

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL**  
**ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO**  
**DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS**

Silvio Felipe Goettems

**PLANO DE MARKETING: HELLO RENT A CAR**

Porto Alegre

2009

Silvio Felipe Goettems

## **PLANO DE MARKETING: HELLO RENT A CAR**

Trabalho de conclusão de Curso de Graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. José Carlos Fiorioli

Porto Alegre

2009

**Silvio Felipe Goettems**

**PLANO DE MARKETING: HELLO RENT A CAR**

Conceito final:

Aprovado em .....de .....de.....

**BANCA EXAMINADORA:**

---

Professor Dr. ....Instituição.....

---

Professor Dr. ....Instituição.....

---

Orientador: Prof. Dr. José Carlos Fiorioli – UFRGS

## **DEDICATÓRIA**

Dedico este trabalho aos meus pais, Silvio e Maria Ione, a minha esposa Daniele e a minha filha Erika, por todos os momentos felizes que compartilhamos e por todas as adversidades que superamos juntos.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço em especial ao Prof. Dr. José Carlos Fiorioli, por todo conhecimento e dedicação na orientação deste trabalho.

Agradeço a todos os professores e colaboradores da Escola de Administração da UFRGS pela qualidade de ensino proporcionada.

Agradeço a meus pais, Silvio e Maria Ione, e aos meus irmãos, Marcelo e Eduardo, pelos sacrifícios que fizeram para tornar minha graduação possível.

Agradeço a minha esposa Daniele e a minha filha Erika por toda compreensão durante minha ausência para a realização deste trabalho.

Agradeço aos colaboradores da Hello Rent a Car pela disponibilidade de tempo e informação, que tornaram viável a realização deste trabalho.

Se você conhece o inimigo e conhece a si mesmo, não precisa temer o resultado de cem batalhas. Se você se conhece, mas não conhece o inimigo, para cada vitória ganha sofrerá também uma derrota. Se você não conhece nem o inimigo nem a si mesmo, perderá todas as batalhas (Sun Tzu).

## **RESUMO**

O presente trabalho teve como principal objetivo a elaboração de um Plano de Marketing para a locadora de automóveis Hello Rent a Car, com o intuito de propor ações que possibilitem o fortalecimento da autolocadora em seu mercado de atuação. Para tal, foi desenvolvida uma análise do ambiente externo, através de clientes, concorrentes e características deste mercado, e uma análise do ambiente interno, com a pesquisa de registros existentes na autolocadora. Em seguida, os dados foram incorporados e analisados na matriz SWOT, servindo como base para a elaboração dos objetivos e estratégias de marketing. Na sequência, foram propostas ações para atingir os objetivos de marketing da empresa.

**Palavras-chave – Plano de marketing, matriz SWOT, locação de veículos.**

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1 - Ações para a elaboração do plano de marketing.....	20
Figura 1 - O processo de planejamento de marketing.....	21
Figura 2 - Apresentação da Análise SWOT.....	24
Figura 3 - Três estratégias alternativas de cobertura de mercado.....	28
Quadro 2 - Frota Irigaray Autolocadora.....	47
Figura 4 - Locatários de veículos no Brasil por gênero.....	55
Figura 5 - Locatários de veículos no Brasil por idade.....	56
Figura 6 - Locatários de veículos no Brasil por área de atuação profissional.....	56
Figura 7 - Locatários de veículos no Brasil por grau de instrução.....	56
Figura 8 - Locatários de veículos no Brasil por estado civil.....	57
Figura 9 - Matriz SWOT.....	62
Quadro 3 - Estimativa de clientes de autolocatoras na RMPA.....	63
Quadro 4 - Estimativa da frota das autolocatoras da RMPA.....	63
Quadro 5 – Minimização das limitações.....	66
Quadro 6 – Aproveitamento das capacidades.....	67
Quadro 7 – Conversão das desvantagens.....	68
Quadro 8 – Ação 1: Criação de um departamento comercial.....	69
Quadro 9 – Ação 2: Revisão de valores dos serviços.....	69
Quadro 10 – Ação 3: Implantação de pagamento parcelado via cartão de crédito.....	70
Quadro 11 – Ação 4: Implantação do novo posicionamento da empresa.....	70
Quadro 12 – Ação 5: Criação do cartão fidelidade para clientes Hello.....	71
Quadro 13 – Ação 6: Campanhas promocionais nos meses de queda da demanda.....	71
Quadro 14 – Ação 7: Identificação da frota com todas as revisões do veículo.....	72
Quadro 15 – Ação 8: Programa de parcerias com agências de viagens e hotéis.....	72
Quadro 16 – Ação 9: Prospecção de clientes para terceirização de frota.....	73
Quadro 17 – Ação 10: Nova loja para a Hello.....	73
Quadro 18 – Marcos-chave das ações.....	74

