão do custo de operação e fretamento para um trecho aleatoriamente escolhido, fundamentando-se em planilha de custos da consultoria americana Conklin & de Decker (2001) para um jato leve (conforme anexo I, que apresenta os custos operacionais diretos e indiretos por hora de voo) e na média do custo horário de um fretamento no Brasil para aeronave do mesmo porte, constante do manual *The Air Charter Guide* (2004).

Os custos expostos na Figura 10 consideram: (1) apenas a cobrança de uma etapa, sem levar em consideração que, no caso do fretamento, as empresas que oferecem este serviço freqüentemente cobram a etapa vazia da aeronave; (2) que o custo direto da operação inclui combustível, manutenção, restauração do motor, taxas aeroportuárias, despesas com tripulação, amenidades e suprimentos.

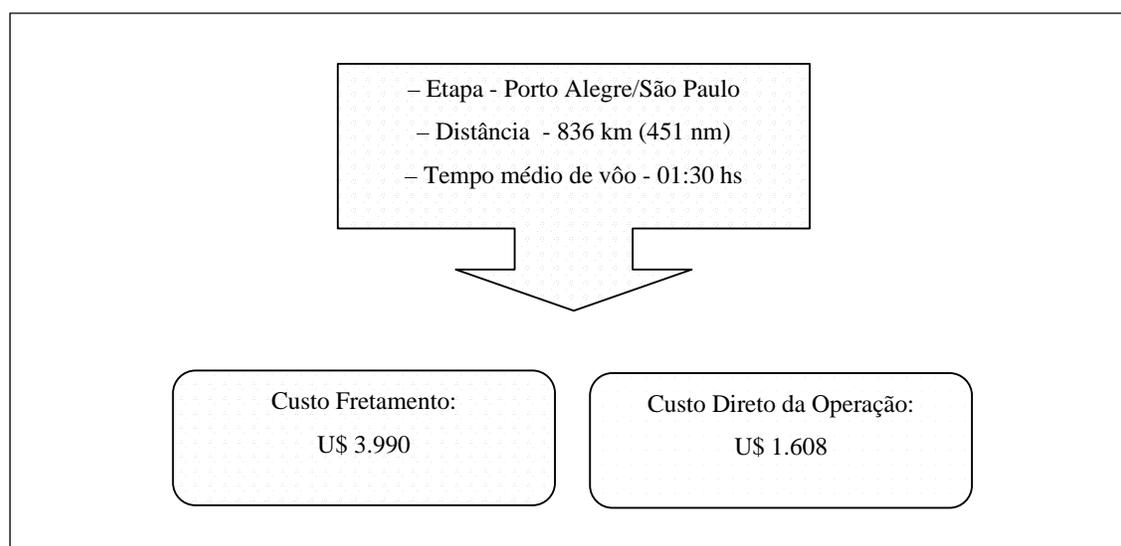


FIGURA 10 – Custos operacionais de utilização
Fonte: Conklin & de Decker (2001) e *The Air Charter Guide* (2004)

A NBAA (2004) considera que a experiência tem mostrado que o custo é o fator significativo mais importante na decisão de adquirir, usar ou vender a aeronave executiva. Como em qualquer decisão de negócio, se o custo é muito alto não será realizada a viagem, o mercado não será explorado, o produto não será desenvolvido, o serviço não será fornecido e a oportunidade e os empregos que ela poderia gerar não serão efetivados. Harris *et al* (1997) acrescenta que uma significativa maioria das pessoas que autorizam o uso da aeronave executiva da empresa reportou em suas pesquisas que esta utilização seria alterada caso o custo do voo alterasse. De acordo com estas pesquisas, há uma tendência clara de que um

aumento nos custos venha a ter um impacto significativo no uso da aeronave, implicando redução do mesmo.

3.1.2 A Média de Idade das Aeronaves

Parte da diminuição no uso das aeronaves da Aviação Geral pode ser atribuída ao envelhecimento da frota, à diminuição da atividade econômica nos EUA e à recessão, tal como as que ocorreram no período 1990-1991 e 2001, de acordo com o estudo do FAA (2004). Do ano de 2003 para o ano de 2002, a idade média da frota brasileira de jatos da Aviação Executiva aumentou em 2,5 anos, passando a 15,5 anos, conforme Alcock (2004b). A idade da aeronave está diretamente ligada ao número de horas de utilização anual, onde aeronaves mais novas têm uma utilização maior do que as com maior tempo de uso. Um levantamento do FAA (2004), apresentado na Figura 11, indicou que a média de utilização das aeronaves da Aviação Geral, de novas a até cinco anos de utilização, no ano de 2002, foi de 193,1 horas de voo/ano, diminuindo substancialmente após 25 anos de uso.

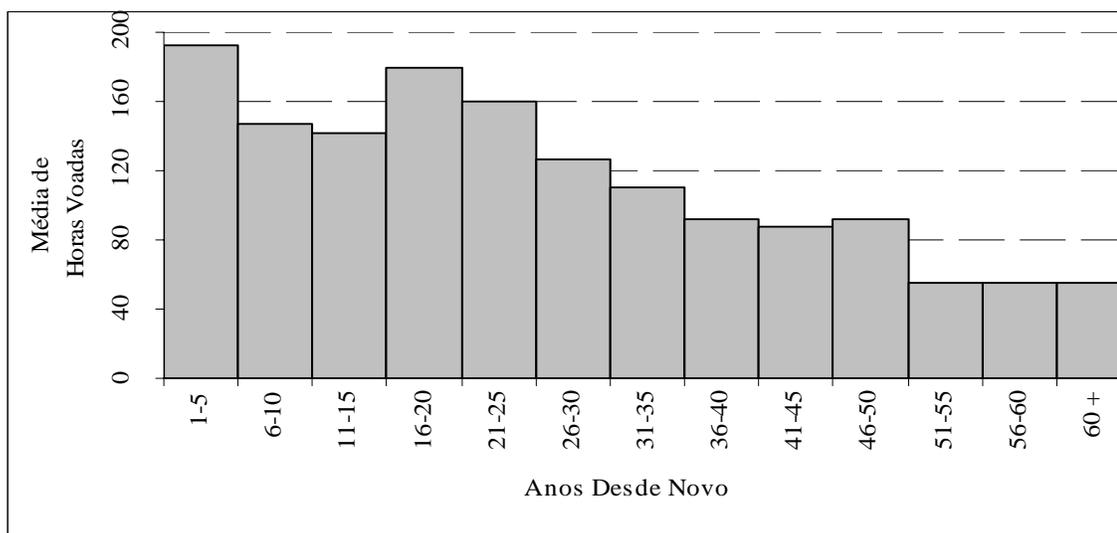


FIGURA 11 – Média de horas de voo anual da Aviação Geral no ano de 2002 em função da idade da aeronave
Fonte: FAA *Aviation Forecasts* FY 2003-2015. p. V-17

3.1.3 A Infra-estrutura Aeroportuária

A infra-estrutura aeronáutica consiste basicamente em dois conjuntos: o primeiro compreende o sistema de controle do espaço aéreo; o segundo é formado por todos os aeródromos civis brasileiros, com todos os seus componentes operacionais e outras

facilidades, instalações e serviços de apoio à aviação civil. Estes conjuntos operam de forma coordenada e integrada, destinando-se a tornar segura, regular e eficiente (1) a navegação no espaço aéreo brasileiro e (2) as operações de pouso e decolagem de aeronaves, embarque e desembarque de passageiros e/ou cargas no País.

Os aeroportos com maior utilização pela Aviação Executiva se concentram em localidades remotas, mostrando uma concentração de 39% das atividades nestes aeroportos, ou naquelas localidades com menor frequência da aviação comercial regular, 34%, como levantou o estudo de Harris *et al* (1997).

O IV Plano de Desenvolvimento do Sistema de Aviação Civil do Ministério da Aeronáutica (1997) prevê investimentos na infra-estrutura aeroportuária da ordem de 7,8 milhões de reais para o período 2006/2010 e de 25 milhões de reais para o período 2011/2020.

3.1.4 A Regulamentação Excessiva

O processo regulamentar que envolve a atividade aérea pode indicar entraves diretos na operacionalidade deste segmento no que concerne (1) à operação da aeronave, principalmente na modalidade de transporte de passageiros via fretamento e (2) aos serviços de manutenção.

O FAA regulamentou a propriedade fracionada de aeronaves como sub-parte K, do FAR 91 (*Federal Aviation Regulation - Regulamento da Aviação Federal*), que regula as aeronaves executivas de utilização particular ou corporativa. O FAR 135, que regula o transporte de passageiros via fretamento, está em processo de revisão. Além disto, há exigências operacionais crescentes no que diz respeito a equipamentos e à tecnologia das aeronaves, como por exemplo, a redução da separação vertical mínima entre aeronaves em rota. A expectativa é de aumento de regulamentação da atividade aérea pelo DAC.

A estrutura da indústria, dependente de importação de peças de reposição e de serviços, a limitada disponibilidade de manutenção qualificada e a estrutura de apoio na maioria das cidades do país implicam deslocamentos de pessoal e de equipamentos para o atendimento de eventualidades, cujo transporte é regido por excessiva regulamentação. Estes são fatores operacionais limitantes e inibidores.

O posicionamento da maioria dos fabricantes de aeronaves, peças e equipamentos fora do país pode implicar na necessidade de lidar com a burocracia e com a taxaço que acompanham o processo de importação no Brasil. Este processo é considerado lento, mesmo com a utilização de despachantes aduaneiros, trazendo como conseqüência, às vezes, a interrupção da jornada e a parada da aeronave por períodos prolongados. A exposição pode ser ilustrada com o tempo médio de 15 dias para a concessão do COTAC (Comissão de Transporte Aéreo Civil do DAC), passo inicial para a exportação temporária, processo a ser realizado quando há a necessidade de se executar um serviço fora do país.

3.1.5 Os Serviços de Apoio ao Produto Disponibilizados no Brasil pela Indústria

Atualmente um fabricante de aeronaves é responsável por uma estrutura de depósito de peças de reposição na Bélgica, visando a melhorar o atendimento pós-venda no que diz respeito à disponibilidade e à prontidão das mesmas, como informou Lowe (2004b). Este direcionamento aponta claramente para a necessidade de uma estrutura ágil de apoio logístico para a Aviação Executiva, tanto no que se refere a peças e equipamentos, como a apoio técnico-operacional.

3.1.6 Capacitação e Treinamento de Pessoal

A eficiência e a rentabilidade da atividade aérea dependem da qualificação do pessoal e da manutenção dos níveis de proficiência alcançados pelo treinamento periódico de seus integrantes, principalmente na área de recursos humanos das empresas aéreas envolvidas no processo. O impacto da rápida modernização e do emprego de novas tecnologias no transporte aéreo se faz sentir na disponibilidade e na capacitação dos recursos humanos para operá-lo de forma eficiente, profissional e segura. O atual processo de formação da quase totalidade dos pilotos brasileiros tem sido realizado nos 196 aeroclubes do País, conforme o DAC (1997).

Entretanto, têm sido diagnosticados procedimentos operacionais não-padronizados na instrução dos aeroclubes, comprometendo a segurança de vôo, em que pese a diminuição do número de acidentes aeronáuticos na aviação civil brasileira, de 181 acidentes em 1990, para 67 em 2003, de acordo com informações do SIPAER (Sistema de Investigação e Prevenção de Acidentes Aeronáuticos). Alternativamente, os cursos de capacitação técnica no exterior, realizados com o auxílio de simuladores de vôo têm alto custo, o que inibe sua contratação por parte de empresas operadoras, implicando menor especialização técnica. De acordo com o

DAC (1997), o ensino e a pesquisa revestem-se da maior importância em direção ao aprimoramento continuado e à avaliação e melhoria dos seus indicadores, abrangendo a segurança de vôo, a regularidade e a qualidade dos serviços de transporte aéreo, a facilitação e a segurança das operações e o fluxo da navegação aérea.

O cenário das principais fraquezas da Aviação Executiva brasileira é sintetizado no Quadro 7, onde são abordadas propostas de alteração da situação atual.

QUADRO 7 – Análise do cenário das principais fraquezas da Aviação Executiva brasileira

Fraquezas	Situação atual	Situação proposta
Custo do Serviço	A experiência tem mostrado que o custo é o fator significativo mais importante na decisão de adquirir, usar ou vender a aeronave executiva	Viabilizar a utilização com os custos compartilhados por um conjunto de empresas
Idade das Aeronaves	Do ano de 2003 para o ano de 2002, a idade média da frota brasileira de jatos da Aviação Executiva aumentou em 2,5 anos, passando a 15,5 anos	Utilizar aeronaves com menos de 10 anos de idade
Infra-estrutura Aeroportuária	Os aeroportos com maior utilização pela Aviação Executiva se concentram em localidades remotas	Direcionar esforços para o desenvolvimento de infra-estrutura aeroportuária fora dos grandes centros
Regulamentação Excessiva	O processo regulamentar que envolve a atividade aérea pode indicar entraves diretos na operacionalidade deste segmento	Buscar mais tempo para adequação a regulamentos. Atuar para a diminuição das taxas e da burocracia relativas ao processo de importação
Apoio ao Produto	Necessidade de uma estrutura ágil de apoio logístico para a Aviação Executiva, tanto no que se refere a peças e equipamentos, como ao apoio técnico-operacional.	Viabilização de uma estrutura única de apoio, cooperativada entre os fabricantes de peças e aeronaves
Capacitação e Treinamento	O ensino e a pesquisa revestem-se de maior importância em direção ao aprimoramento continuado	Condicionar a utilização à comprovação de constância de treinamentos

Fonte: Inferência do autor

3.2 UTILIZAÇÕES ESTRATÉGICAS DA AVIAÇÃO EXECUTIVA E SEUS BENEFÍCIOS LÍQUIDOS

De acordo com Power *et al.* (1999), as estratégias de utilização combinam as maneiras de utilização com as razões para operar aeronaves executivas e com as melhores práticas para auxiliar a orientar a utilização deste bem na condução dos negócios. As contribuições que adicionam valor à utilização da aeronave executiva são limitadas à imaginação da gerência e à habilidade de integrar o seu potencial com as metas e objetivos da empresa. Isto é alcançado mais efetivamente através de deliberação e da consideração do uso da mesma.

A utilização da aeronave executiva pode ser uma alternativa às necessidades de transporte da empresa. A argumentação pode estar fundamentada em um estudo com o objetivo de descobrir como utilizar esta opção estratégica de transporte. Para isso, deve haver definições claras de metas na busca de objetivos, seguindo uma visão definida pela empresa.

Quando a opção é pela terceirização através do fretamento da aeronave executiva junto a uma empresa de táxi aéreo, de acordo com Gevalt (2003), há alguns pontos a serem considerados:

- Determinação do tipo de aeronave que melhor corresponde às necessidades do serviço a ser executado: devem ser considerados o ponto de partida, o destino, o número de pessoas a serem transportadas, bem como o espaço para bagagem, tanto na ida como na volta. Normalmente o custo do fretamento via empresa sediada em um aeroporto próximo ao local de partida é menos oneroso;

- Contato com o operador e certificação de que o mesmo é homologado pelo DAC;
- Levantamento do número de pilotos e de mecânicos de que o operador dispõe em seu plantel, de quanto tempo eles estão com este operador (quanto mais tempo, melhor), da idade dos pilotos e sua experiência, da frequência de treinamento e de onde é realizado (a referência é treinamento anual em simulador de voo);

- Levantamento do número e do modelo de aeronaves, verificando a idade das mesmas (a referência é menos de 10 anos) e quem detém a sua propriedade (algumas empresas fazem contrato de utilização de suas aeronaves com companhias de táxi aéreo e, apesar de não ser um item de influência decisória, isso pode indicar que a aeronave a ser utilizada poderá não estar disponível em outra oportunidade, assim como sua tripulação);

- Local de realização da manutenção da aeronave (centros de serviços da fábrica têm boa reputação);

- Levantamento de dados sobre a última auditoria realizada pelo DAC e sobre qual foi o SERAC responsável, procurando telefonar para o responsável pela auditoria e solicitar informações. Atualmente, há 7 órgãos responsáveis no Brasil, quais sejam: SERAC I, Belém-PA; SERAC II, Recife-PE; SERAC III, Rio de Janeiro-RJ; SERAC IV, São Paulo-SP; SERAC V, Canoas-RS; SERAC VI, Brasília-DF e SERAC VII, Manaus-AM;

- Avaliação da satisfação dos clientes quanto aos serviços utilizados, através de pesquisa junto aos usuários da empresa.

3.2.1 As Utilizações Estratégicas da Aviação Executiva

Entre possíveis utilizações estratégicas, Power *et al* (1999) analisa em seu estudo as seguintes:

1) O Transporte de Funcionários-chave

O funcionário-chave é aquele indispensável na execução de uma tarefa, que pode ser deslocado até o local de execução e transportado de volta no mesmo dia, com flexibilização de horários. A aeronave executiva é usada por gerentes para aumentar o controle, trazendo áreas operacionais para tamanhos gerenciáveis; para facilitar encontros com os clientes, fornecedores e funcionários da empresa em varias cidades durante o dia; para realizar supervisões diárias de rotina em filiais de cidades diferentes; para reduzir o tempo de viagem entre localidades, em relação ao tempo da mesma através do uso da aviação comercial regular; para facilitar reuniões de emergência; para alcançar localidades remotas; para cumprir prazos; para estreitar relacionamentos com clientes, utilizando o ambiente privado em rota para o destino; para facilitar a ação rápida em sociedades ou aquisições, particularmente de empresas em localidades remotas; para servir como backup para vôos comerciais cancelados ou fazer conexões; para acelerar a abertura de filiais e para abreviar o tempo do ciclo de produção.

2) Transporte de Clientes

A prática do transporte de clientes pode ser usada para a locomoção de funcionários entre filiais de uma empresa em curto espaço de tempo. Além disso, este transporte pode propiciar uma oportunidade de construção de relacionamento e facilitar a comunicação. Entre outras possibilidades, está incluir conexões com a aviação comercial regular, auxiliar aqueles que necessitam da recuperação do serviço, transportando pessoal e equipamento, bem como incrementar o acesso do cliente e ao cliente. Pode ser usado, também, como uma cortesia para corrigir algum atraso ocasionado pela empresa, para produzir retornos e para facilitar a assinatura de contratos.

3) Facilitar Conexões

O uso da aeronave executiva para complementar as viagens na aviação comercial regular é utilizado nas duas extremidades da viagem, tanto para funcionários como para clientes.

4) Transporte de Equipes Gerenciais

O transporte de equipes gerenciais é a utilização estratégica mais comum da aeronave executiva. Equipes gerenciais têm um valor agregado no ganho de tempo substancial para seus empregadores. O custo combinado, com frequência, dos serviços aéreos, do tempo do funcionário e de outros custos de viagem (hotel, alimentação, carros, etc.) é favorável à utilização da aeronave executiva, em relação à utilização da aviação comercial regular, principalmente quando o deslocamento ocorre entre aeroportos secundários ou localidades rurais.

5) Vôos por Causas Humanitárias

A utilização da aeronave executiva em causas humanitárias é comum e largamente não-divulgada. Entre estas utilizações estão: esforços de busca e de restauração após desastres naturais afetando filiais ou funcionários; transporte de funcionários ou clientes e de seus familiares decorrentes de más condições médicas, acidente ou falecimento; serviços à comunidade, tais como vôos para as câmaras de comércio local; transporte emergencial de órgãos, sangue ou soro; transporte voluntário para a Cruz Vermelha; diminuição de esforços em áreas de conflito civil e transporte de indigentes.

6) Visitas a Clientes

Visitas a clientes utilizando a aeronave executiva podem ser realizadas visando a participar em eventos patrocinados pelo cliente, servir mais de um destino por dia, aumentar eficientemente o contato direto com o cliente, construir relacionamentos, interação entre pessoas, facilitar a participação de gerentes na equipe de vendas, habilitar uma aproximação de equipe, tornar possível a adequação de horários para visitas a clientes em localidades remotas, demonstrar capacidade, estabelecer ou reforçar uma imagem e apoiar um cliente com problemas.

7) Atração e Retenção de Pessoas-chave

Como atração entende-se o uso da aeronave executiva como ferramenta de recrutamento para facilitar a entrevista e o processo de negociação com pessoas-chave ou com parceiros de negócios e seus familiares, observando que quanto maior a distância e mais rural a base de recrutamento, maior o benefício aparente e a impressão transmitida através da disponibilidade e do uso da aeronave executiva. O auxílio da motivação no processo de

recrutamento de pessoas-chave é crítico, e o valor da primeira impressão deixada na prospecção de pessoas-chave é importante. A utilização da aeronave executiva estabelece credibilidade.

Alguns benefícios diretamente ligados ao uso da aeronave executiva podem apontar na direção da retenção de pessoas-chave, como a diminuição do tempo necessário para deslocamentos e a flexibilização de horários, tornando seus dias trabalhados menores. A utilização da aeronave executiva pode ser negociada como um adicional em um contrato de serviço pessoal. Funcionários podem completar os assentos vazios, em certas programações de viagem de negócios, como prêmio as suas performances. Através do uso da aeronave executiva, uma empresa que cultua valores ligados à família pode ser atrativa, via redução do tempo não-trabalhado do funcionário distante de casa.

8) *Blitz* de Vendas e Marketing

Blitz de vendas e marketing podem ter perfil e duração variáveis. Podem ser eficientes e ter como objetivo prospectar oportunidades de venda. Em algumas empresas, a Aviação Executiva é a ferramenta utilizada para levar executivos a territórios de marketing específicos, para visitar clientes e vendedores, facilitando exposição máxima em um tempo limitado. Também a *blitz* de marketing e vendas pode ter intensificação sazonal, durante os ciclos de introdução de novos produtos ou serviços, nos períodos de baixa da economia ou após uma reestruturação. Clientes potenciais e distribuidores podem ser alvos de viagens de múltiplos dias.

9) Escritório a bordo

O trabalho em rota na aeronave executiva é a regra, não a exceção. As aeronaves executivas são freqüentemente planejadas para incluir telefones, fax, *laptops*, mesas, configurações de cabine com assentos voltados um para o outro. Em função do tamanho da aeronave, algumas são utilizadas como escritórios, particularmente em vôos internacionais. O tempo em rota pode ser utilizado para: planejar e preparar demonstrações, avaliações, preparação de produtos.

De acordo com estudos de Harris *et al* (1997), observando qual percentual do tempo a bordo da aeronave executiva da empresa e da aviação comercial regular é utilizado realizando várias atividades, algumas diferenças surgem no uso do tempo a bordo dos diferentes tipos de

aeronaves. A bordo da aeronave executiva da empresa, os passageiros reportam que utilizam perto da metade do tempo (48%) em reuniões relacionadas com o trabalho, em conferências ou em discussões com outros funcionários da empresa ou clientes, a bordo ou via telefone, conforme é apresentado na Figura 12.

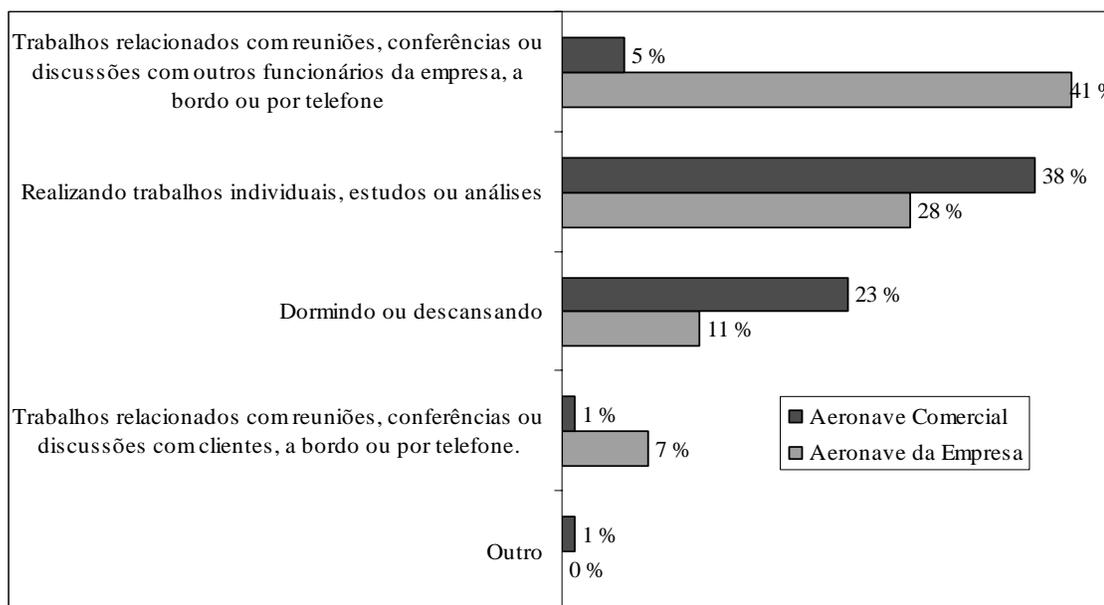


FIGURA 12 – Aproximadamente qual o percentual de seu tempo a bordo você utiliza

Fonte: Harris *et al.* (*Survey of Companies Using Turbine-Powered General Aviation Aircraft for Business Transportation*, 1997. p. 16)

Estas diferenças na utilização do tempo do passageiro e no nível de produtividade a bordo da aeronave executiva vêm a ter um significado em termos econômicos quando se considera o custo e o valor do tempo do passageiro. Harris *et al* (1997) acrescentam que o passageiro médio da aeronave executiva estima que uma hora de seu tempo custa ao seu empregador U\$ 259,00 (duzentos e cinquenta e nove dólares). O valor, para seu empregador, de uma hora do tempo do funcionário é mais que o dobro do custo, a uma média de U\$ 551,00. Já estudos da PRC (1995) indicam que o valor da hora média de um gerente médio de uma empresa pode ser encontrado utilizando-se um fator multiplicador de 3,8 sobre o custo da hora trabalhada do mesmo, e de 5,7 para a hora trabalhada da diretoria e da alta gerência, exemplificando que um executivo com renda anual de U\$ 130 mil, com a hora média trabalhada ao custo de U\$ 65,00, custaria um valor médio da hora, para a empresa, de U\$ 370,00. Dados estes parâmetros, o gasto adicional da operação de uma aeronave executiva da

empresa pode ser efetivo em relação ao custo. Uma análise de custo-benefício pode substanciar esta colocação.

10) Ponte Aérea

A utilização da aeronave executiva em uma ponte aérea não é específica de um tipo de aeronave, e as empresas utilizam este recurso estratégico da maneira que melhor se adapta a uma missão em particular. As pontes aéreas não são permanentes, sendo frequentemente utilizadas por períodos específicos de um projeto ou para iniciar atividades na localidade. Algumas empresas mantêm uma ponte aérea para localidades dos clientes todos os dias, ao invés de filiais da empresa nessas localidades. O passageiro mais comum nesta utilização estratégica é o de nível técnico, com a frequência dos vôos variando em função da necessidade.

Observa-se que o marketing interno do serviço é crítico para o seu sucesso. A análise do custo-benefício pode ser observada, uma vez que, em função da localidade, a aviação comercial regular pode ser a alternativa mais econômica. Um fator-chave nesta avaliação é a utilização da aeronave executiva. Uma aeronave parada fornece pouco benefício para a empresa, enquanto uma aeronave voando pode trazer grande benefício. A ponte aérea parece ser mais apropriada para grandes empresas, com operações descentralizadas, ou para aquelas com trabalhos repetitivos, revisões gerenciais, treinamento de pessoal em andamento ou necessidade de conexão a partir de localidades remotas.

11) Expansão de Mercado

O potencial e a atratividade de novos mercados são limitados, em parte, pelo acesso físico a estes mercados. O alcance de algumas aeronaves executivas pode abrir novos mercados potenciais, inclusive internacionais, e propiciar maior facilidade de acesso a localidades remotas em particular. A expansão de mercado pode ser facilitada tanto pela atitude como pela facilidade de acesso. A aeronave executiva pode diminuir ou remover as barreiras percebidas pelos gerentes de novos mercados, facilitando o acesso. Novas categorias de aeronaves executivas, com alcance acima de 12.000 km, podem facilitar o acesso a mercados globais. Quase todos os vôos em aeronaves executivas têm um elemento de expansão de mercado incluso.

12) Equipes de Engenharia

Equipes de engenharia são enviadas a localidades remotas para recuperar o serviço em filiais com queda de rendimento; monitorar, inspecionar e rever o progresso de construções; instalar, modificar ou desmontar equipamentos; enviar e instalar peças emergenciais; avaliar locais potenciais para construção; participar de ou facilitar reuniões; visitar fornecedores. A aeronave executiva pode ser utilizada na facilitação destas atividades, substituindo a disponibilidade da aviação comercial regular, facilitando o acesso, deixando diferentes equipes em diferentes localidades em um mesmo voo ou propiciando o encontro da diretoria com gerentes regionais no intervalo entre pousos em localidades diferentes.

13) Vãos Internacionais

Há mais de oitenta voos executivos diários para a Europa, Ásia e América do Sul, saindo dos EUA. Uma boa parte das aeronaves executivas utilizadas nestas etapas são pequenas ou médias. Muitas empresas transportam equipes gerenciais em voos internacionais para visitas a várias cidades. Como algumas regiões do mundo têm um serviço de aviação comercial regular limitado ou não dispõem deste serviço para algumas cidades, esta pode ser uma prática eficiente.

Os voos oceânicos e sobrevãos internacionais aumentaram 10,9% e 5,7%, respectivamente, no período 2002/2003, de acordo com o FAA (2004), emprestando credibilidade à indústria, a qual informa que os viajantes de negócios internacionais estão saindo da aviação comercial regular para jatos da Aviação Executiva, motivados por questões relacionadas à segurança. Este aspecto pode ser ilustrado com dados da NBAA (2004), observando que, das empresas americanas operadoras da Aviação Executiva, mais de 76% viajam para o Canadá; acima de 56%, para o Caribe e América Central; 50%, para o México e 36%, para a Europa, entre outras regiões do mundo.

14) Serviço ao Cliente

A resposta rápida pode ter outras utilizações, além do serviço ao cliente tradicional, podendo ser utilizada no caso do cliente querer substituir um fornecedor com o qual esteja insatisfeito, por exemplo. A visibilidade do pessoal da empresa, aumentada através da utilização da aeronave executiva, pode implementar a percepção desta empresa. A aeronave executiva pode ser utilizada para substituir um voo cancelado de um cliente, como um backup

emergencial aos caminhos normais de remessas de peças e correspondências para o cliente, como suporte de vendas para um cliente que não entende como o produto ou serviço funciona. Muitas empresas consideram alguns clientes como clientes internos e utilizam sua aeronave para implementar a performance destes clientes. Algumas empresas utilizam a aeronave executiva apenas para serviços ao cliente.

Vôos emergenciais de serviço ao cliente são comumente acionados para problemas com máquinas e equipamentos, falta de peças, desastres naturais, acidentes, problemas médicos ou falta de conhecimento do cliente. A disponibilização de um serviço de emergência ao cliente é um aspecto significativo de vendas para alguns clientes. A prevenção de interrupções no serviço da linha de produção pode ser evitada através do envio pontual de pessoal qualificado ou de peças. A utilização da aeronave executiva pode indicar um nível diferenciado de suporte ao cliente. O marketing da disponibilização deste serviço pode ser parte da estratégia de vendas da empresa.

15) Segurança Pessoal e Industrial

A segurança pessoal e industrial é freqüentemente motivadora da utilização da aeronave executiva. A segurança pessoal tem dimensões adicionais em alguns ambientes internacionais, com a privacidade fornecida pelo ambiente da aeronave executiva podendo proteger os passageiros de exposição pública não-controlada. Há também um maior controle na carga e no material transportado.

A habilidade em conduzir negócios sem estar sendo observado por outros passageiros limita a possibilidade de espionagem industrial. Há também o anonimato disponibilizado pela aeronave executiva, que, pelo fato da viagem ser menos visível do que seria com a utilização de terminais de passageiros convencionais, pode ser um item adicional à segurança industrial.

16) Disponibilização da Aeronave para Fretamento

Algumas empresas proprietárias de aeronaves executivas utilizam esta prática, objetivando diminuir custos, aumentar a eficiência do equipamento e a manutenção operacional da tripulação. Entretanto, esta opção requer adequações a leis e a regulamentos que tendem a aumentar as exigências, inibindo esta utilização estratégica.

Outras utilizações estratégicas arroladas por Power *et al* (1999) são: o transporte de cargas e de peças; o serviço de correio; o transporte de material que requer cuidados em

projetos especiais; o transporte utilitário (fotografias aéreas, por exemplo); as relações com investidores, público e imprensa; o transporte pessoal e o lobby. O percentual de organizações que empregaram as utilizações arroladas é apresentado na Figura 13.

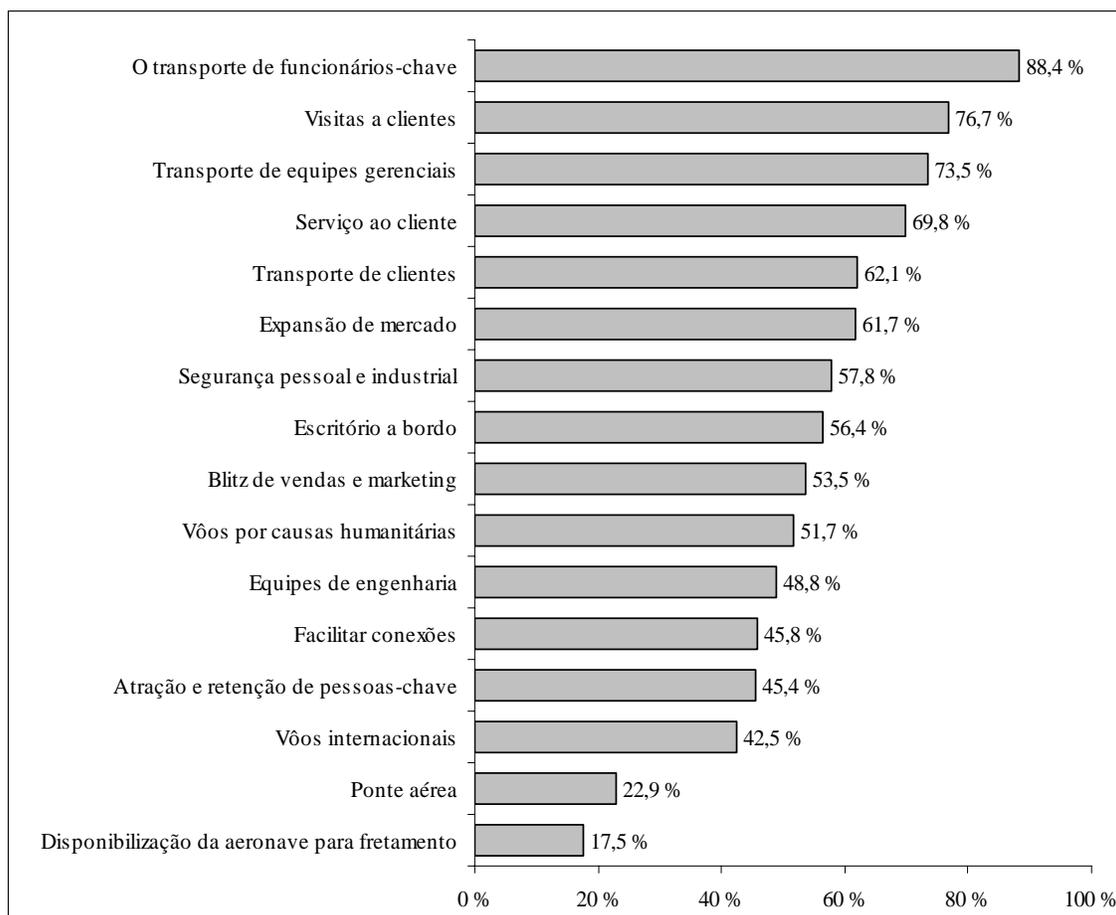


FIGURA 13 – Percentual de organizações que empregaram as utilizações estratégicas
 Fonte: Adaptado de Power *et al.* (*Business Aircraft Utilization Strategies*, 1999. p. 46)

3.2.2 Benefícios Líquidos Advindos da Utilização da Aeronave Executiva

Andersen (2001a) define benefícios líquidos como os benefícios implementados depois de descontados os incrementos dos custos, arrolando os advindos da utilização da aeronave executiva:

1) Economia de tempo dos empregados

O tempo do funcionário tem um valor. No passado, pensava-se que este valor aumentava com a especialidade e a responsabilidade da tomada de decisão. Mas, atualmente, o valor do tempo economizado não está associado automaticamente ao nível do funcionário em uma organização hierárquica. É a preservação de qualquer fonte de conhecimento conseguida através da viagem com a aeronave executiva que deve ser levada em consideração. Ao se considerar a relação custo/benefício torna-se difícil justificar os custos envolvidos na utilização da Aviação Executiva sem a valorização do tempo economizado numa operação porta-a-porta. Associado a este aspecto, o acréscimo de produtividade inclui estar habilitado a completar negociações essenciais mais rapidamente, reduzindo, assim, custos com vendas, maximizando tempo para o mercado. Ao se considerar o valor da integração do conhecimento e da rápida utilização de equipes de especialistas no incremento da eficiência empresarial, o aumento na produtividade surge como um benefício-chave derivado da utilização da Aviação Executiva.

2) Incremento da produtividade porta-a-porta e em rota

A viagem na aeronave executiva pode aumentar significativamente a produtividade e diminuir a fadiga, fornecendo horários alternativos para a viagem, diminuindo a necessidade de viajar de madrugada, propiciando configurações de assento confortáveis e condutivos ao trabalho em equipe. Acrescenta, também, a minimização do estresse provocado pelo sistema de transporte via aviação comercial (tais como filas para o *check-in*, bagagem, embarque por fileira, etc.).

3) Eficiência nas transações estratégicas

A aplicação rápida de equipes transacionais ou o incremento na resposta às oportunidades para aquisições ou alianças são valores crescentes na atualidade. Estar apto a responder rapidamente a oportunidades estratégicas, ou estar pronto para respostas mais rápidas quando um competidor corteja seus clientes pode ser um benefício diferencial considerável em um ambiente altamente competitivo.

4) Proteção da propriedade intelectual

É quase impossível quantificar o impacto da perda da propriedade intelectual para uma empresa, mas todos os negócios consideram esta perda como um dos cenários potenciais mais

caros. A condução de discussões e a revisão de documentos com a privacidade disponibilizada pela aeronave executiva são benefícios que devem ser considerados na sua plenitude.

5) Incremento na retenção ou atração de cliente

As empresas podem aumentar a satisfação do cliente de diversas maneiras: respondendo mais rápido às suas necessidades, dedicando mais tempo ao relacionamento com o cliente, ampliando os relacionamentos, dando maior atenção às suas necessidades, demonstrando novos produtos e serviços. Outro aspecto é o diferencial do serviço em relação aos competidores, oportunizado pelo ambiente de viagem mais discreto da aeronave executiva. Também o desenvolvimento de novos produtos, baseado em mais informações do cliente, acelera o tempo para o mercado.

6) Incremento na cadeia de suprimento

O emprego rápido das equipes na cadeia de suprimento acelera os processos. Estar melhor habilitado a conduzir reuniões-chave, revisões, e etc., tendo uma visão mais freqüente e objetiva das operações dos fornecedores levam a uma melhor integração na cadeia de suprimento.

7) Incremento no ciclo de produção e do produto

Reduzindo os tempos do ciclo, a empresa maximiza retornos e reduz custos. Através de uma identificação criteriosa dos componentes do ciclo de produção que podem ser incrementados com o uso da Aviação Executiva, as empresas podem maximizar este benefício.

8) Segurança do empregado

O controle sobre a tripulação, a aeronave e a manutenção diminui o risco de seqüestro, por exemplo. Em alguns casos, a redução da visibilidade da viagem pode ter um benefício crucial nas transações.

9) Gerência do risco

Um melhor controle de processos e de serviços críticos através da aeronave executiva pode se tornar em elemento crucial no implemento da gestão do risco.

3.3 PROPOSTA DE AÇÕES PARA AUMENTO DA DEMANDA

Segundo Alcock (2004a), geograficamente há um grande potencial para o crescimento da Aviação Executiva no Brasil. Todos os ingredientes clássicos estão presentes, tais como grandes distâncias, horários dos serviços aéreos das empresas comerciais regulares inconsistentes e perspectivas de maior atividade entre as fronteiras, através de acordos comerciais como o Mercosul, que atualmente engloba o Brasil, a Argentina, o Paraguai e o Uruguai (em processo de expansão para incluir o Chile e a Bolívia). Porém, apesar da necessidade e do desejo da utilização da aeronave executiva no Brasil, ainda é questionável se o país tem fundamentos econômicos firmes o suficiente para construir uma demanda sustentada e o crescimento da frota.

Diante da análise estratégica desenvolvida neste capítulo, esta dissertação apresenta, no Quadro 8, a situação atual da Aviação Executiva, no que diz respeito às áreas das estratégias de utilização explanadas, propondo alguns direcionamentos futuros.

QUADRO 8 – Quadro geral das utilizações estratégicas da Aviação Executiva

Área abordada	Situação Atual	Proposta
1) O transporte de funcionários-chave	O funcionário-chave é aquele indispensável na execução de uma tarefa	Ampliar o conceito para funcionários necessários, maximizando etapas
2) Transporte de clientes	Aumentar o inter-relacionamento	Proporcionar maior produtividade para o cliente, maximizando seu tempo e diminuindo seus custos
3) Facilitar conexões	Utilizado para funcionários e clientes	Promover esta utilização, incluindo a possibilidade de contar com a mesma para planejamentos
4) Transporte de equipes gerenciais	O transporte de equipes gerenciais é a utilização estratégica mais comum da aeronave executiva	Procurar a operacionalização de equipes multifuncionais
5) Vôos por causas humanitárias	A utilização da aeronave executiva por causas humanitárias é comum e largamente não-divulgada	Difundir esta possibilidade internamente, procurando aumentar a percepção da empresa pelos funcionários
6) Visitas a clientes	Aumentar eficientemente o contato direto com o cliente, construir relacionamentos	Incrementar o número de clientes visitados em um mesmo dia, com treinamento e programação de equipes para este fim
7) Atração e retenção de pessoas-chave	Ferramenta para facilitar a entrevista e o processo de negociação de recrutamento; benefícios podem apontar na direção da retenção	Ampliar a área de busca de pessoas-chave, acomodando necessidades com possibilidades
8) <i>Blitz</i> de vendas e marketing	Concentração direta nas oportunidades de venda	Possibilitar ampliação do marketing em localidades remotas, para perscrutar novos clientes e mercados

Área abordada	Situação Atual	Proposta
9) Escritório a bordo	O trabalho em rota na aeronave executiva é a regra	Agendar reuniões durante a viagem como parte integrante do planejamento
10) Ponte aérea	O passageiro mais comum nesta utilização estratégica é o de nível técnico, com a frequência dos vôos variando em função da necessidade	Disponibilizar internamente esta opção, com a utilização de um grupo gestor para os agendamentos e organização de itinerários e horários
11) Expansão de mercado	Quase todos os vôos em aeronaves executivas têm um elemento de expansão de mercado incluso	Incluir itens relacionados à pesquisa de mercado em cada viagem da aeronave executiva
12) Equipes de engenharia	Transporta diferentes equipes para diferentes localidades em um mesmo vôo	Realizar pesquisas internas entre gerentes técnicos para otimização de itinerários, utilizando um grupo gestor
13) Vôos internacionais	Muitas empresas transportam equipes gerenciais em vôos internacionais para visitas a várias cidades	Viabilizar cooperativas empresariais para exploração de mercados externos de mesmo interesse
14) Serviço ao cliente	Substituir um vôo cancelado de um cliente, como um backup emergencial aos caminhos normais de remessas de peças e de correspondências para o cliente	Estender os serviços disponibilizados também a clientes internacionais
15) Segurança pessoal e industrial	A habilidade em conduzir negócios sem estar sendo observado por outros passageiros limita a possibilidade de espionagem industrial	Atuar de maneira prévia na seleção e no planejamento de discussões a serem conduzidas a bordo da aeronave
16) Disponibilização da aeronave para fretamento	Algumas empresas utilizam esta prática, objetivando diminuir custos, aumentar a eficiência do equipamento e a manutenção operacional da tripulação	Apreciar o estudo de uma rede de operações de fretamento com sedes e adequações de serviço regionalizados

Fonte: Inferência do autor

Na conferência do FAA, em 2003, sobre as previsões para a aviação, foi apresentada a futura curva de custos da aviação, demonstrada na Figura 14, onde são levantadas concepções da Aviação Executiva em desenvolvimento.

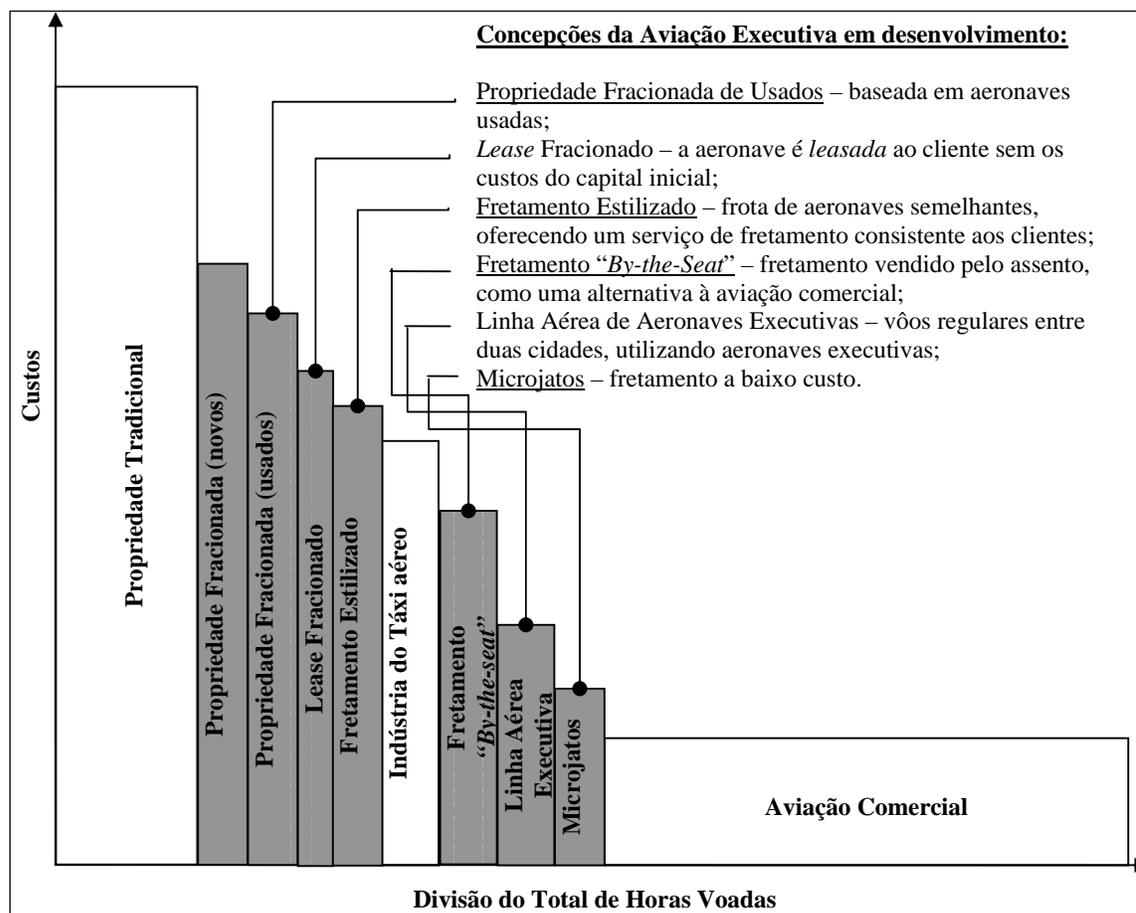


FIGURA 14 – Futura curva de custo da aviação
Fonte: *FAA Forecast Conference* (2003). p. 11.

A propriedade fracionada da aeronave está sendo desenvolvida na Europa e começou a ser disponibilizada no Brasil pelo ramo de helicópteros, que tem tido um notável aumento na frota, passando de 250 unidades em 1988 para 941 em 2003 (SANTOS, 2003). Entretanto, apesar de nos últimos anos ter ocorrido um contínuo aumento nominal, nos EUA, do número de novos proprietários de cota fracionada de aeronaves, tem sido observado que a razão entre novos entrantes e desistentes do programa tem diminuído, passando de 1/10 em 1997 para 5/10 em meados de 2004, conforme dados de Padfield e Trautvetter (2004). Há questionamentos sobre o custo da depreciação da cota e sobre a divisão dos valores advindos da utilização da aeronave de propriedade fracionada para fretamento. As empresas

administradoras deste programa (1) estão aumentando as horas de voo, correspondentes à cota mínima de 1/16, de 50 para 60 horas, agregando valor para o cliente e (2) estão desenvolvendo, atualmente, o processo chamado de Jet Card, buscando alternativas de flexibilização no uso desta ferramenta e a manutenção dos atuais clientes. O Jet Card é basicamente a compra de horas de voo em cotas de 25 horas, cujos custos variam em função do equipamento, sendo os valores cobrados por estas horas maiores que os de um fretamento e maiores que os de cota fracionada de uma aeronave do mesmo modelo. Estas informações indicam que este processo que se inicia no Brasil pode vir a ter um desenvolvimento inicial continuado, com posterior estabilização e busca das mesmas alternativas no médio prazo.

O fretamento estilizado e o fretamento “*by-the-seat*” indicam formas de prestação de serviço semelhantes ao prestado pela aviação comercial regular, servindo como alternativa a este, agregando o diferencial inerente à Aviação Executiva, inclusive o custo.

O início da operação dos microjatos nos próximos anos pode alterar a indústria, principalmente nos seguimentos de táxi aéreo e de propriedade fracionada, conforme Padfield e Trautvetter (2004). Estas aeronaves têm uma expectativa de custo operacional por hora de voo de, no mínimo, 1/3 de qualquer outra alternativa de transporte em jato executivo, de acordo com FAA (2003). Há otimismo no mercado da Aviação Executiva com os microjatos, embora alguns operadores aguardem as definições sobre as regras para operação dos mesmos (há expectativa de que possam vir a ser operados por piloto único, em virtude da alta tecnologia incorporada, por exemplo), sobre qual será sua performance e sobre seu real custo de operação.

A indústria do fretamento e da propriedade fracionada estão em transição, como argumenta Padfield e Trautvetter (2004), com as duas caminhando na mesma direção, sugerindo uma rede coordenada da Aviação Executiva. Neste sentido, observa-se na Figura 15 que, de acordo com FAA (2003), há indicações de que o fretamento de microjatos é um novo mercado e questiona-se sobre qual será a próxima alternativa de utilização da Aviação Executiva.

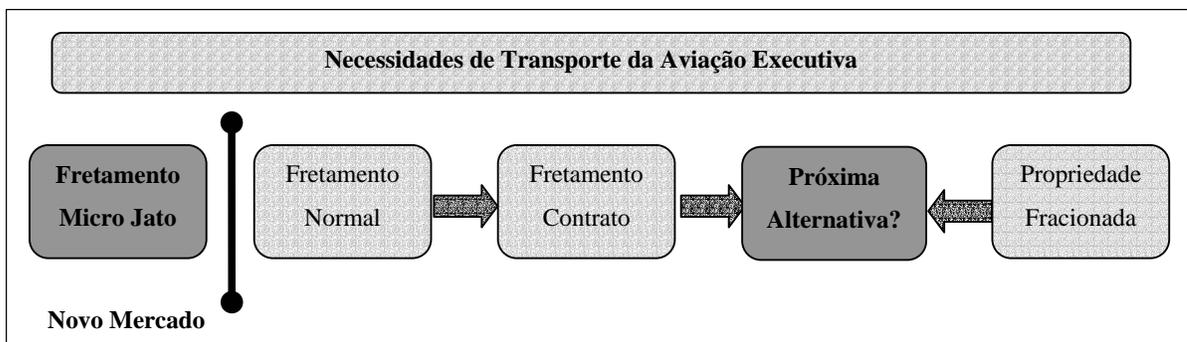


FIGURA 15 – Perspectivas de utilização da Aviação Executiva
 Fonte: Adaptado de *FAA Forecast Conference* (2003). p. 13

Na percepção da NBAA (2004), os indicadores que levam ao crescimento da Aviação Executiva são: (1) uma economia crescente, com bolsa de valores em alta e lucro empresarial; (2) a deterioração do ambiente da aviação comercial regular – menor número de vôos comerciais e de assentos da primeira classe; (3) novos modelos de aeronaves, com design de nova geração, oferecerão capacidades e eficiências não-disponibilizadas anteriormente, como o microjato, uma nova classe de aeronave que está surgindo e (4) a regulamentação e a desativação das aeronaves com maior tempo de uso – regras operacionais mais restritivas transformarão as aeronaves mais antigas em obsoletas.

No capítulo 4 será utilizado o artifício de uma empresa hipotética com o intuito de levantar direcionamentos para a realização de um planejamento estratégico para a utilização da Aviação Executiva. A metodologia utilizada fundamenta-se em Ribeiro (2002).

4 DIRECIONAMENTOS PARA O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA UTILIZAÇÃO DA AVIAÇÃO EXECUTIVA

A estruturação de um planejamento estratégico para a utilização da Aviação Executiva pode ser feita através da designação de um grupo gestor, interfuncional, em um estudo conjunto, visando à otimização dos processos envolvidos e à melhor adequação deste meio de transporte às necessidades específicas da empresa. A Figura 16 apresenta os elementos orientadores para o processo de planejamento estratégico apresentado nesta dissertação.

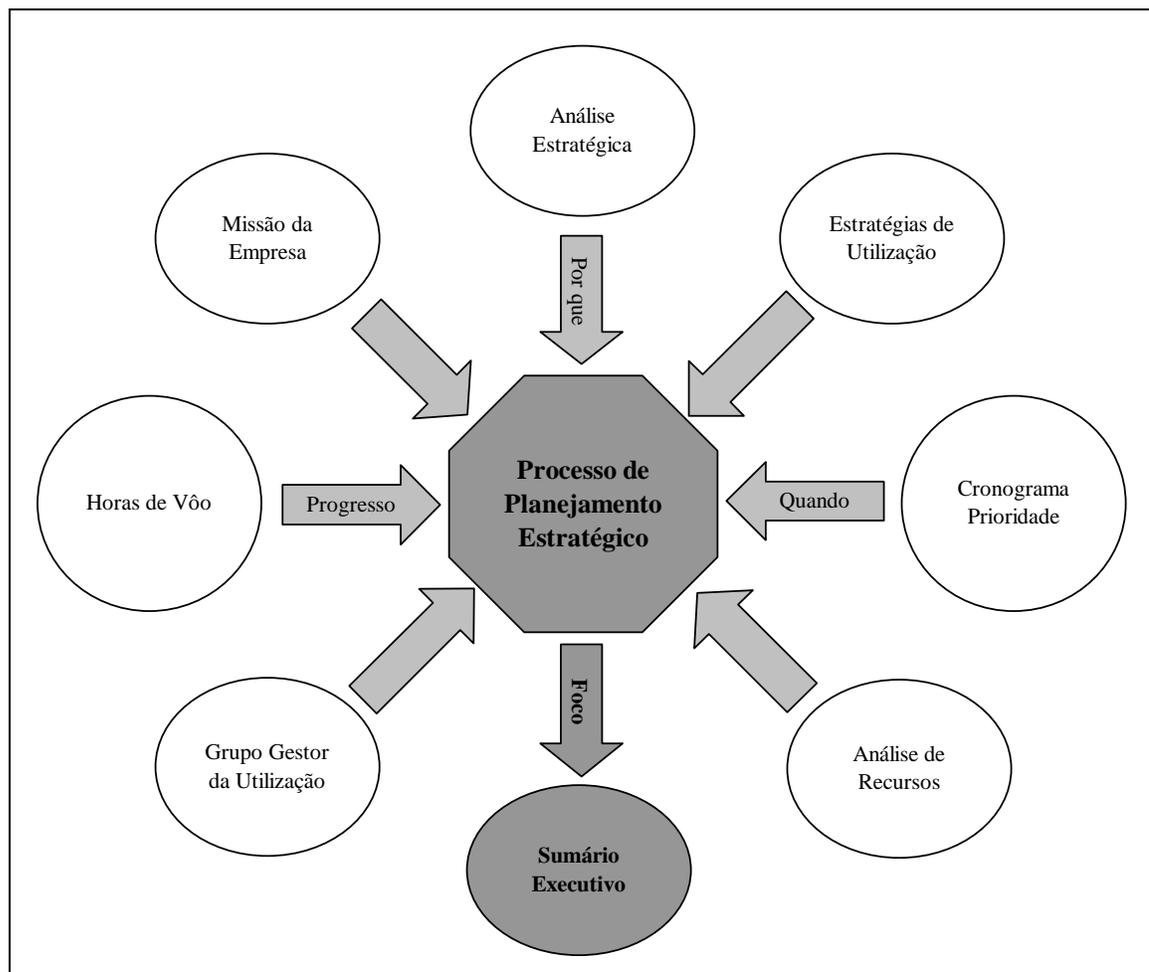


FIGURA 16 – Elementos orientadores para o processo de planejamento estratégico da utilização da Aviação Executiva

Fonte: Adaptado de London (2002)

Com base na análise do cenário da Aviação Executiva discutido no capítulo 3, este trabalho sugere a estruturação deste processo dentro da seguinte seqüência, fundamentada em Ribeiro (2002):

- 4.1 Definições de longo prazo;
- 4.2 Análise da situação;
- 4.3 Estabelecimento de diretrizes;
- 4.4 Desdobramento das diretrizes.

Os itens, quadros e figuras desenvolvidos a seguir têm como base uma situação hipotética, objetivando a exposição do seqüencial proposto. A situação hipotética proposta se orienta nos seguintes pressupostos: (i) uma empresa brasileira “XYZ”, de médio porte, com sede em uma cidade no Brasil; (ii) a empresa tenha utilizado o fretamento de aeronave executiva junto a uma empresa de táxi aéreo brasileira por um ano, de forma não sistemática; (iii) a empresa não possui aeronave executiva.

4.1 DEFINIÇÕES DE LONGO PRAZO

As definições de longo prazo devem indicar os principais mercados onde a empresa planeja utilizar os recursos da Aviação Executiva, envolvendo conceitos relativos à área de atuação, à missão, à visão e aos valores desta utilização.

4.1.1 Área de Atuação

A definição clara da área geográfica de atuação da empresa onde será utilizada a Aviação Executiva é o ponto inicial do planejamento, definindo o tipo de aeronave executiva a utilizar (ver Figura 17).

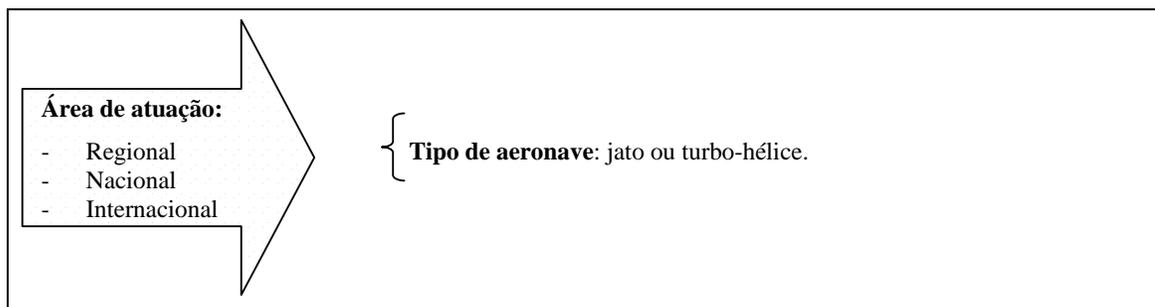


FIGURA 17 – Área de atuação
Fonte: Inferência do autor

4.1.2 Missão

A missão da utilização da aeronave executiva deve contemplar seu objetivo dentro da missão empresarial, podendo indicar também suas utilizações como ferramenta para a prospecção de novos mercados e para a otimização das oportunidades no campo em que a empresa atua.

4.1.3 Visão

Em função da missão definida para a utilização da aeronave executiva, a visão empresarial da mesma deve incluir princípios de aumento da demanda por transporte aéreo, em virtude da ampliação de mercado geográfico e da globalização, o que pode implicar na indicação de compra da aeronave.

A literatura sugere que, antes da opção pela aquisição da aeronave executiva, sejam realizados um levantamento do histórico da utilização deste meio de transporte e uma análise da expectativa de sua utilização para os próximos 18 meses (POWER *et al*, 1999). É interessante acrescentar a visualização de como a aeronave executiva agrega valor à empresa e de como a ajuda a cumprir a missão empresarial.

4.1.4 Valores

Os valores alocados à utilização da Aviação Executiva devem focar itens relativos à velocidade, disponibilidade, pontualidade, confiabilidade e outros julgados compatíveis com a cultura empresarial.

Salienta-se que a definição dos valores empresariais deve contemplar itens relacionados à velocidade de resposta, à flexibilidade, à mobilidade, à prontidão e ao empreendedorismo, para que a utilização da aeronave executiva tenha razão e espaço dentro do projeto empresarial de longo prazo, conforme sugere a Figura 18.

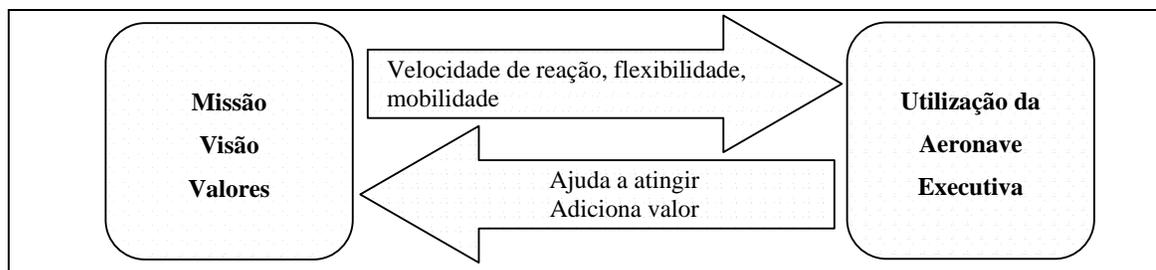


FIGURA 18 – Missão, visão, valores e a utilização da aeronave executiva
 Fonte: Inferência do autor

4.2 ANÁLISE DA SITUAÇÃO ATUAL

4.2.1 Definição dos Limites Geográficos e Temporais

Os limites geográficos e temporais englobam a visualização da região a ser coberta com o uso da aeronave e a duração desta utilização. Alguns questionamentos para esta definição encontram-se nesta linha de raciocínio:

- A utilização visa à implantação de novas filiais?
- Há transferência de tecnologia?
- Há transferência de operações?
- Qual o período planejado para o evento?

4.2.2 Análise do Cenário Atual

A análise dos clientes da empresa que poderão utilizar a aeronave, da aceleração dos processos junto a fornecedores, da velocidade de reação dos concorrentes às oportunidades e dos meios alternativos de transporte via aviação comercial regular poderão indicar direcionamentos estratégicos na busca pela produtividade com a utilização da aeronave executiva. A Figura 19 sintetiza estas colocações.

4.2.3 Questionário de Posicionamento

O questionário de posicionamento é adaptado de Ribeiro (2002) e foi respondido pelo autor, com base na literatura pesquisada. O questionário objetiva auxiliar a reunião de dados mais completos para o planejamento e se constitui de 11 perguntas-chave:

a) Qual a necessidade da aeronave executiva?

As necessidades concentram-se primordialmente em 5 tópicos: recursos humanos qualificados, tecnologia, capital, imobilização de ativos e infra-estrutura. Em relação a recursos humanos, os tripulantes devem ser qualificados para o equipamento - experientes em aviação (referência: 10 anos) e no equipamento (referência: 1000 horas de vôo) -, ter realizado treinamento em simulador de vôo do equipamento nos últimos 12 meses e, no caso de vôo para o exterior, ter fluência na língua inglesa. Quanto à tecnologia, há uma indicação clara de que, quanto mais nova a aeronave utilizada, maior a disponibilidade de novos recursos tecnológicos e maior adequação às exigências de vôo em espaços aéreos congestionados. No que se refere a capital, a necessidade será maior em função da distância a ser percorrida, do número de dias da jornada e da aeronave utilizada. Poderá ser realizado contrato de fretamento por período prolongado, minimizando os custos. Quanto ao ativo imobilizado, no caso do fretamento, seriam de ordem administrativa e financeira. No caso da propriedade da aeronave, a discussão está detalhada no item 2.3.3. A infra-estrutura necessária é basicamente a existência de aeroportos com estrutura aeronáutica suficiente para a operação planejada.

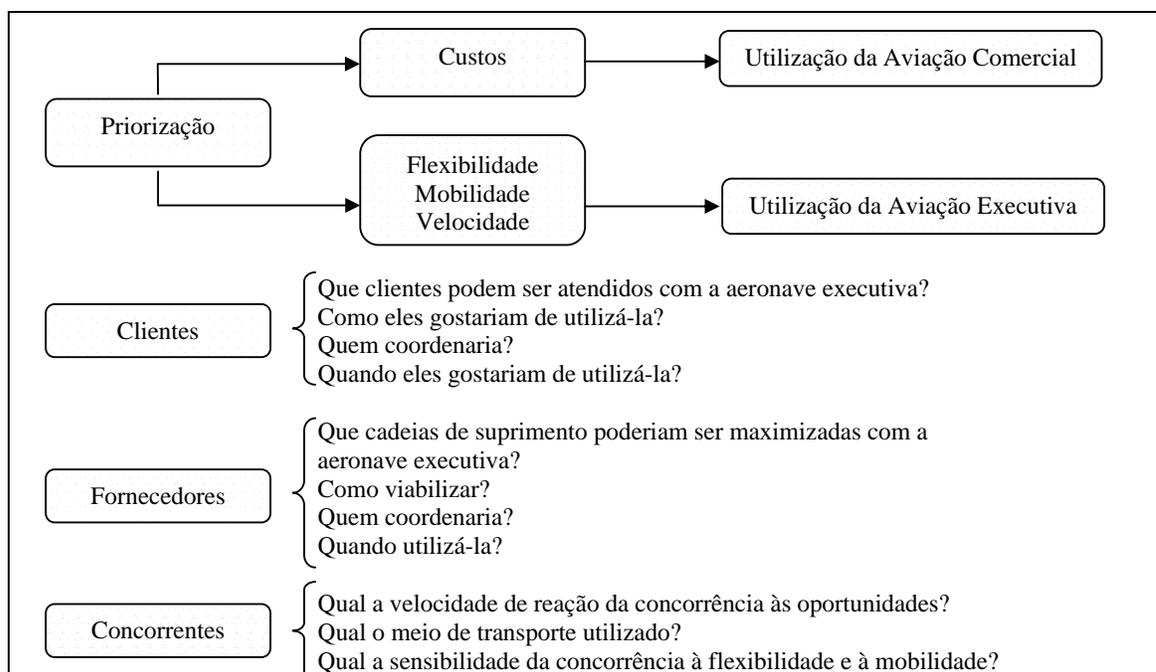


FIGURA 19 – Análise do cenário
Fonte: Inferência do autor

b) Quais as características da demanda?

A maior utilização da Aviação Executiva no Brasil ocorre normalmente no período de março a novembro, período que pode requerer a antecipação da programação no caso do fretamento. Há a percepção, com o crescimento econômico, de aumento da demanda pela Aviação Executiva.

c) Qual a necessidade de fornecedores e de indústria de apoio?

A necessidade de estrutura aeronáutica de apoio pode restringir as operações a determinadas regiões. A estrutura de pós-venda, dependente de importação de peças de reposição, a limitada disponibilidade de manutenção qualificada, implicando deslocamentos de pessoal e de equipamentos para o atendimento de eventualidades, aliados à excessiva regulamentação que envolve o transporte de peças e de equipamentos são fatores operacionais limitantes e inibidores.

d) Qual a estrutura da indústria (porte e distribuição das empresas)?

A estrutura de empresas de fretamento que dispõem de aeronaves executivas está concentrada na região sudeste do país, com algumas situações pontuais nas demais regiões. A indústria aeronáutica tem a maioria dos fabricantes de aeronaves, peças e equipamentos concentrados nos EUA, sendo a EMBRAER a indústria de porte do hemisfério sul.

e) Como é a rivalidade entre empresas?

A concorrência é agressiva, o que ficou evidente após o atentado de 11 de setembro de 2001 nos EUA, que implicou uma diminuição nas vendas da indústria aeronáutica. Há a possibilidade de descontos em contratos de fretamento e a inclusão de cláusulas contratuais favoráveis ao comprador no caso da aquisição da aeronave executiva.

f) Qual o papel do governo (benefícios e regulamentação)?

Há uma extensa regulamentação no que diz respeito às atividades aéreas, fato que, no Brasil, tem sido tema de freqüentes queixas por parte das empresas operadoras da Aviação Executiva. Entretanto, este quadro tende a se intensificar com a obrigatoriedade de novos equipamentos e com a adequação a novas normas operacionais.

g) Qual a dificuldade imposta a novos entrantes?

Qualificação e treinamento de pessoal, tecnologia, infra-estrutura, fatores econômico-financeiros e apoio pós-venda dos fabricantes estão entre as possíveis dificuldades impostas a novos entrantes.

h) Qual a pressão dos produtos substitutos?

O produto substituto imediato é a aviação comercial regular, que tem no custo ao usuário seu diferencial mais expressivo.

i) Qual o poder de barganha junto a fornecedores?

Em que pese os insumos aeronáuticos serem normalmente cotados em dólar americano, com possibilidades reduzidas de descontos, o momento da aviação e da economia mundial indicam a possibilidade de contratos vantajosos para o consumidor.

j) Qual o poder de barganha dos clientes?

Não há poder de barganha aparente. A utilização da Aviação Executiva para o transporte de clientes selecionados atua como diferencial a ser analisado.

l) Qual a sensibilidade dos clientes aos preços praticados?

Há uma expectativa de diminuição dos custos para os clientes, uma vez que, em princípio, eles não arcarão com os custos da operação.

4.2.4 Ambiente Interno: Forças X Fraquezas

Neste item, devem ser levantadas as forças e fraquezas com influência direta nas utilizações estratégicas, as quais podem determinar a opção pela aeronave executiva. De uma forma geral, podem ser arrolados como forças e fraquezas os itens apresentados no Quadro 9.

4.2.5 Ambiente Externo: Oportunidades X Ameaças

Neste item, devem ser levantadas as oportunidades que podem surgir com a utilização da aeronave executiva, sendo esta uma situação onde o mercado de atuação tem considerável influência. Da mesma forma que no item anterior, arrolam-se as oportunidades e as ameaças que podem influenciar o implemento das oportunidades (ver Quadro 10).

QUADRO 9 – Forças e fraquezas

Forças	Velocidade de reação Mobilidade Flexibilidade Eficiência nas transações estratégicas Proteção da propriedade intelectual Segurança do funcionário Gerência do risco
Fraquezas	Alto custo Regulamentação excessiva Apoio da indústria ao produto Capacitação e treinamento de pessoal

Fonte: Inferência do autor

QUADRO 10 – Oportunidades e ameaças

Oportunidades	Economia de tempo dos funcionários Incremento da produtividade porta-a-porta e em rota Incremento na cadeia de suprimento Incremento no ciclo de produção e do produto Abertura de novos mercados
Ameaças	Alta média de idade das aeronaves Infra-estrutura aeroportuária deficiente Dificuldade na obtenção de peças e de equipamentos

Fonte: Inferência do autor

4.2.6 Matriz das Forças X Fraquezas e das Oportunidades X Ameaças

Na Figura 20 é apresentado um modelo de matriz do cruzamento das forças com as fraquezas e das oportunidades e ameaças. Essa matriz é baseada em Ribeiro (2002) e dividida em 03 blocos (fraquezas, oportunidades e ameaças). A matriz pode ser realizada pelo grupo designado para gerir a utilização da Aviação Executiva, que relaciona os itens definidos como aspectos de força para a empresa e o quanto esses itens auxiliam a compensar os blocos relativos às fraquezas, oportunidades e ameaças, dispostos nas colunas da matriz. Na seqüência atribui-se um peso de 1 a 5 a cada item, onde o grau 5 representa maior capacidade para compensar os blocos dispostos nas colunas. Através dos questionamentos descritos no quadro “Perguntas da matriz” e utilizando como escala de pesos de 1, 3 e 9, onde quanto mais próximo de 9, mais forte a relação linha x coluna, a matriz apresentada poderá evoluir para a priorização das fraquezas, oportunidades e ameaças.

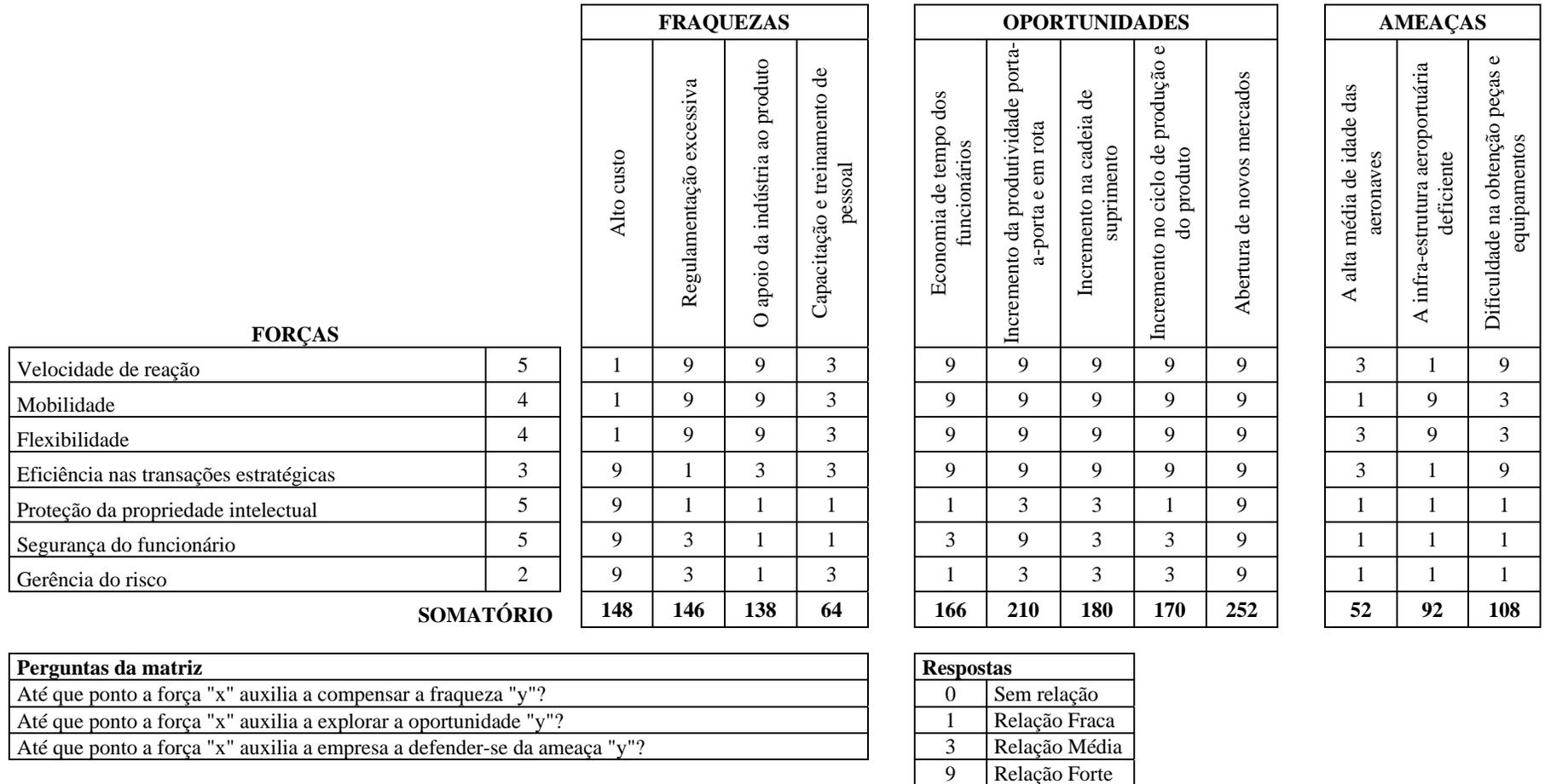


FIGURA 20 – Matriz das forças x fraquezas x oportunidades x ameaças
 Fonte: Adaptado de Ribeiro (2002)

Este modelo de matriz foi desenvolvido pelo autor com itens relativos a forças, fraquezas, oportunidades e ameaças baseados na exposição. Nos pesos atribuídos, o autor considerou aspectos levantados por dois engenheiros, profissionais da aviação executiva. Objetivou-se a visualização dos itens como expostos na dissertação, mas está claro que o resultado reflete apenas um posicionamento individual, devendo sua leitura ser avaliada sob este prisma. Este mesmo processo poderá sofrer adequação a situações específicas de cada empresa, desde o arrolamento dos itens, como também as definições dos diversos pesos.

4.2.7 Priorização das Fraquezas

Para ilustrar a priorização das fraquezas, a Figura 21 apresenta seu Pareto. Os valores demonstrados referem-se ao somatório (Figura 20), que é a soma dos produtos entre o peso de cada força e o grau de relacionamento disposto nas células da matriz. Assim, a Figura 21 mostra claramente aquelas fraquezas cujas forças da Aviação Executiva não compensam ou compensam parcialmente.

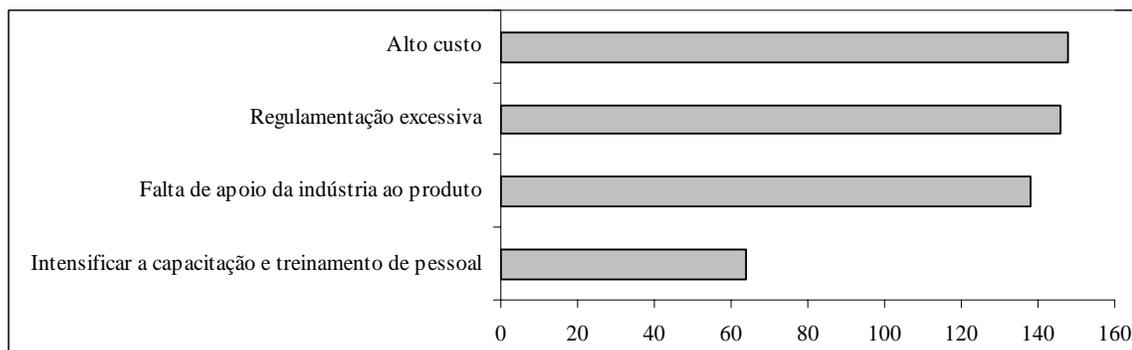


FIGURA 21 – Pareto das fraquezas
Fonte: Adaptado de Ribeiro (2002)

A prioridade deve ser dada àquela fraqueza que apresentou o menor somatório, informando que é menos compensada pelas forças da Aviação Executiva. Desta forma, a capacitação e o treinamento de pessoal surge como fraqueza a ser priorizada, em relação às demais fraquezas levantadas, e o custo surge como aquele que tem, nas forças, maiores possibilidades compensatórias.

4.2.8 Priorização das Oportunidades

Da mesma maneira, é levantado o pareto das oportunidades (ver Figura 22), apresentando a priorização daquelas oportunidades em que a Aviação Executiva tem maior possibilidade de auxiliar ou de implementar sua execução. Neste caso, as oportunidades com maior somatório devem ser priorizadas, indicando que são oportunidades as quais a empresa tem efetivamente condições de explorar. A partir da Figura 20, destaca-se, então, a oportunidade que pode ter, nas forças disponibilizadas pela Aviação Executiva, ferramentas mais eficazes, qual seja, a abertura de novos mercados. A oportunidade com um aproveitamento menor que as demais oportunidades aqui listadas seria a economia de tempo dos empregados.

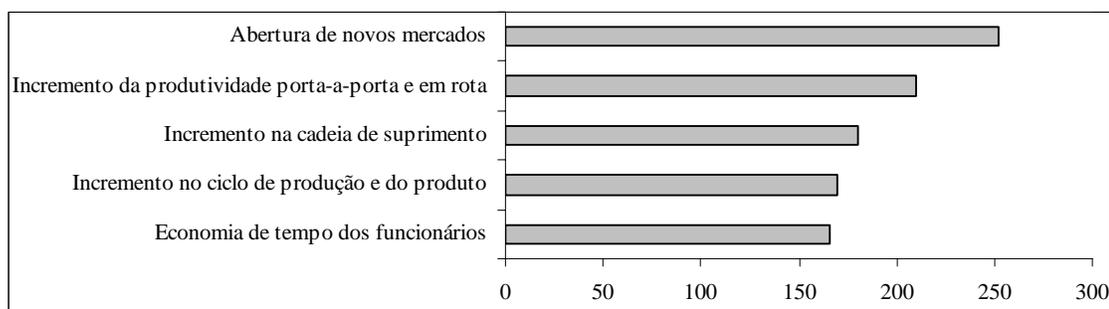


FIGURA 22 – Pareto das oportunidades
Fonte: Adaptado de Ribeiro (2002)

4.2.9 Priorização das Ameaças

O pareto das ameaças (ver Figura 23) prioriza aquelas ameaças cujas forças apresentadas têm menor condição de defender. Aqui, deve ser priorizada aquela ameaça com o menor somatório.

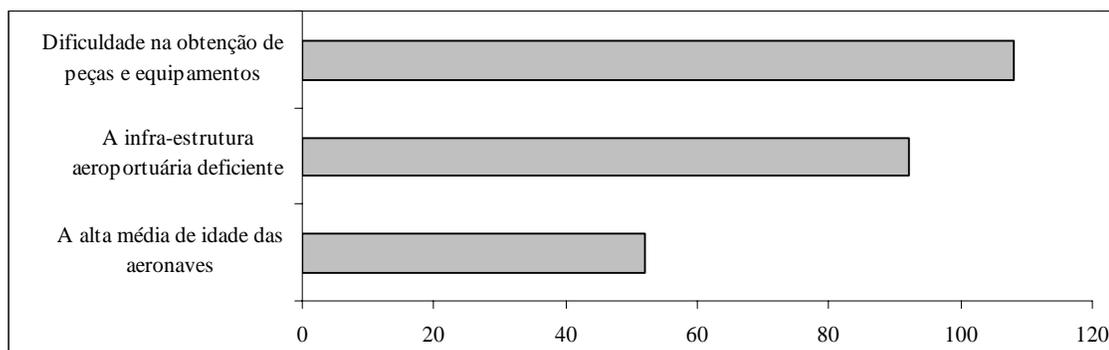


FIGURA 23 – Pareto das ameaças
Fonte: Adaptado de Ribeiro (2002)

Sendo assim, a ameaça que se apresenta como aquela para a qual deve ser buscada uma defesa mais imediata é a alta média de idade das aeronaves, seguida pela infra-estrutura aeroportuária deficiente e pela dificuldade na obtenção de peças e equipamentos.

4.2.10 Definição Preliminar das Estratégias

A definição preliminar das estratégias é obtida a partir da análise da priorização das fraquezas, oportunidades e ameaças. No modelo proposto nesta dissertação, deverão ser definidas claramente estratégias na direção de:

- Estabelecer cláusula contratual exigindo a realização de treinamentos de reciclagem anual das tripulações em simulador de vôo da aeronave a ser utilizada, para o caso de fretamento de aeronaves, e examinar o currículo de treinamento da empresa contratada;
- Alocar uma comissão para estudos de prospecção de novos mercados. Sugere-se que esta comissão direcione orientações aos passageiros de cada viagem no sentido de buscar determinadas respostas ou indícios julgados pertinentes pela comissão. Estas orientações podem buscar direcionamentos em Porter (1990), que sugere que, na busca da inovação, a empresa deve buscar pressão e desafio, e não evitá-los. O autor descreve algumas maneiras, tais como: (i) vender aos compradores e canais mais sofisticados e exigentes; (ii) procurar pelos compradores com necessidades mais difíceis; (iii) estabelecer normas que excedam as regras e padrões de produtos/serviços mais exigentes; (iv) pesquisar os mais avançados fornecedores;
- Utilizar aeronaves da aviação executiva com até 10 anos de idade. Nesta direção, inserir cláusula contratual com esta exigência no caso do fretamento.

4.3 ESTABELECIMENTO DAS DIRETRIZES

As diretrizes empresariais para a utilização da Aviação Executiva devem ser definidas em função daquelas utilizações estratégicas compatíveis com a missão, visão e valores que orientam a empresa. Visualizando-se esta concepção, as diretrizes podem ser definidas, em função do aspecto temporal, como (1) diretrizes de longo prazo e (2) diretrizes anuais.

Os próximos itens assumirão como premissas que a empresa “XYZ” planeje o desenvolvimento de uma filial em um novo mercado, onde tenha iniciado participação.

4.3.1 Estabelecimento das Diretrizes de Longo Prazo

Os questionamentos a serem formulados para a definição das diretrizes para a utilização da Aviação Executiva dependem dos objetivos estratégicos a serem implementados com esta ferramenta.

Supondo o desenvolvimento de uma filial de uma empresa em um novo mercado, deve-se ressaltar o prazo previsto para implantação da mesma nas definições do planejamento estratégico. Uma avaliação da perspectiva de utilização pode ser utilizada para os próximos 3 a 5 anos, em função do prazo de consolidação previsto para a mesma. Devem ser enfatizadas as oportunidades priorizadas pela empreitada e analisado o histórico de utilizações anteriores da Aviação Executiva, considerando-se as ameaças a esta utilização, buscando-se a definição de planos contingenciais em antecipação às mesmas.

4.3.2 Estabelecimento das Diretrizes Anuais

As diretrizes anuais para a utilização são definidas a partir das definições estabelecidas para as diretrizes de longo prazo, sendo uma conseqüência direta das mesmas. Estas diretrizes podem incluir uma reunião da diretoria com os diversos setores da empresa, para uma avaliação das estratégias implementadas, com a comparação entre o realizado e a meta planejada, sendo, então, redefinida a utilização da Aviação Executiva na consolidação ou na consecução de novas metas para a estratégia em questão. Nesta oportunidade, também podem ser definidas novas utilizações estratégicas da Aviação Executiva, realizando-se uma atualização do cenário, incorporando-se relatórios e experiências da utilização no ano anterior.

4.3.3 O Ciclo PDCA Aplicado ao Desdobramento das Diretrizes

Sugere-se que um setor dentro da empresa seja responsável pela comunicação interna da possibilidade de uso da aeronave executiva, absorvendo as respostas e pretensões de cada setor para a análise do custo/benefício, conjuntamente com a área que pretende utilizá-la. Esta função poderá ser absorvida pelo grupo gestor da utilização, bem como por um departamento de *marketing*. A utilização de pesquisas internas sobre possíveis utilizações e aproveitamentos pode indicar formas de maximização operacional e estratégica. Alguns questionamentos e definições podem ser observados nesta fase do planejamento, buscando-se aspectos relativos a: (i) como utilizar: ponte aérea, vôos programados, vôos emergenciais; (ii) com quem

utilizar: diretoria, gerentes setoriais, equipes gerenciais de marketing e vendas, clientes, fornecedores; (iii) quando utilizar: período do ano, diurno e/ou noturno, frequência.

A maximização operacional da utilização da Aviação Executiva pode apontar para uma significativa vantagem competitiva. Uma vez acordado entre os gestores do planejamento, o objetivo da utilização pode ser revisado periodicamente, agregando-se as experiências anteriores, corrigindo desvios e redefinindo sua utilização, como no ciclo *PDCA* sugerido na Figura 24.

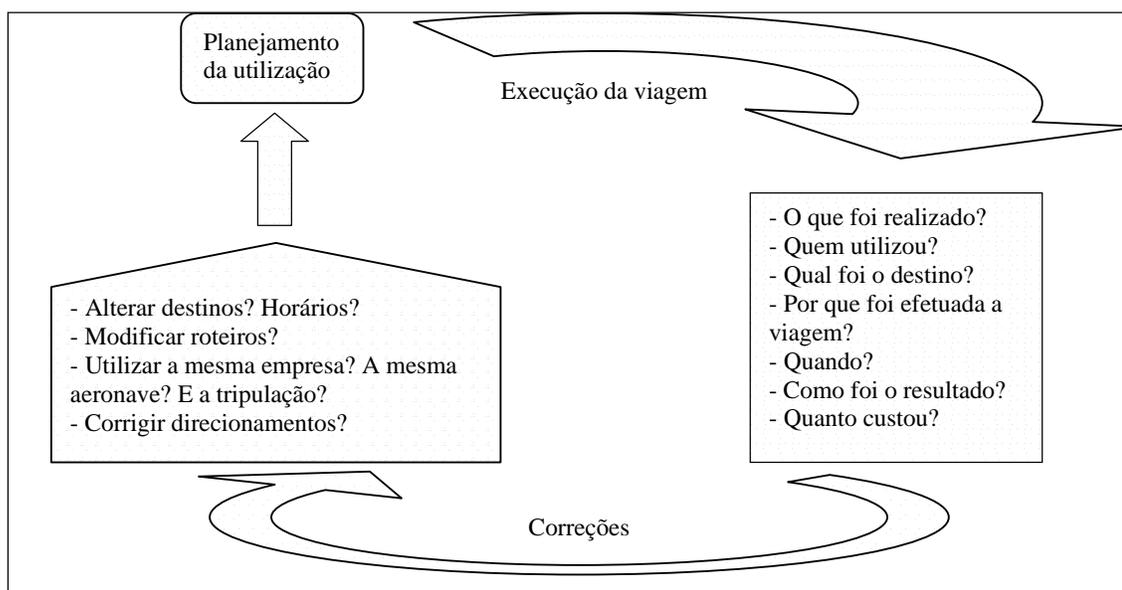


FIGURA 24 – O ciclo *PDCA* para a utilização da Aviação Executiva
Fonte: Inferência do autor

4.4 DESDOBRAMENTO DAS DIRETRIZES

4.4.1 Estabelecimento dos Objetivos Diretivos

Os objetivos da utilização desta ferramenta estratégica devem ser definidos de maneira clara e objetiva dentro do grupo gestor da empresa. De forma explícita, deve ficar definido um setor ou grupo para gerenciar a utilização no que se refere à coordenação, responsabilidades, cronogramas e orçamentos.

Assim, por exemplo, a empresa "XYZ" poderia ter definido como objetivos diretivos para a abertura de uma filial em um novo mercado:

- (i) Iniciar operações em 01 ano;
- (ii) Estar operando com 70% da capacidade em 02 anos;
- (iii) Ampliar os negócios na região para atingir 90% do mercado.

4.4.2 Compreensão Mútua de Cada Objetivo

A divulgação interna dos objetivos é efetuada em um sistema de comunicação plena, deixando claro cada objetivo e discutindo com os diversos setores as melhores rotas, horários, períodos e passageiros, visando a maximizar a operação. O objetivo da utilização deve ficar completamente compreendido e difundido por toda a empresa, com o grupo gestor estabelecendo mecanismos de coleta de informações, idéias e sugestões de aprimoramento a serem avaliadas e incorporadas.

4.4.3 Estabelecimento dos Indicadores para cada Objetivo

Em virtude das definições dos objetivos diretivos, são alocados indicadores relativos à utilização no direcionamento da consecução dos objetivos propostos. O número de viagens necessárias e, em função da distância a ser percorrida e da velocidade da aeronave, as horas de vôo a serem utilizadas podem servir como indicadores no cumprimento dos objetivos, os quais podem referenciar também limites orçamentários.

Indicadores podem ser disponibilizados para o acompanhamento e o aperfeiçoamento da utilização da Aviação Executiva. No exemplo proposto, poderiam ser usados os três indicadores para cada objetivo, número de viagens, horas de vôo e orçamento, proporcionando uma visibilidade inclusive econômico-financeira da utilização.

4.4.4 Definição de Meta para cada Indicador

Após a definição dos indicadores para acompanhamento da utilização da aviação executiva, visando o cumprimento dos objetivos diretivos, o próximo passo envolve o estabelecimento de metas diretivas (o Quadro 11 ilustra metas de utilização para a consecução destes objetivos). A definição das metas permite que todos entendam a freqüência de utilização pretendida para cada objetivo diretivo.

Estes objetivos e as metas de utilização da aviação executiva devem ser avaliados, procurando-se levantar os seguintes aspectos:

- Está claro para todos?
- Pode ser medido?
- Representa um desafio?
- É exequível?
- São coerentes entre si?

QUADRO 11 – Objetivos diretivos, indicadores e metas

Objetivo	Indicador	Realizado	Meta 1 ano	Meta 2 anos	Meta 3 anos
Iniciar operações em um ano	Horas de Vôo	20	140	25	25
	Número de Viagens	4	28	5	5
	Orçamento	U\$ 60 mil	U\$ 420 mil	U\$ 75 mil	U\$ 75 mil
Estar operando com 70% da capacidade em 02 anos	Horas de Vôo	20	40	150	50
	Número de Viagens	4	8	30	10
	Orçamento	U\$ 60 mil	U\$ 120 mil	U\$ 450 mil	U\$ 150 mil
Ampliar os negócios na região para atingir 90% do mercado	Horas de Vôo	10	20	75	225
	Número de Viagens	2	4	15	45
	Orçamento	U\$ 30 mil	U\$ 60 mil	U\$ 225 mil	U\$ 675 mil

Fonte: Inferência do autor

4.4.5 Estabelecimento de Meios para Alcançar os Objetivos

O estabelecimento dos meios tem como finalidade atingir as metas estabelecidas para cada indicador dos objetivos diretivos. Deve-se associar um ou mais meios a cada objetivo. Os meios podem ser determinados através da identificação dos principais obstáculos para alcançar as metas associadas a cada objetivo. Observe-se que os meios são estabelecidos como objetivo de atingir as metas listadas na etapa anterior.

Desta maneira, poderiam ser alocados os seguintes meios:

- Fretamento de aeronave executiva;
- Contrato de fretamento com empresa de táxi aéreo;
- Aquisição de aeronave executiva.

O fretamento de aeronave executiva é o passo inicial para a utilização da Aviação Executiva planejada e engloba aspectos analisados no item 3.2. Neste período de utilização inicial e de menor frequência, sugere-se a realização de reuniões pelo grupo gestor visando à análise do desempenho da empresa, tanto em relação às metas programadas, como em relação ao processo da utilização. Estas reuniões devem englobar tanto o realizado como a experiência com a empresa provedora do serviço de fretamento, procurando seguir o ciclo PDCA sugerido em 4.3.3.

Em função da análise realizada, realiza-se um contrato de longo prazo com a empresa de táxi aéreo, buscando-se adequação de preços junto à mesma. Com a utilização acima de 300 horas de vôo anuais e novos objetivos diretivos que incluam a possibilidade de utilização da aeronave executiva para sua realização, pode ser iniciado um estudo para a aquisição de uma aeronave.

4.4.6 Matriz Meios X Objetivos Diretivos

A Figura 25 apresenta a relação entre cada objetivo, associado aos meios que poderão ser usados para atingi-lo. A importância relativa entre objetivos e meios é representada por pesos, numa escala que varia de 0, 1, 3 e 9, onde quanto mais próximo de 9, mais forte a relação, de forma a se definir uma priorização de quais meios serão mais adequados para se atingir ao objetivo. Nesta priorização, devem ser levadas em consideração as importâncias relativas dos meios, o tempo para a utilização efetiva e a estimativa de recursos financeiros a serem mobilizados.

OBJETIVOS		Importância relativa dos objetivos	MEIOS		
			Fretamento de aeronave executiva	Contrato de fretamento com empresa de táxi aéreo	Aquisição de aeronave executiva
Iniciar operações em 01 ano	5	9	3	1	
Estar operando com 70% da capacidade em 02 anos	4	3	9	1	
Ampliar os negócios na região para atingir 90% do mercado	3	1	9	3	
		60	78	18	
Importância relativa dos meios		0,5	1	2	
Tempo para utilização efetiva		1	1	0,5	
Análise dos recursos mobilizados		42	78	18	

Relacionamento		Importância Objetivos		Recursos	
0	Sem relação	5	Muito Grande	0,5	Grande volume de recursos mobilizado
1	Relação Fraca	4	Grande	1,0	Moderado volume de recursos mobilizado
3	Relação Média	3	Moderada	2,0	Pequeno volume de recursos mobilizado
9	Relação Forte	2	Pequena		
		1	Muito pequena		

Tempo	
0,5	Muito Grande
1	Grande
1,5	Moderado
2	Pequeno

FIGURA 25 – Matriz Objetivos X Meios
 Fonte: Adaptado de Ribeiro (2002)

4.4.7 Priorização dos Meios

A priorização dos meios é realizada a partir dos resultados obtidos na matriz da Figura 25, calculados através da expressão: $IMj^* = IMj \times \sqrt{Tj} \times \sqrt{Rj}$. Onde:

IMj^* = Importância relativa do meio corrigida;

IMj = Importância relativa do meio;

Tj = Tempo para utilização efetiva do meio;

Rj = Recursos mobilizados pelo meio.

Esta priorização pode ser vista na Figura 26.

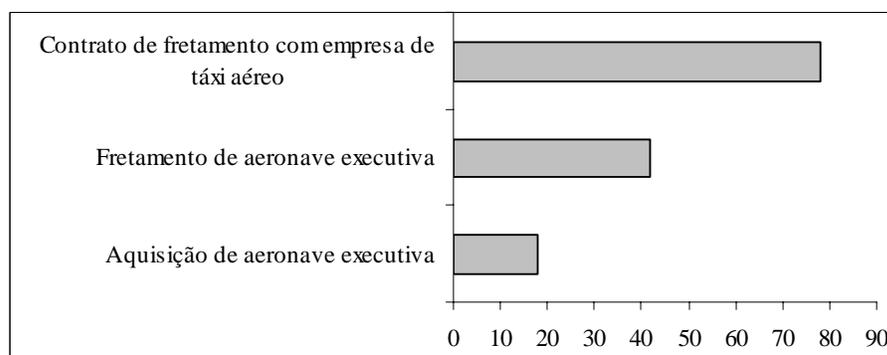


FIGURA 26 – Pareto para priorização dos meios para a utilização da Aviação Executiva
Fonte: Adaptado de Ribeiro (2002)

Desta forma pode ser claramente definida a priorização dos meios, que, no exemplo mostra que um contrato de fretamento com uma empresa de táxi aéreo deve ser priorizado, com a aquisição da aeronave executiva sendo uma opção que demanda maiores estudos.

Reforça-se aqui que o exemplo desenvolvido é ilustrativo e não tem a finalidade de retratar situações individuais de cada empresa. Pretende-se, com o modelo, oferecer um referencial para o desenvolvimento de processo semelhante.

4.4.8 Cronograma e Orçamento para os Meios Prioritários

O planejamento da implantação dos meios priorizados deve indicar a alocação de recursos orçamentários e um cronograma de utilização do meio. Este aspecto pode ser operacionalizado pelo grupo designado para gerir a utilização.

Assim, utilizando-se os parâmetros apresentados no Quadro 11, pode ser realizado um detalhamento do cronograma e orçamento alocados para cada meio priorizado. O objetivo é efetivamente desenvolver a implantação do meio em questão. Exemplificando com os indicadores selecionados, o primeiro ano teria a distribuição do número de viagens, das horas de voo e da distribuição orçamentária realizada em função do planejamento estratégico da empresa “XYZ”, podendo se apresentar conforme o Quadro 12. Reforça-se a necessidade da realização do *PDCA* sugerido no item 4.3.3, visando à otimização do processo.

QUADRO 12 – Cronograma e orçamento para o Ano 1

ANO 1	Horas de voo	Número de viagens	Orçamento	Meio alocado
Jan	20	4	U\$ 60 mil	B
Fev	20	4	U\$ 60 mil	B
Mar	20	4	U\$ 60 mil	B
Abr	20	4	U\$ 60 mil	A/B
Mai	20	4	U\$ 60 mil	A
Jun	15	3	U\$ 45 mil	A
Jul	15	3	U\$ 45 mil	A
Ago	15	3	U\$ 45 mil	A
Set	15	3	U\$ 45 mil	A
Out	15	3	U\$ 45 mil	A
Nov	15	3	U\$ 45 mil	A
Dez	10	2	U\$ 30 mil	A
Total	200	40	U\$ 600 mil	

A - Contrato de fretamento com empresa de táxi aéreo

B - Fretamento de aeronave executiva

C - Aquisição de aeronave executiva

Fonte: Inferência do autor

4.4.9 Alocação de Responsáveis a cada Meio Prioritário

Esta etapa do desdobramento contempla a definição dos responsáveis pelos meios prioritários. O grupo gestor da utilização da Aviação Executiva designado pode absorver esta função. É importante a definição clara de responsabilidades. No caso da definição do grupo gestor como responsável, deve estar claro quem responde pelo grupo gestor e será aquele a responder pela realização do meio. Aspectos relacionados a experiências anteriores, afinidade com a área de atividade, comprometimento devem ser considerados para esta determinação. O Quadro 13 apresenta um modelo de quadro com as informações relativas a cada meio.

QUADRO 13 – Meio e responsabilidade Ano 1

Meio	Responsável	Cronograma												Orçamento
		J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	
A – Contrato de fretamento com empresa de táxi aéreo	JOÃO (Grupo Gestor)				X	X	X	X	X	X	X	X	X	US\$ 390 mil
B – Fretamento de aeronave executiva	JOÃO (Grupo Gestor)	X	X	X	X									US\$ 210 mil
C - Aquisição de aeronave executiva	Diretoria													—

Fonte: Inferência do autor

4.4.10 Identificação se o Meio Prioritário é de Responsabilidade Diretiva

Os meios que são transferidos para a responsabilidade de determinadas gerências se transformam em objetivos a serem desdobrados e desenvolvidos por estas gerências, seguindo o processo sugerido nesta dissertação. Há determinados meios de responsabilidade da própria direção.

Em função dos meios envolvidos, sugere-se, conforme pode ser observado no Quadro 13, que o processo de aquisição da aeronave executiva seja alocado à própria diretoria, no caso da decisão por esta opção.

4.4.11 Avaliação do Caráter Interfuncional de cada Meio

A interfuncionalidade diz respeito à necessidade de envolvimento de várias gerências, departamentos ou setores da empresa na execução de um meio específico. Assim, deve ser realizado um levantamento das diversas divisões envolvidas, objetivando o esclarecimento do meio em questão. No exemplo em desenvolvimento, pode ser entre divisões relativas a *marketing*, vendas, engenharia e logística. Este posicionamento pode ser definido pela direção ou delegado ao grupo gestor da utilização.

4.4.12 Mobilização das Gerências Envolvidas na Realização de cada Meio

Após a identificação das gerências envolvidas, a direção se reúne com as mesmas, esclarecendo o envolvimento e definindo a participação de cada uma. O objetivo desta reunião deve ser o de se discutir o papel de cada gerência e quais as atividades que serão realizadas por cada uma na execução do meio.

No exemplo em análise, este trabalho em equipe deve definir de forma clara quem iniciará o processo de concorrência, quais os critérios de avaliação, quando se iniciará, qual o custo e quem será responsável. Estes posicionamentos parecem indicar a necessidade da definição do grupo gestor sugerido para este processo. Alguns aspectos a serem analisados foram discutidos ao longo da dissertação e, no caso do fretamento, é feita uma abordagem no item 3.2.

4.4.13 Estabelecimento de Indicadores para cada Meio e Metas para cada Indicador

Após o processo de alocação de responsabilidades e mobilização das gerências envolvidas, deverão ser estabelecidos indicadores para os meios priorizados. Isto permitirá o monitoramento do progresso da implementação de cada meio. Estes indicadores deverão ser definidos pela direção e, em função do meio, pelas gerências envolvidas no processo. Na definição destes indicadores, deve ser observado o quanto este indicador contribui para o monitoramento eficaz do meio.

Uma vez definidos os indicadores, o próximo item é o estabelecimento de metas para cada indicador. Devem ser associadas metas para cada indicador. Estas metas devem ser exequíveis e, quando atingidas, devem representar o sucesso na implementação do meio em questão. Uma sugestão de indicadores e metas para os meios propostos é apresentada no Quadro 14.

QUADRO 14 – Indicadores e metas para os meios priorizados

Meio	Indicador	Atual	Meta p/1 ano	Meta p/3 anos
A – Contrato de fretamento com empresa de táxi aéreo	Horas de voo	—	130	300
	Número de viagens	—	26	60
	Orçamento	—	US\$ 390 mil	US\$ 900 mil
	Prontidão	—	Acionar com 18 horas de antecedência	Acionar com 12 horas de antecedência
	Reclamações	—	6 Observações	3 Observações
B - Fretamento de aeronave executiva	Horas de voo	50	70	—
	Número de viagens	10	14	—
	Orçamento	US\$ 150 mil	US\$ 210 mil	—
	Prontidão	—	Acionar com 24 horas de antecedência	—
	Reclamações	—	3 Observações	—

Fonte: Inferência do autor

4.5 DESDOBRAMENTO DAS DIRETRIZES: ITENS DE AÇÃO

4.5.1 Estabelecimento de Itens de Ação para a Realização de cada Meio Prioritário

Esta etapa contempla a lista dos itens de ação necessários à execução dos meios priorizados. O passo inicial é a análise de indicadores e metas associados ao meio. O objetivo é a visualização pelas gerências envolvidas do andamento da execução do meio e, caso estas metas não sejam atingidas, ter a percepção dos obstáculos que dificultam o mesmo.

O Quadro 15 exemplifica a discriminação dos itens de ação para os meios priorizados, alocando responsáveis e cronograma. E alguns itens de ação iniciais que poderiam ser arrolados para um processo de compra da aeronave executiva são apresentados no Quadro 16.

QUADRO 15 – Itens de ação dos meios priorizados

Meio	Responsável	Cronograma	Item de ação
A – Contrato de fretamento com empresa de táxi aéreo B – Fretamento de aeronave executiva	JOÃO (Grupo Gestor)	<ul style="list-style-type: none"> • Período de Janeiro a Abril – Ano 1 • Uma semana antes da primeira utilização de uma empresa ou a cada renovação de contrato de fretamento 	• Determinação do tipo de aeronave que melhor corresponde às necessidades do serviço a ser executado
			• Levantamento das empresas de táxi aéreo com sede em cidades próximas
			• Contato com o operador e certificação de que o mesmo é homologado pelo DAC
			• Levantamento do número de pilotos e de mecânicos de que o operador dispõe em seu plantel
			• Levantamento da experiência individual de cada tripulante
			• Checar a realização de treinamentos de reciclagem anual em simulador de voo
			• Examinar o currículo de treinamento da empresa
			• Levantamento do número e do modelo de aeronaves, verificando a idade das mesmas
			• Local de realização da manutenção da aeronave
			• Levantamento de dados sobre a última auditoria realizada pelo DAC
			• Avaliação da satisfação dos clientes quanto aos serviços utilizados
			• Pesquisa do preço médio praticado pelo mercado para o fretamento de aeronave de porte semelhante
			• Análise dos dados obtidos
• Acionamento da viagem ou fechamento do contrato			

Fonte: Inferência do autor

QUADRO 16 – Itens de ação iniciais para a aquisição de uma aeronave executiva

Meio	Responsável	Cronograma	Item de ação
C - Aquisição de aeronave executiva	Diretoria	Após um período de utilização julgado suficiente (referência 18 meses)	• Determinação do tipo de aeronave que melhor corresponde às necessidades do serviço a ser executado
			• Contratação de especialista
			• Análise da disponibilidade orçamentária
			• Pesquisa do preço médio da aeronave
			• Levantar os serviços de apoio disponibilizados pelo fabricante
			• Verificação da experiência obtida com utilizações anteriores
• Análise dos dados obtidos			

Fonte: Inferência do autor

4.5.2 Levantamento de Problemas Potenciais

O histórico de utilizações anteriores e experiências individuais com a Aviação Executiva poderão fornecer indicativos de possíveis problemas. Poderá ser conduzida uma pesquisa interna para ampliar as experiências e possibilidades. O grupo gestor da utilização deverá manter registros de todas as ocorrências e relatos. Alguns problemas potenciais são:

- Condições meteorológicas adversas;
- Impossibilidade de completar a viagem devido a restrições do aeroporto;
- Problemas com a aeronave;
- Problemas com passageiros;
- Problemas com a tripulação

4.5.3 Planejamento de Ações Contingenciais

A análise dos problemas potenciais levantados no item anterior leva à realização de planos contingenciais, buscando-se a antecipação de soluções e de alternativas, facilitando a continuidade da consecução do objetivo. Podem ser arroladas como ações contingenciais:

- Realizar a viagem com transporte terrestre;
- Transporte alternativo com outra aeronave da mesma empresa;
- Utilização de outra empresa;
- Fretamento de mais uma aeronave;
- Utilização da aviação comercial regular.

4.5.4 Desdobramento para outros Níveis Gerenciais

Os desdobramentos desenvolvidos foram estruturados a partir do estabelecimento de objetivos diretivos. Em função do tamanho da empresa, poderá implicar na distribuição de eventos por várias esferas. Cada esfera responsável por determinado evento realizaria, então, o mesmo processo de desdobramento de diretrizes. Desta forma, os meios identificados pela diretoria como sendo de responsabilidade das gerências passariam a ser objetivos das mesmas, e assim por diante, configurando um processo em cascata.

Os direcionamentos propostos para o planejamento estratégico da utilização da Aviação Executiva podem ter a gestão de sua implementação, comunicação e reestruturação baseada em um processo semelhante ao proposto por London (2002), ilustrado na Figura 27, com a definição de um grupo gestor e realizando-se as adequações necessárias.

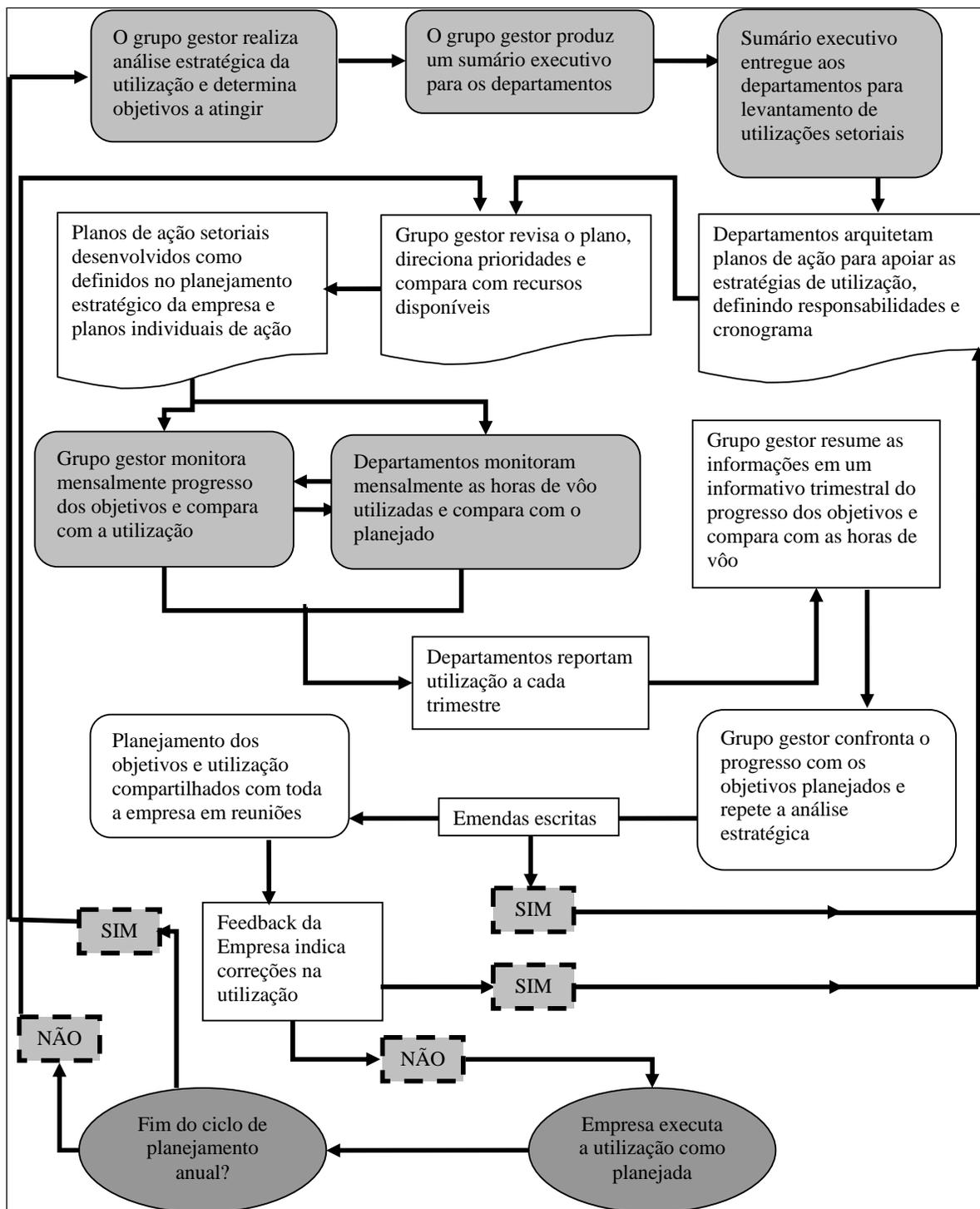


FIGURA 27 – Estrutura proposta para a gestão da implementação, comunicação e reestruturação do uso da Aviação Executiva

Fonte: Adaptado de London (2002)

4.6 CONSIDERAÇÕES DO MODELO HIPOTÉTICO DESENVOLVIDO

Neste item serão abordados alguns aspectos abstraídos ao longo do desenvolvimento da estrutura proposta para o planejamento estratégico da utilização da Aviação Executiva, tecendo considerações sobre as dificuldades percebidas e levantando sugestões para facilitar a uma futura aplicação.

Em um primeiro momento, dificuldades foram percebidas na análise da priorização das fraquezas, oportunidades e ameaças. Entretanto, as estratégias derivadas destas informações devem ser formuladas de forma prescritiva, em antecipação aos eventos que as tornaram necessárias, em conformidade com o pensamento de Ansoff (1991).

Uma outra dificuldade observada ocorreu nos itens relativos ao levantamento de problemas potenciais e no planejamento de ações contingenciais. Há a percepção de que a implementação da utilização da Aviação Executiva pode requerer velocidade na condução das ações contingenciais, compatibilizando com a necessidade de transporte que gerou a sua utilização, o que parece indicar um planejamento detalhado das mesmas.

De uma maneira geral, foi percebido que a aderência ao seqüencial proposto por Ribeiro (2002) pode auxiliar a um encadeamento lógico de eventos, facilitando a estruturação estratégica e a concepção do arcabouço de indicadores e metas para o planejamento, a implementação e o acompanhamento da utilização da Aviação Executiva.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta dissertação teve como objetivo o estudo das utilizações estratégicas da Aviação Executiva, propondo uma análise da perspectiva de utilização dos serviços disponibilizados por este meio de transporte. Pretendeu-se, a partir desta análise, realizar um planejamento estratégico através do desdobramento de diretrizes. Diante do exposto ao longo do trabalho, algumas observações e conclusões possibilitadas pelo estudo do tema são arroladas neste capítulo, ressaltando que o mesmo poderá ser ampliado e estudado sob outros prismas. Levantam-se, também, algumas possibilidades de estudos futuros, focalizando o aprimoramento estratégico do transporte através da Aviação Executiva, com a otimização dos processos e com a aquisição e manutenção de vantagens competitivas.

Em um primeiro momento, foi abordado o aspecto da competitividade do mercado, que tem demandado necessidade de grande flexibilidade na produção, com a fabricação de mais modelos por produto, em prazos mais curtos, com menor vida útil e com menor prazo de entrega ao consumidor. Neste cenário, a Aviação Executiva se mostra como ferramenta a ser avaliada na implantação estratégica do processo, contemplando, também, aspectos intangíveis como a satisfação dos colaboradores, a proteção da inteligência industrial e a aceleração programada da implantação ou da expansão em curso. Neste contexto, pesquisas da NBAA foram utilizadas, percebendo-se que, entre as maiores razões para a utilização da Aviação Executiva, cumprir horários (61,2%) e alcançar localidades remotas (25,3%) foram as mais citadas.

Levantou-se o estudo da PRC Aviation (1995) sobre a utilização estratégica da Aviação Executiva para alcançar localidades remotas, no qual sugere-se que o aumento obtido na produtividade pode estar associado a benefícios fiscais, a um menor custo da mão-de-obra, à maior disponibilidade de área para expansão, atração e retenção de executivos-chave, via perspectiva de melhor qualidade de vida, à proximidade com fornecedores, a condições meteorológicas satisfatórias por maiores períodos por ano para um tipo particular de operação, ao acesso mais centralizado a clientes e à possibilidade de moradia mais acessível para os funcionários.

Observou-se que a hipercompetição ocorre em um mundo de dinâmica complexa, onde as vantagens competitivas são efêmeras, o ciclo de vida dos produtos é curto, instável e, em certos casos, imprevisível, e as empresas tendem a estruturas mais simples, com menor número de níveis hierárquicos, amplo uso da tecnologia de informação, muita agilidade e muita flexibilidade (WOOD, 2002). Neste contexto de competitividade e de globalização, o diferencial organizacional que pode ser oferecido com o planejamento e utilização dos recursos disponibilizados por este transporte estratégico foi apresentado como item a ser considerado na avaliação da dinâmica a ser utilizada.

Abordou-se, então, a diferença conceitual entre a Aviação Executiva e a Aviação Geral, ressaltando-se a visão da ICAO e a da NBAA, a primeira conceituando Aviação Geral como aquela que não envolve o transporte aéreo comercial, nem os serviços aéreos especializados. A dissertação utilizou o conceito da NBAA, segundo o qual a Aviação Geral inclui todas as aeronaves que não são utilizadas pelas linhas aéreas ou pelos militares, sendo a Aviação Executiva um segmento da Aviação Geral constituído por indivíduos e empresas que utilizam as aeronaves como ferramentas na condução de seus negócios.

O levantamento do processo evolutivo da Aviação Executiva mostrou dados numéricos desta evolução no Brasil, com um aumento de 275 aeronaves em 1988 para 807, em 2003, contabilizando-se jatos e turbo-hélices com mais de um motor. Apresentou-se, também, a evolução do capital financeiro utilizado no mundo para a aquisição de jatos executivos novos, o qual passou da casa dos 2 bilhões de dólares por ano, nos anos 60 e 70, para valores acima de 11,3 bilhões de dólares no ano de 2000.

Dentro da linha explanatória das utilizações estratégicas, a dissertação apresenta algumas conclusões dos estudos de Andersen (2001b), que mostraram maior aumento, no valor para o acionista, naquelas empresas operadoras da Aviação Executiva comparadas às não-operadoras, bem como maior crescimento nos ganhos e nas vendas, além de menor perda de eficiência patrimonial. Tais estudos também posicionaram que as utilizações estratégicas de apoio à missão da empresa poderiam, de uma forma geral, estar enquadradas dentro das seguintes linhas: (i) transporte de funcionários e de executivos; (ii) transporte de clientes; (iii) transporte de fornecedores; (iv) transporte de cargas, de peças e de correio; (v) transporte beneficente; (vi) aplicações diretas; (vii) fretamento da aeronave.

Na pesquisa bibliográfica, buscou-se o posicionamento estratégico do transporte aéreo, observando-se o resultado dos estudos da consultoria DRI WEFA (20002), indicando que o crescimento dos negócios mundiais nos últimos cinquenta anos não poderia ter sido alcançado sem o contato pessoal disponibilizado pelo sistema de aviação civil mundial. Condizente com esta observação, foram apresentados os 20 aeroportos mais movimentados do país nos últimos 10 anos, percebendo-se um acréscimo de 34% na média dos movimentos de aeronaves e de 88% na média do movimento de passageiros, no ano de 2003, em relação ao ano de 1994.

A caracterização do serviço da Aviação Executiva salientou que a opção pela sua utilização envolve uma análise criteriosa dos benefícios, agregados a fatores como tempo e mobilidade, em detrimento dos custos envolvidos. Em seguida, levantou-se a matriz de opções de aquisição e de utilização da aeronave executiva, analisando-se aspectos relacionados ao fretamento da aeronave, à propriedade fracionada da aeronave e à aeronave própria, com gerenciamento terceirizado ou com departamento de vôo próprio.

Dentro da revisão bibliográfica, buscou-se a evolução dos sistemas de gestão, realizando-se uma breve abordagem do Gerenciamento de Assuntos Estratégicos, expondo uma idéia dos modelos de Dutton e Ottensmeyer (1987), e de Ansoff (1980). Seguiu-se uma fundamentação teórica do planejamento estratégico, baseada nos trabalhos desenvolvidos por London (2002), Hewlett (1999), O'Reagan e Ghobadian (2002), alicerçada na implementação estratégica defendida por Porter (1990 e 1999). Neste item, foram apresentadas conceituações da estratégia, juntamente aos elementos que compõem o planejamento estratégico, subdividido por London (2002) em cinco fundamentos principais: (i) missão, visão e valores; (ii) planejamento estratégico; (iii) fatores críticos de sucesso; (iv) planos de ação setorial; (v) ações individuais.

Dissertou-se sobre a importância da implementação do planejamento estratégico, destacando-se que tal planejamento não pode ser dissociado de sua implementação, conforme observou Porter *apud* O'Reagan e Ghobadian, 2002. Observou-se que, em alguns casos, pode ser obtido um incremento nas políticas norteadoras do processo através de adaptações baseadas na experiência com a implementação do planejamento estratégico (LONG e FRANKLIN, 2004). London (2002) cita cinco passos envolvidos no gerenciamento do processo do planejamento estratégico: (i) estabelecer e rever o plano; (ii) estabelecer e rever os planos de ação setoriais; (iii) consolidar o plano; (iv) empregar o plano; (v) comunicar o plano e seu progresso.

As barreiras à implementação de um planejamento estratégico foram categorizadas por O'Reagan e Ghobadian (2002) como internas e externas, conforme apresentado no Quadro 5, capítulo 2.

Desenvolveu-se, então, a análise estratégica da utilização da Aviação Executiva, listando-se como fraquezas de maior visibilidade da Aviação Executiva brasileira: (i) o custo do serviço; (ii) a média de idade das aeronaves; (iii) a infra-estrutura aeroportuária; (iv) a regulamentação excessiva; (v) os serviços de apoio ao produto disponibilizados no Brasil pela indústria; (vi) a capacitação e o treinamento de pessoal.

Esta dissertação sugeriu que um maior estudo das utilizações da aeronave executiva pode orientar um melhor aproveitamento estratégico desta ferramenta. Análises desenvolvidas por Power *et al* (1999) indicaram que apenas 21% das empresas realizam um estudo para a melhor utilização de sua aeronave executiva. Nesta direção, foram arroladas como as principais razões para uma operação da aeronave executiva abaixo de sua potencialidade disponibilizada: o custo percebido, a incompatibilidade entre a viagem programada e a capacidade da aeronave, a falta de maior conhecimento do potencial da aeronave executiva, a disponibilidade limitada pela posição do funcionário, a cultura da corporação e a imagem da empresa.

Seguiu-se a análise de possíveis utilizações estratégicas (POWER *et al*, 1999), dentre as quais foram destacadas: (i) o transporte de funcionários-chave; (ii) transporte de clientes; (iii) facilidade de conexões; (iv) transporte de equipes gerenciais; (v) vôos por causas humanitárias; (vi) visitas a clientes; (vii) atração e retenção de pessoas-chave; (viii) *blitz* de vendas e marketing; (ix) escritório a bordo; (x) ponte aérea; (xi) expansão de mercado; (xii) equipes de engenharia; (xiii) vôos internacionais; (xiv) serviço ao cliente; (xv) segurança pessoal e industrial; (xvi) disponibilização da aeronave para fretamento.

Foram apontados como benefícios líquidos, definidos por Andersen (2001a) como os benefícios implementados depois de descontados os incrementos dos custos e advindos da utilização da aeronave executiva: (i) economia de tempo dos funcionários; (ii) incremento da produtividade porta-a-porta e em rota; (iii) eficiência nas transações estratégicas; (iv) proteção da propriedade intelectual; (v) incremento na retenção ou atração de cliente; (vi) incremento na cadeia de suprimento; (vii) incremento no ciclo de produção e do produto; (viii) segurança do funcionário; (ix) gerência do risco.

Na visualização do quadro geral da Aviação Executiva e de propostas atuais, observou-se que, geograficamente, há um grande potencial para o crescimento da Aviação Executiva no Brasil (ALCOCK, 2004a) e que os ingredientes clássicos para o seu desenvolvimento estão presentes: grandes distâncias, horários inconsistentes dos serviços aéreos das empresas comerciais regulares e perspectivas de maior atividade entre as fronteiras, através de acordos comerciais como o Mercosul.

Foram apresentadas como concepções da Aviação Executiva em desenvolvimento: (1) propriedade fracionada de usados; (2) fretamento estilizado; (3) fretamento “*By-The-Seat*” e (4) microjatos.

Finalizando o estudo, foram sugeridos direcionamentos para o planejamento estratégico da utilização da Aviação Executiva, apresentando uma estruturação que pode ser feita através de um estudo conjunto e interfuncional, visando à otimização dos processos envolvidos e à melhor adequação desta ferramenta às necessidades específicas da empresa. Estes direcionamentos enfocaram quatro aspectos: (1) definições de longo prazo; (2) análise da situação atual; (3) estabelecimento de diretrizes e (4) desdobramento das diretrizes.

Nas definições de longo prazo foram abordados itens relativos à definição da área de atuação – regional, nacional ou internacional –, bem como uma orientação para definições da missão e da visão da utilização da aeronave executiva. Buscou-se, também, direcionamentos para a alavancagem de valores relacionados à velocidade de resposta, à flexibilidade, à mobilidade, à prontidão e ao empreendedorismo, contextualizando o planejamento estratégico.

Seguiu-se a análise da situação, com a definição dos limites da situação a ser analisada, e sugeriu-se um processo para análise da priorização dos clientes, dos fornecedores e da concorrência. Neste item, seguindo Ribeiro (2002), completou-se, ainda, um questionário de posicionamento, seguido de quadros comparativos de forças X fraquezas e de oportunidades X ameaças, baseados nas observações e nos estudos discutidos na dissertação, anexando-se um modelo de matriz das forças x fraquezas x oportunidades x ameaças e paretos de priorização das fraquezas, oportunidades e ameaças.

No estabelecimento das diretrizes empresariais para a utilização da Aviação Executiva, observou-se que as mesmas derivam daquelas utilizações estratégicas compatíveis com a

missão, visão e valores que orientam a empresa, subdividindo estas diretrizes em função do aspecto temporal como (1) diretrizes de longo prazo e (2) diretrizes anuais.

Na seqüência, apresentou-se uma estrutura para um ciclo *PDCA*, com o objetivo de rever periodicamente a utilização da Aviação Executiva, agregando-se as experiências anteriores, corrigindo desvios e redefinindo a utilização.

No item relativo ao desdobramento das diretrizes, foram abordados o estabelecimento de objetivos diretivos e a compreensão mútua de cada objetivo. Foram sugeridos indicadores e metas, focalizando a necessidade de um acompanhamento da utilização como ferramenta para identificar a necessidade de alocação de recursos orçamentários e de um cronograma de despesas necessárias. Em seguida, foram sugeridos meios para a execução destes objetivos, alocando-se cronograma, orçamento e responsável para cada meio, seguido de um conjunto de indicadores e metas, objetivando o acompanhamento da implementação dos mesmos. Abordou-se o caráter interfuncional de cada meio e aspectos relativos à mobilização das gerências na implementação de sua execução.

Completando o quadro, sugeriu-se o desdobramento das diretrizes em itens de ação, sendo efetuada uma listagem daqueles necessários para cada meio, realizado um levantamento de problemas potenciais, o planejamento de ações contingenciais e o desdobramento do planejamento para outros níveis gerenciais. A apresentação de um quadro com uma estrutura para a gestão da implementação, comunicação e reestruturação do uso da Aviação Executiva finalizou o capítulo.

Percebeu-se, ao longo do estudo conduzido na dissertação, que, apesar das diversas variáveis que podem orientar o planejamento estratégico empresarial, principalmente no que concerne à expansão de mercado em um mundo com tendência clara à globalização de mercados, a opção de utilização da Aviação Executiva como ferramenta estratégica deve ser estudada, bem como os seus custos e benefícios, analisados.

5.1 SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

Visando à maximização operacional e à busca da produtividade com a utilização da Aviação Executiva, esta dissertação sugere o aprofundamento dos estudos nas seguintes linhas:

- Estudo da viabilização de cooperativas empresariais regionais para a utilização conjunta da Aviação Executiva;
- Criar mecanismos para estabelecer operações conjuntas de grandes empresas, visando à exploração de mercado externo em locais de interesse mercadológico comum, tais como países da América do Sul e da Ásia;
- Avaliar novas estruturas para a utilização de microjatos como linhas de fretamento regulares vips, interligando centros comerciais;
- Agregar pesquisas com especialistas da Aviação Executiva na consolidação de futuros trabalhos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABOULAFIA, Richard. **Bizjets Survey New Terrain**. Aviation Week & Space Technology. 2003 Aviation Source Book. [E.U.A.] 2003 . 442p. p. 91- 94.

ALCOCK, Charles. **Latin America Bizav Recovering**. Aviation International News. Latin America Business Aviation Supplement. Volume 36. Number 11. [E.U.A.]. 2004a.

_____. **This year LABACE will be a watershed event**. Aviation International News. Volume 36. Number 6. [E.U.A.]. 2004b.

ANDERSEN, Arthur. **Business Aviation in Today's Economy – A Guide to the Analysis of Business Aircraft Use, Benefits and Effects on Shareholder Value**. The White Paper Series Number 9. [E.U.A.] 2001a. 49p.

_____. **Business Aviation in Today's Economy – A Shareholder Value Perspective**. The White Paper Series Number 4. [E.U.A.] 2001b. 28p.

ANSOFF, H. Igor. **Critique of Henry Mintzberg's "The Design School: Reconsidering the Basic Premises of Strategic Management"**. Strategic Management Journal, Sep 1991. 12, 6. p. 449. ABI INFORM/Global. [E.U.A.].

_____. **Strategic Issue Management**. Strategic Management Journal (pre-1986), Apr-Jun 1980. 1, 2. p. 131. ABI INFORM/Global. [E.U.A.].

BARCELOS, Paulo Fernando Pinto. **Estratégia Empresarial**. Porto Alegre: Controladoria, 2002.

BEAGRIE, Scott. **How to... Conduct a SWOT Analysis**. Sutton: Personnel Today, Jan 2004. p. 21. 1p.

BORNIA, Antonio Cezar. **Análise Gerencial de Custos em Empresas Modernas**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

BRASIL. **Decreto-Lei 1896 – Dispõe Sobre a Utilização de Instalações e Serviços Destinados a Apoiar e Tornar Segura a Navegação Aérea e Dá Outras Providências**. 1981. 3p.

_____. **Lei 7183 – Regula o Exercício da Profissão do Aeronauta e Dá Outras Providências**. 1984. 13p.

BRASIL. Ministério da Defesa. Comando da Aeronáutica. CENIPA. **NSMA 3-1 – Conceituação de Vocábulos, Expressões e Siglas de Uso no SIPAER**. Rio de Janeiro: 1999. 30p. Disponível em: <<http://www.cenipa.aer.mil.br>>. Acessado em: 08 de Mar. 2004.

_____. DAC. **Demanda Detalhada dos Aeroportos Brasileiros 2003**. Rio de Janeiro: 2003. 601p. Disponível em: <<http://www.dac.gov.br>>. Acessado em: 25 de Jan. 2004.

_____. DAC. **Demanda Global do Transporte Aéreo**. Rio de Janeiro: 1998. 159p. Disponível em: <<http://www.dac.gov.br>>. Acessado em: 07 de Jun. 2002.

_____. DAC. **Estatística sob Novo Enfoque**. 2003. 18 p. Disponível em: <<http://www.dac.gov.br>>. Acessado em: 22 de Fev. 2004.

_____. DAC. **Portaria 890/SIE – Classifica Aeroportos Públicos Nacionais Para Fins Específicos de cobrança de Tarifas Aeroportuárias**. 2003. 6p. Disponível em: <<http://www.dac.gov.br>>. Acessado em: 22 de Fev. 2004.

_____. DAC. **RBHA 91 – Regras Gerais de Operação Para Aeronaves Civis**. 2003. 86p.

_____. DAC. **RBHA 135 – Requisitos Operacionais: Operações Complementares e Por Demanda**. 2003. 144p.

_____. DAC. **IV Plano de Desenvolvimento do Sistema de Aviação Civil**. Rio de Janeiro: 1997. 54p. Disponível em: <<http://www.dac.gov.br>>. Acessado em: 22 de Fev. 2004.

_____. Departamento de Controle do Espaço Aéreo. **IMA 100-12 Regras Do Ar e Serviços de Tráfego Aéreo**. 1999. 207p.

_____. Gabinete do Comandante da Aeronáutica. **Portaria 190/GC-5 – Aprova as Instruções Reguladoras Para Autorização e Funcionamento de Empresas de Táxi aéreo e de Serviço Aéreo Especializado e Dá Outras Providências**. 2001. 11p. Disponível em: <<http://www.dac.gov.br>>. Acessado em: 22 de Fev. 2004.

_____. Gabinete do Comandante da Aeronáutica. **Portaria 219/GC-5 – Aprova critérios e fixa valores para a aplicação e a cobrança das Tarifas Aeroportuárias de Armazenagem e de Capatazia, sobre cargas importadas e a serem exportadas ou em situações especiais e dá outras providências**. 2001. 11p. Disponível em: <<http://www.dac.gov.br>>. Acessado em: 22 de Fev. 2004.

_____. Gabinete do Comandante da Aeronáutica. **Portaria 306/GC-5 – Aprova a Instrução sobre a cobrança das Tarifas Aeroportuárias de Embarque, de Pouso e de Permanência e dá outras providências**. 2003. 10p. Disponível em: <<http://www.dac.gov.br>>. Acessado em: 22 de Fev. 2004.

BUSINESS & COMMERCIAL AVIATION. **Operations Planning Guide**. [E.U.A.] August 2003. 132p.

_____. **Purchase Planning Handbook**. [E.U.A.] May 2003. 244p.

CONKLIN & DE DECKER ASSOCIATES INC. **Aviation Information**. [E.U.A.] Fall 2001. p 30-31.

DRI-WEFA INC. **The National Economic Impact of Civil Aviation**. [E.U.A.]. 2002. 63p.

DUTTON, Jane E, e OTTENSMEYER, Edward. **Strategic Issue Management Systems: Forms, Functions, and Contexts**. Academy of Management Review. [E.U.A.]. 1987. Volume 12. No 2. p. 355-365. 11p

ESTADOS UNIDOS DA AMÉRICA. Federal Aviation Administration. **AIM – Aeronautical Information Manual**. 1999.

FAA AVIATION FORECAST CONFERENCE 2003. Washington [E.U.A.]. **Aviation's Recovery: Timing, Strength, and Structural Changes**. Washington [E.U.A.]. KEITH, Dennis. 2003. 15 p. Disponível em: <<http://www.faa.gov>>. Acessado em: 10 de Set. 2003.

FAA AVIATION FORECASTS FISCAL YEAR 2003-2015. **Chapter 1 – Executive Summary. Chapter 5 – General Aviation**. Washington [E.U.A.]. 2004. 41p. 22p.

FRANK, Ronald; GERTZ, Dwight; PORTER, John. **Leadership for growth**. Chicago: Strategy & Leadership, Sep/Oct 1996. Vol.24. Iss. 5. p. 6. 6p.

GENERAL AVIATION MANUFACTURERS ASSOCIATION. **Annual Industry Review & 2004 Outlook**. [E.U.A.] 2004. 15p. Disponível em: <<http://www.gama.com>>. Acessado em: 10 de Fev. 2004.

_____. **General Aviation Airplane Shipment Report**. [E.U.A.] 2004. 4p. Disponível em: <<http://www.gama.com>>. Acessado em: 10 de Fev. 2004.

_____. **General Aviation Statistical Databook 2003**. [E.U.A.] 2003. 37p. Disponível em: <<http://www.gama.com>>. Acessado em: 10 de Fev. 2004.

GEVALT, Fred. **Diversity vs Consistency**. Midland Park, NJ: Business Jet Traveler, Aviation International News. Volume 1. Number 1. [E.U.A.] 2003

GIANESI, Irineu G. N. **Administração Estratégica de Serviços**. São Paulo: Editora Atlas, 1995.

HARRINGTON, H. James. **Aperfeiçoando Processos Empresariais**. São Paulo: Makron Books, 1993.

HARRIS, Louis *et al.* **Survey of Companies Using Turbine-Powered General Aviation Aircraft for Business Transportation**. Nova York. [E.U.A.] 1997. 30p.

HARRISON, Kirby J. **Business Aviation Seeks Validation in Latin America.** Aviation International News. Latin America Business Aviation Supplement. Volume 36. Number 11. [E.U.A.]. 2004.

HEUGENS, Pursey. **Strategic Issues Management: Implications for Corporate Performance.** Chicago: Business and Society. 2002. Volume 41. Iss.4. p. 456. 13p.

HEWLETT, Charles A. **Strategic planning for real estate companies.** Chicago: Journal Of Property Management, 1999. Volume 64. Iss. 1. p. 26. 4p.

HONEYWELL. **Honeywell Aerospace Forecasts \$115 Billion Sales for New Business Jet Aircraft Through 2013.** [E.U.A.]. 2003. 10p

HRONEC, Steven M. **Sinais Vitais.** São Paulo: Makron Books, 1994.

LONDON, Calvin. **Strategic planning for business excellence.** Milwaukee: Quality Progress, Aug 2002. Volume 35. Iss. 8. p. 26. 8p.

LONG, Edward e FRANKLIN, Aimee L. **The Paradox of Implementing the Government Performance and Results Act: Top-Down Direction for Bottom-Up Implementation.** Washington: Public Administration Review, May/June 2004. Volume 64. Iss 3. P. 309. 11p.

LOWE, Paul. **GA Deliveries Hold Steady While Billings Drop 15,5%.** Aviation International News. Volume 36. Number 6. [E.U.A.]. 2004a.

_____. **Raytheon claims marked improvement in support.** Aviation International News. Volume 36. Number 16. [E.U.A.]. 2004b.

MAISON, Keith. **The Effect Of Corporate Influence In The Short Haul Business Travel Market.** Journal of Air Transportation World Wide. Volume 4. Number 2. [INGLATERRA] 1999. 18p.

MATTAR, Fauze. **Pesquisa de Marketing.** São Paulo: Editora Atlas, 1997.

NATIONAL BUSINESS AVIATION ASSOCIATION. **How to Start a Corporate Flight Department.** [E.U.A.] 10p. Disponível em: <<http://www.nbaa.org/howstart>>. Acessado em: 03 de Mar. 2004.

_____. **The Real World of Business Aviation.** [E.U.A.] 24p. Disponível em: <<http://www.nbaa.org/realworld>>. Acessado em: 05 de Fev. 2004.

_____. **Business Aviation Fact Book 2004.** [E.U.A.] 2004. 47p. Disponível em: <<http://www.nbaa.org/howstart>>. Acessado em: 03 de Mar. 2004.

OLCOTT, John. **So Many Options, So Little Time: How to Choose the Right Ones for You**. Midland Park, NJ: Business Jet Traveler, Aviation International News. Volume 1. Number 1. [E.U.A.]. 2003

O'REAGAN, Nicholas e GHOBADIAN, Abby. **Effective strategic planning in small and medium sized firms**. Londres: Management Decision, 2002. Volume 40. Iss 7/8. p. 663-9p.

PASIN, Jorge Antonio Bozoti e LACERDA, Sander Magalhães. **A Reestruturação do Setor Aéreo e as Alternativas de Política para a Aviação Comercial no Brasil**. Revista do BNDES - Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social. v. 10. n. 19. p. 217-240. Rio de Janeiro. 2003.

PADFIELD, R. Randall e TRAUTVETTER, Chad. **Ownership Alternatives: Fractionals Adapt to an Ever-changing Market...While Charter Industry Continues to evolve**. Aviation International News. Volume 36. Number 20. [E.U.A.]. 2004.

PORTER, Michael. **Creating Advantages**. Executive Excellence, Dec 1999. 16, 11. p. 13. ABI INFORM/Global. [E.U.A.]. 2p.

_____. **New Global Strategies for Competitive Advantage**. Planning Review, May/June 1999. 18, 3. ABI INFORM/Global. [E.U.A.]. 11p.

_____. **Michael Porter On Competition**. Antitrust Bulletin, 1999. 44, 4. p. 841-880. ABI/INFORM/ Global. [E.U.A.]. 41p.

POWER, J. D. *et al.* **Business Aircraft Utilization Strategies**. [E.U.A.] 1999. 48p. Disponível em: <<http://www.nbaa.org/howstart>>. Acessado em: 17 de Out. 2002.

PRC AVIATION. **Business Aircraft Operations Financial Benefits and Intangible Advantages**. [E.U.A.] 1995. 94p.

RIBEIRO, José Luís Duarte. **Planejamento Estratégico e Desdobramento de Diretrizes**. Apostila do Curso de Pós Graduação em Engenharia de Produção, Escola de Engenharia da UFRGS. Porto Alegre: 2002.

RIEGEL, Mike. **A Market in Transition**. Midland Park, NJ: Business Jet Traveler, Aviation International News. Volume 1. Number 1. [E.U.A.] 2003

ROSENBERG, Barry. **Business Aviation Within the S&P 500**. Business & Commercial Aviation. [E.U.A.] July 2000 . 116p. p. 75- 90.

SANTOS, Mariana Sá Barreto. **A Evolução da Frota Brasileira de Aeronaves da Aviação Geral**. Trabalho de Conclusão. Divisão de Engenharia de Infra Estrutura Aeronáutica. ITA. São José dos Campos: 2003.

THE AIR CHARTER GUIDE. Cambridge, MA: 2004. [E.U.A.]. 967p.

WOOD, Thomaz. **Globalização e Hipercompetição: a Sociedade das Organizações e o Desafio da Mudança**. Coleção CIEE (Centro de Integração Empresa-Escola). N. 56. São Paulo. 2002 . 60p.

ANEXO A - LEGISLAÇÃO E REGULAMENTAÇÃO DOS SERVIÇOS DE TÁXI AÉREO

Legislação e regulamentação que envolvem a constituição e operação de uma empresa para prestar os serviços de táxi aéreo, de acordo com o DAC.

a) SERVIÇOS OFERECIDOS PELO TÁXI AÉREO

As empresas autorizadas a explorar a atividade de táxi aéreo poderão realizar os seguintes serviços, desde que cumpridos os requisitos técnicos pertinentes à homologação da aeronave, certificação da empresa e habilitação dos tripulantes:

- Transporte de passageiros – Será realizado com aeronaves de no máximo 30 (trinta) assentos. Os vôos para realização de fotos, filmagens, serviços de apoio à ecologia (observar ou resgatar animais) e inspeção de linhas de transmissão de oleodutos ou gasodutos serão considerados vôos de transporte de passageiros quando a empresa de táxi aéreo for responsável, apenas, pela realização do vôo, ficando a execução do serviço a cargo e responsabilidade do contratante do serviço de transporte;

- Transporte de cargas – Será realizado com aeronave homologada e com capacidade de transportar no máximo 3.400Kg de carga paga. O transporte de cargas poderá ser realizado interna ou externamente à aeronave;

- Transporte de enfermos – Será realizado em aeronave homologada para o transporte de enfermos, dotada de equipamentos médicos, fixos ou removíveis, com suporte médico necessário ao atendimento a ser prestado durante o vôo por profissionais de saúde. As empresas de táxi aéreo que desejarem realizar transporte de enfermos deverão, para efeito de homologação, cumprir as IAC (Instruções de Aviação Civil) 119-1001 (Homologação, autorização e supervisão de empresas de transporte aéreo público regular ou não regular), IAC 202-1001 (Normas para a solicitação, autorização e operação de ligações aéreas sistemáticas por empresas de táxi aéreo) e IAC-3134 (Transporte aéreo público de enfermos);

- Vôo panorâmico – É considerado transporte de passageiros e realizado por empresa de táxi aéreo;

- Ligações aéreas sistemáticas – Realizadas por empresa de táxi aéreo, devidamente autorizada. As empresas de táxi aéreo que desejarem realizar ligações sistemáticas deverão, para efeito de homologação, cumprir as IAC 119-1001, IAC 202-1001 e IAC-3134;

- Lançamento de pára-quadrista – É considerado transporte de passageiros com características especiais. A realização deste tipo de operação requer habilitação específica para pilotos e aeronave apropriada;
- Transporte *on-shore e off-shore* – Consiste no transporte aéreo de funcionários de empresas exploradoras de petróleo, situadas no continente ou no litoral.

b) FASES PARA CONSTITUIR UMA EMPRESA DE TÁXI AÉREO

A PORTARIA 190/GC-5 é o documento que aprovou as instruções reguladoras para autorização e funcionamento das empresas de táxi aéreo, dividindo a mesma em duas fases:

1ª Fase – Autorização para funcionamento jurídico:

- As pessoas físicas ou jurídicas que se propuserem a explorar a atividade de táxi aéreo deverão solicitar, através de requerimento dirigido ao Diretor-Geral do Departamento de Aviação Civil, a Portaria de autorização para funcionamento jurídico;
- A Portaria de autorização para funcionamento jurídico é o ato administrativo unilateral, emanado da autoridade aeronáutica, revogável a qualquer tempo independente de interpelação, que autoriza a pessoa jurídica a se constituir como empresa de táxi aéreo;
- A autorização para funcionamento jurídico não capacita a empresa a explorar os serviços aéreos. Entretanto, a empresa poderá registrar o contrato social na Junta Comercial, obter o cartão CNPJ, transferir aeronave junto ao Registro Aeronáutico Brasileiro (RAB), contratar funcionários e iniciar o processo para obter o Certificado de Homologação de Operador Aéreo (CHOA);
- A autorização para funcionamento jurídico tem a validade de 12 (doze) meses, improrrogável, período no qual a empresa deverá solicitar sua Portaria de autorização para operar. A empresa que não se constituir neste período será revogada. Entretanto, se for do seu interesse, poderá fazer novo pedido, argumentando sobre os motivos pelos quais não completou sua constituição.

2ª Fase: Autorização para operar:

- A empresa detentora da autorização para funcionamento jurídico que estiver em condições de iniciar suas atividades, deverá solicitar ao Departamento de Aviação Civil a "verificação das condições para operar". Esta verificação é imprescindível e antecede a emissão da Portaria de autorização para operar;

- A Portaria de autorização para operar é o ato administrativo unilateral, emanado da autoridade aeronáutica, revogável a qualquer tempo independente de interpelação, que autoriza a empresa de táxi aéreo a iniciar suas atividades operacionais;
- A autorização para operar tem validade de até 05 (cinco) anos, podendo ser renovada por igual período, em função do cumprimento do objetivo social e das demais condições previstas na Portaria nº 190/GC-5, de 20 de março de 2001.

c) AUTORIZAÇÃO DE FUNCIONAMENTO JURÍDICO DE UMA EMPRESA DE TÁXI AÉREO

Os procedimentos e documentos necessários à obtenção do funcionamento jurídico de uma empresa de táxi aéreo são:

- Efetuar uma busca prévia da razão social a ser realizada junto à Divisão de Táxi aéreo e de Serviço Aéreo Especializado do DAC;
- Pagamento dos serviços indenizáveis no valor previsto na tabela de emolumentos do DAC;
- Solicitar autorização para funcionamento jurídico ao Diretor-Geral de Aviação Civil, de acordo com a Portaria 190/GC5, de 20 de março de 2001, dando entrada com o requerimento no Protocolo do Subdepartamento de Infra Estrutura (SIE) do DAC ou em qualquer um dos SERAC, anexando os seguintes documentos para compor o processo:
 - Guia de depósito dos serviços indenizáveis, paga (código 98);
 - Atos constitutivos formalizados em, no mínimo, 05 (cinco) vias, contendo as cláusulas obrigatórias previstas na Portaria nº 190/GC5, de 20 de março de 2001;
 - Documento contendo a especificação da aeronave, própria ou arrendada, a ser empregada no serviço;
 - Indicação do aeródromo que servirá de sede operacional;
 - Cópia da Carteira de Identidade e Cartão de Identificação do Contribuinte dos sócios e acionistas com direito a voto; e
 - Certidões previstas na Portaria nº 190/GC5, de 20 de março de 2001.
- Na existência de pessoa jurídica como sócia, o processo deverá conter:
 - Cópia do contrato social e da última alteração contratual, quando se tratar de sociedade limitada (LTDA);
 - Cópia do estatuto social atualizado e o último boletim de subscrição de ações com direito a voto com a completa qualificação dos acionistas envolvidos, quando se tratar de sociedade anônima (S/A);

- Último balanço patrimonial;
- Demonstrativo de resultados do exercício; e
- Cópia do Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica (CNPJ).

O prazo de autorização para funcionamento jurídico de 12 (doze) meses é considerado suficiente para a empresa organizar-se nas áreas operacional, jurídica, econômica e técnica, providenciando:

- O registro do Contrato Social na junta comercial competente;
- A inscrição no Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas;
- A integralização do Capital social mínimo, definido pela Portaria nº 916/DGAC/03;
- A aquisição ou arrendamento de aeronave(s) apropriada(s) à atividade solicitada;
- O registro dessa(s) aeronave(s) na categoria correspondente ao serviço de táxi aéreo (TPX);
- Os serviços de Agente de Segurança de Voo credenciado pelo SIPAER;
- Os serviços de pilotos devidamente habilitados para a execução do serviço pretendido;
- A coletânea de regulamentação normativa em vigor para os serviços de táxi aéreo;
- As ações imediatas junto ao DAC para receber o Certificado de Homologação de Operador Aéreo (CHOA), conforme o RBHA 119.

d) OBTENÇÃO DA PORTARIA DE AUTORIZAÇÃO PARA OPERAR

Os procedimentos e documentos necessários à obtenção da Portaria de autorização para operar de uma empresa de táxi aéreo constam de:

- Solicitar, através de requerimento dirigido à Divisão de Táxi aéreo e de Serviços Aéreos Especializados do DAC, a realização da "verificação das condições para operar", conforme consta da Portaria 190/GC 5, de 20 de março de 2001;
- A verificação das condições para operar somente poderá ser solicitada pela empresa que:
 - Registrou seu contrato social na Junta Comercial;
 - Obteve o cartão CNPJ;
 - Possuir a escrituração comercial em processamento, considerando todos os fatos contábeis até então reconhecidos e materializados através dos Livros Diário e Razão,

na fase pré-operacional, independente da forma de tributação que a empresa optou junto ao Poder Fazendário;

- Possuir aeronave, própria ou arrendada, registrada na categoria prevista e homologada para o serviço autorizado;
- Possuir a regulamentação normativa referente à atividade autorizada;
- Tiver as sedes social e operacional já instaladas; e
- For detentora do Certificado de Homologação de Operador Aéreo (CHOA).

A autorização para operar tem validade de até 05 (cinco) anos, contados a partir da data da publicação da portaria no Diário Oficial da União, podendo ser renovada por igual período em função do cumprimento do objetivo social e das demais condições previstas nas Instruções Reguladoras para autorização e funcionamento das empresas de táxi aéreo e de serviços aéreos especializados, aprovadas pela Portaria nº 190/GC5, de 20 de março de 2001.

O DAC expõe que as principais dificuldades encontradas pelos empresários têm sido relacionadas com:

- O cumprimento de normas técnicas sobre as aeronaves, incluindo sua homologação de acordo com o serviço a ser prestado. A esse respeito, é importante conhecer as exigências do Subdepartamento Técnico do DAC inseridas no RBHA 119 e nas Instruções de Aviação Civil (IAC) para a manutenção do CHOA;
- A manutenção da aeronave em condições técnicas adequadas ao seu emprego seguro, observando as normas referentes aos serviços a serem realizados em oficinas autorizadas;
- A atualização dos pilotos com as normas operacionais e suas habilitações para os serviços prestados;
- A contratação dos serviços de um agente de segurança de vôo;
- O envio regular do relatório econômico e estatístico, em atenção à Portaria 218/SPL/90;
- O registro da aeronave nas categorias correspondentes aos serviços autorizados. As normas do Registro Aeronáutico Brasileiro (RAB) devem ser conhecidas e observadas;
- As solicitações para alterações contratuais, conforme as Portarias 190/GC5, 218/SPL.

e) A LEGISLAÇÃO E A REGULAMENTAÇÃO DO TÁXI AÉREO

A legislação e regulamentação referente à operação de uma empresa de táxi aéreo englobam:

- Lei 7.565, de 19/12/86 - Código Brasileiro de Aeronáutica;
- Portaria 190/GC5, de 20 de março de 2001 - Regula os Serviços de Táxi aéreo e os Serviços Aéreos Especializados;
 - Portaria 218/SPL, de 08 de junho de 1990 - Determina a apresentação de Relatórios e Balanços para as empresas aéreas não-regulares e de serviços aéreos especializados;
 - Portaria nº 689/DGAC, de 20 de abril de 2001 - altera o prazo para apresentação de Relatórios e Balanços para as empresas aéreas não-regulares e de serviços aéreos especializados;
 - Portaria nº 125/GM5, de 03 de fevereiro de 1995 - Dispõe sobre o arrendamento de aeronaves pelas empresas de serviços aéreos;
 - Portaria nº 916/DGAC, de 17 de junho de 2003 - Dispõe sobre o capital mínimo para as empresas de táxi aéreo ou de serviços aéreos especializados;
 - RBHA 91 - Regras Gerais de Operação Para Aeronaves Cívicas;
 - RBHA 119 - Homologação: Operadores Regulares e Não-Regulares;
 - RBHA 135 - Empresas de Transporte Aéreo Público Operando Helicópteros e Aviões de Pequeno Porte;
 - IAC 3134 - Transporte aéreo público de enfermos
 - IAC 119-1001 - Homologação, autorização e supervisão de empresas de transporte aéreo público regular ou não regular
 - IAC 202-1001 - Normas para a solicitação, autorização e operação de ligações aéreas sistemáticas por empresas de táxi aéreo
 - IAC 3137 - Homologação e supervisão de empresas de táxi aéreo que operem exclusivamente aviões com motor(es) convencional(ais) e configuração máxima para passageiros igual ou inferior a 09 (nove) assentos;
 - IAC 3138 - Homologação e supervisão de empresas de táxi aéreo que operem aviões com motores à turbina ou helicópteros. Aeronaves com configuração máxima para passageiros igual ou inferior a 9 (nove) assentos;
 - IAC 3139 - Instruções para a elaboração do manual geral de manutenção (MGM) – táxis aéreos operando exclusivamente aeronaves com configuração máxima para passageiros igual ou inferior a 9 (nove) assentos.

ANEXO B – ESTRUTURA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E DESDOBRAMENTO DAS DIRETRIZES (RIBEIRO, 2002)

Este item enumera as etapas a serem desenvolvidas no Planejamento Estratégico e no estabelecimento das Diretrizes anuais da empresa, de acordo com Ribeiro (2002). O desdobramento das Diretrizes é realizado com o objetivo de explorar condições favoráveis, visando alcançar uma visão específica. A estruturação deste processo se dá dentro da seguinte seqüência:

1. Definições de longo prazo;
2. Análise da situação;
3. Estabelecimento de diretrizes;
4. Desdobramento das diretrizes: meios;
5. Desdobramento das diretrizes: itens de ação;
6. Desdobramento para outros níveis gerenciais.

1. Definições de longo prazo

- a) Área de atuação
- b) Missão
- c) Visão
- d) Valores

2. Análise da situação

- a) Definição dos limites geográficos e temporais
- b) Análise do cenário atual: questionário de posicionamento
- c) Ambiente interno: forças e fraquezas
- d) Ambiente externo: oportunidades e ameaças

3. Estabelecimento das diretrizes

- a) Estabelecimento das diretrizes de longo prazo
- b) Estabelecimento das diretrizes anuais
- c) O ciclo PDCA aplicado ao desdobramento das diretrizes

4. Desdobramento das diretrizes: meios

- a) Estabelecimento dos objetivos diretivos
- b) Compreensão mútua de cada objetivo

- c) Estabelecimento dos indicadores para cada objetivo
- d) Definição de meta para cada indicador
- e) Estabelecimento de meios para alcançar os objetivos
- f) Estimativa de recursos e tempo necessários para a realização dos meios
- g) Relação entre meios e objetivos
- h) Priorização dos meios a serem incorporados no plano diretivo
- i) Cronograma e orçamento para os meios prioritários
- j) Alocação de responsáveis a cada meio prioritário
- l) Identificação se o meio prioritário é de responsabilidade diretiva
- m) Avaliação do caráter interfuncional de cada meio
- n) Mobilização das gerências envolvidas na realização de cada meio
- o) Estabelecimento de indicadores para cada meio
- p) Estabelecimento de metas para cada indicador

5. Desdobramento das diretrizes: itens de ação

- a) Estabelecimento de itens de ação para a realização de cada meio prioritário
- b) Estimativa dos recursos e tempo necessários para a realização de cada item de ação
- c) Levantamento de problemas potenciais
- d) Planejamento de ações contingenciais

6. Desdobramento para outros níveis gerenciais

ANEXO C - OS 20 AEROPORTOS BRASILEIROS COM MAIOR MOVIMENTO DE AERONAVES

Os 20 aeroportos brasileiros com maior movimento de aeronaves (pousos e decolagens) nos últimos 10 anos, organizados conforme o ano de 2003.

Aeroporto/Ano	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
1 São Paulo (Congonhas)	131.285	154.697	167.717	176.521	203.271	219.627	227.841	261.827	266.231	220.887
2 São Paulo (Guarulhos)	123.118	140.761	152.282	167.535	187.845	187.154	186.108	182.474	160.451	139.038
3 Brasília	70.285	84.804	90.981	98.158	110.729	108.523	117.074	119.137	128.961	122.182
4 Rio de Janeiro (Santos Dumont)	66.832	74.591	82.462	86.766	79.245	107.490	109.909	112.083	117.144	91.293
5 São Paulo (Campo de Marte)	55.739	61.839	74.828	82.531	94.162	101.722	111.506	110.548	96.687	81.693
6 Salvador	52.848	54.301	55.418	61.550	72.469	78.732	86.739	91.935	88.962	78.337
7 Belo Horizonte (Pampulha)	60.190	61.718	65.522	71.080	82.913	79.847	81.348	88.967	88.736	75.476
8 Rio de Janeiro (Galeão)	77.785	79.696	80.149	82.088	105.455	84.280	82.532	90.075	83.731	68.806
9 Recife	42.915	48.054	49.006	48.940	57.024	65.512	64.148	68.664	65.782	56.604
10 Curitiba (Afonso Pena)	34.413	36.646	38.756	44.444	62.521	62.570	61.309	71.681	67.672	54.298
11 Porto Alegre	41.158	49.891	58.665	60.732	76.352	65.705	62.124	65.102	60.941	53.332
12 Rio de Janeiro (Jacarepaguá)	38.280	57.638	40.456	40.871	38.730	37.020	40.219	38.132	38.363	42.430
13 Macaé	29.424	32.283	28.231	33.831	37.170	31.725	37.370	42.836	45.804	42.102
14 Fortaleza	24.304	29.322	29.788	31.004	37.128	39.373	42.554	46.727	45.187	36.486
15 Goiânia	37.817	37.557	40.714	47.457	54.024	41.979	38.497	40.447	44.054	35.601
16 Cuiabá	29.696	34.939	33.718	36.637	41.857	39.530	37.681	35.944	38.406	35.065
17 Manaus (Eduardo Gomes)	34.084	36.896	37.556	40.622	43.100	36.446	34.960	33.947	35.100	33.427
18 Belém	28.003	30.274	28.048	32.989	39.285	38.371	35.951	37.621	36.888	32.889
19 Florianópolis	15.003	18.979	19.450	24.061	29.771	29.657	32.111	38.760	33.539	29.794
20 Campinas	19.350	26.088	32.660	35.437	41.763	41.403	46.078	49.924	40.551	26.997
MÉDIA ANUAL	50.626	57.549	60.320	65.163	74.741	74.833	76.803	81.342	79.160	67.837

Fonte: INFRAERO, 2004.

ANEXO D - OS 20 AEROPORTOS BRASILEIROS COM MAIOR MOVIMENTAÇÃO DE PASSAGEIROS

Os 20 aeroportos brasileiros com maior movimentação de passageiros (chegadas e partidas) nos últimos 10 anos, organizados conforme o ano de 2003.

Aeroporto/Ano		1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
1	São Paulo (Congonhas)	3.425.475	4.596.398	5.223.228	5.784.340	7.334.709	8.747.821	10.483.071	11.960.019	12.446.415	12.069.575
2	São Paulo (Guarulhos)	8.928.464	11.564.048	12.931.506	14.426.038	14.708.469	13.457.964	13.305.431	13.111.947	11.902.990	11.581.034
3	Brasília	2.953.590	2.938.685	3.234.514	3.835.006	4.700.410	4.242.670	5.252.348	6.205.864	6.503.719	6.840.843
4	R. de Janeiro (S. Dumont)	1.871.043	2.210.117	2.423.378	2.638.471	2.124.206	4.037.641	4.883.361	4.946.542	5.626.328	5.382.779
5	R. de Janeiro (Galeão)	4.941.830	5.190.285	5.492.285	6.385.897	7.126.923	5.168.589	5.436.148	5.987.053	5.269.842	4.619.229
6	Salvador	1.841.478	2.098.905	2.080.803	2.306.972	2.866.623	2.887.241	3.265.317	3.761.724	3.772.761	3.454.554
7	B. Horizonte (Pampulha)	735.010	903.220	1.090.818	1.278.472	1.740.974	1.911.437	2.206.787	2.548.117	3.080.297	2.971.418
8	Porto Alegre	1.508.868	1.793.426	1.983.418	1.998.000	2.637.496	2.468.979	2.520.114	2.879.091	2.873.230	2.880.680
9	Recife	1.597.006	1.747.531	1.806.979	1.968.648	2.527.035	2.475.180	2.466.443	2.816.558	2.978.219	2.733.424
10	Curitiba (Afonso Pena)	1.078.306	1.320.402	1.443.373	1.642.354	2.140.649	2.079.971	2.134.588	2.580.516	2.760.130	2.512.790
11	Fortaleza	1.083.089	1.279.686	1.329.645	1.436.801	1.757.387	1.733.841	1.919.711	2.155.518	2.093.480	1.868.699
12	Florianópolis	554.207	571.150	659.925	693.746	845.562	897.080	989.190	1.232.186	1.176.054	1.282.994
13	Manaus (Eduardo Gomes)	967.871	1.034.105	1.089.535	1.157.255	1.265.169	1.099.843	1.153.365	1.316.436	1.284.638	1.241.462
14	Vitória	436.481	534.556	570.950	612.244	833.132	801.263	857.738	944.924	1.267.011	1.174.290
15	Belém	886.129	1.081.996	917.392	937.961	1.040.540	1.025.696	1.025.120	1.178.457	1.206.673	1.172.457
16	Natal	529.771	610.611	543.412	603.784	771.455	850.111	913.898	974.727	956.933	875.151
17	Goiânia	425.040	480.464	540.243	634.296	839.623	800.157	848.581	943.068	937.901	861.522
18	Campinas	106.501	196.085	250.636	320.335	467.231	566.863	695.143	769.409	787.161	654.768
19	Cuiabá	361.241	446.275	474.014	496.813	553.505	516.842	529.080	580.726	747.824	629.290
20	Maceió	497.456	434.002	425.107	412.176	509.718	580.890	611.019	621.590	569.432	536.309
MÉDIA ANUAL		1.736.443	2.051.597	2.225.558	2.478.480	2.839.541	2.817.504	3.074.823	3.375.724	3.412.052	3.267.163

Fonte: INFRAERO, 2004.

ANEXO E - VALORES MÉDIOS PARA A AQUISIÇÃO E O CUSTO VARIÁVEL MÉDIO DE UMA AERONAVE EXECUTIVA

Os valores médios para a aquisição e o custo variável médio de uma aeronave executiva nova em produção.

Categoria*	Descrição Básica da Aeronave	Alcance Médio (km)	Velocidade (km/h)	MTOW (kg)	Preço Médio (U\$)	Custo Variável** Médio/Hora de Vôo (U\$)
1	Monomotor Turbo-Hélice	1.545 a 3.395	337 a 544	2.310 a 4.500	\$1,575,640 a \$2,972,774	\$305.48 a \$352.17
1-A	Bimotor Turbo-Hélice	1.926 a 3.154	456 a 726	4.581 a 7.766	\$2,998,125 a \$5,838,460	\$426.33 a \$755.46
2	Jatos Leves	2.076 a 4.348	698 a 850	4.808 a 7.543	\$4,024,000 a \$7,576,000	\$545.74 a \$805.94
3	Jatos Médios	2.435 a 5.167	717 a 870	9.072 a 15.660	\$7,737,400 a \$13,523,000	\$852.71 a \$1,016.60
4	Jatos Pesados	3.306 a 7.108	717 a 935	16.080 a 18.008	\$15,000,000 a \$23,800,000	\$981.67 a \$1,516.32
5	Jatos Pesados	4.693 a 10.962	822 a 924	16.239 a 39.781	\$20,800,000 a \$37,500,000	\$1,289.11 a \$1,781.83
6	Jatos de Ultra-Longo Alcance	9.630 a 12.420	870 a 924	41.278 a 79.017	\$44,400,000 a \$65,000,000	\$1,503.52 a \$2,759.06

* Os dados estão baseados nos seguintes fatores, de acordo com a categoria da aeronave:

Categoria	Horas de Vôo/Ano	Distancia Média Percorrida/Etapa de Vôo – Nm (Km)
1	347	540 (1001)
1-A	347	540 (1001)
2	441	550 (1019)
3	498	628 (1164)
4	518	682 (1264)
5	538	761 (1410)
6	555	882 (1634)

** Custo variável se refere a despesas que estão diretamente relacionadas à operação da aeronave e são reportadas como custos por hora de vôo. Estão incluídos custos com: combustível; média do homem-hora de um centro de serviço de manutenção homologado; substituição de peças programadas; tarifas aeroportuárias; comissaria e suprimentos de cabine; atendimento nos hangares de apoio; despesas com hotel, transporte e alimentação da tripulação.

Fonte: *Operations Planning Guide, Business & Commercial Aviation (2003); Purchase Planning Handbook, Business & Commercial Aviation (2003).*

ANEXO F - EMPRESAS DE TÁXI AÉREO NO BRASIL

Empresas de Táxi aéreo, no Brasil, por região geográfica, homologadas segundo o RBHA 135, em 03 de novembro de 2003.

Região	Estado	Empresas de Táxi Aéreo	
		Homologadas	Não Homologadas
NORTE	AC	4	2
	AM	10	2
	AP	1	1
	PA	21	8
	RO	2	0
	RR	4	1
	Total	42	14
NORDESTE	AL	2	0
	BA	7	2
	CE	7	1
	MA	2	3
	PB	1	0
	PE	8	0
	PI	4	0
	Total	31	6
SUDESTE	ES	1	1
	MG	8	4
	RJ	15	6
	SP	25	27
	Total	49	38
SUL	PR	4	14
	RS	6	3
	SC	3	5
	Total	13	22
CENTRO OESTE	DF	7	2
	GO	4	1
	MS	3	2
	MT	10	1
	TO	0	1
	Total	24	7
Total Geral		159	87

Fonte: DAC. Disponível em: <http://www.dac.gov.br>. Acessado em: 22 de Fev. 2004.

ANEXO G - DOCUMENTAÇÃO OBRIGATÓRIA A BORDO DE AERONAVE EXECUTIVA BRASILEIRA

- Manuais da Aeronave originais de fábrica: *Airplane Flight Manual* (Manual de voo do aeroplano) e *Pilot's Manual* (Manual do piloto);
- Lista de Verificações (*checklist*) e Cartas de Navegação;
- Livro de Bordo;
- Caderneta de Célula e Motores (Log Book);
- NSMA 3-5 (Comunicação de acidentes e incidentes aeronáuticos) e NSMA 3-7 (Responsabilidades dos operadores de aeronave em caso de acidente e de incidente aeronáutico);
- Ficha de Peso e Balanceamento;
- Certificado de Matrícula e Nacionalidade;
- Certificado de Aeronavegabilidade;
- Licença de Estação;
- Ficha de Inspeção Anual de Manutenção;
- Apólice de Seguro;
- MGO (Manual Geral de Operações), Lista de Equipamentos Mínimos (MEL) e Manifesto de Carga, empresas que operam conforme o RBHA 135 (Táxi aéreo).

Fonte: RBHA 91 e RBHA 135.

ANEXO H - LIMITES DE VÔO E POUSOS PARA UMA JORNADA

Os limites de vôo e pousos permitidos para uma jornada serão os seguintes:

- 9 (nove) horas e 30 (trinta) minutos de vôo e 5 (cinco) pousos, na hipótese de integrante de tripulação mínima ou simples;
- 12 (doze) horas de vôo e 6 (seis) pousos, na hipótese de integrante de tripulação composta;
- 15 (quinze) horas de vôo e 4 (quatro) pousos na hipótese de integrante de tripulação de revezamento;
- 8 (oito) horas sem limite de pousos, na hipótese de integrante de tripulação de helicópteros.

Fonte: Lei 7183 – Regula o Exercício da profissão do Aeronauta. (1984).

ANEXO I – CUSTOS OPERACIONAIS DIRETOS E INDIRETOS POR HORA DE VÔO

a) PARÂMETROS UTILIZADOS

Aeronave utilizada	Jato Leve (MTOW menor que 20.000 lb/9.072 kg), modelo Learjet 31A, valor de mercado para uma aeronave nova de U\$ 6,560,000.00.	
Utilização anual	Velocidade média	774 km/h (418 kt)
	Etapa média	1112 km (600 nm)
	Horas de vôo/ano	419
	Quilômetros voados (Milhas náuticas)	324.100 (175.000)

b) CUSTOS DIRETOS POR HORA DE VÔO

¹ Combustível (U\$ 2,43/galão)	U\$ 488,43
² Manutenção	U\$ 215,70
³ Custo da restauração do motor	U\$ 188,35
Miscelânea (taxas aeroportuárias, despesas da tripulação, comissaria e suprimentos)	U\$ 179,38
Total	U\$ 1.071,86

c) CUSTOS FIXOS ANUAIS

⁴ Salários	U\$ 149.210,00
Hangar	U\$ 20.913,00
Seguro	U\$ 34.368,00
Treinamento periódico	U\$ 15.000,00
⁵ Modernização da aeronave	U\$ 26.240,00
Cartas de navegação	U\$ 3.061,00
Conservação interior	U\$ 13.500,00
⁶ Programa de manutenção computadorizado	U\$ 2.050,00
⁷ Serviços de meteorologia	U\$ 2.300,00
⁸ Depreciação teórica – 10% por ano ("Book depreciation")	U\$ 656.000,00
Total	U\$ 922.642,00

1 – Consumo de 201 galões/hora de vôo.

2 – Homem-hora de U\$ 75,00, totalizando 1,71 homens-hora por hora de vôo. Os custos de manutenção são uma média para um período de 10 anos e baseados na experiência do operador, na garantia do fabricante, em seu plano de garantia da manutenção (caso exista) e em outras informações do fabricante e pesquisas.

3 – Programa de manutenção completo da *Jet Support Services* para dos motores Honeywell TFE 731-2.

4 – Baseado na pesquisa salarial da NBAA em 2000.

5 – 0,6% do preço de venda de uma aeronave nova.

6 – Fonte: Conklin & de Decker Associates MxManager.

7 – Preço típico apenas para orçamento. Há diferentes opções de serviços de meteorologia, de acordo com a necessidade do operador.

8 – A depreciação teórica ("Book depreciation") é de 10% ao ano, baseada no preço de U\$ 6.560.000,00 para uma aeronave modelo Learjet 31A nova.

d) ORÇAMENTO ANUAL INDICADO

Custos diretos	U\$ 449.109,00
Custos fixos	U\$ 922.642,00
Custo anual total	U\$ 1.371.752,00
Custo por hora de vôo	U\$ 3.274,00
Custo por km (nm)	U\$ 4,23 (U\$ 7,84)
Custo por assento/km (nm) - 06 assentos	U\$ 0,71 (U\$ 1,31)

Custo anual total sem depreciação teórica ("Book depreciation")	U\$ 715.752,00
Custo por hora de vôo	U\$ 1.708,00
Custo por km (nm)	U\$ 2,21 (U\$ 4,09)
Custo por assento/km (nm) - 06 assentos	U\$ 0,37 (U\$ 0,68)

Custo anual total sem depreciação teórica ("Book depreciation")	U\$ 715.752,00
Depreciação de mercado - 3% ao ano	U\$ 196.800,00
Custo anual total com depreciação de mercado	U\$ 912.552,00
Custo por hora de vôo	U\$ 2.178,00
Custo por km (nm)	U\$ 2,81 (U\$ 5,21)
Custo por assento/km (nm) - 06 assentos	U\$ 0,47 (U\$ 0,87)

Fonte: Conklin & de Decker (2001)