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Frota e tarifas Hello Rent a Car.....	14
Tabela 2 – Frota e tarifas Allocar Rent a Car.....	41
Tabela 3 – Frota e tarifas Budget Rent a Car.....	43
Tabela 4 – Frota e tarifas Hertz Rent a Car.....	45
Tabela 5 – Frota e tarifas Localiza Rent a Car.....	48
Tabela 6 – Seguros Localiza Rent a Car.....	49
Tabela 7 – Frota e tarifas Locar Car Autolocadora.....	50
Tabela 8 – Tarifas de entrega e coleta Locar Car Autolocadora.....	50
Tabela 9 – Frota e tarifas Madruga Sul.....	51
Tabela 10 – Frota e tarifas Movida Rent a Car .....	52
Tabela 11 – Tarifas de seguros Movida Rent a Car.....	53
Tabela 12 – Frota e tarifas Pontual Autolocadora.....	54
Tabela 13 – Franquias Pontual Autolocadora.....	55
Tabela 14 – Coberturas opcionais Pontual Autolocadora.....	55
Tabela 15 – Evolução do número de clientes de autolocadoras no Brasil.....	57
Tabela 16 – Fonte das locações.....	58
Tabela 17 – Forma de pagamento por contrato.....	58
Tabela 18 – Forma de pagamento por faturamento.....	58
Tabela 19 – Frota e clientes de autolocadoras no RS por classe de veículo .....	63
Tabela 20 – Segmentação por classe de veículo na RMPA.....	64

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO.....</b>	<b>12</b>
1.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA.....	13
<b>2. DEFINIÇÃO DO PROBLEMA.....</b>	<b>15</b>
<b>3. JUSTIFICATIVA.....</b>	<b>16</b>
<b>4. REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>17</b>
4.1 MARKETING.....	17
<b>4.1.1 Marketing de Serviços.....</b>	<b>17</b>
4.2 PLANO DE MARKETING.....	18
<b>4.2.1 Etapas do Plano de Marketing.....</b>	<b>19</b>
<b>4.2.1.1 Análise do Ambiente de Marketing.....</b>	<b>22</b>
<b>4.2.1.1.1 Ambiente Interno.....</b>	<b>23</b>
<b>4.2.1.1.2 Ambiente Externo.....</b>	<b>23</b>
<b>4.2.1.2 Análise SWOT.....</b>	<b>24</b>
<b>4.2.1.2.1 Análise das Oportunidades e Ameaças.....</b>	<b>25</b>
<b>4.2.1.2.2 Análise das Forças e Fraquezas.....</b>	<b>25</b>
<b>4.2.1.3 Segmentação.....</b>	<b>26</b>
<b>4.2.1.4 Mercado-alvo.....</b>	<b>27</b>
<b>4.2.1.5 Posicionamento.....</b>	<b>29</b>
<b>4.2.1.6 Definição dos Objetivos.....</b>	<b>29</b>
<b>4.2.1.7 Estratégias de Marketing.....</b>	<b>30</b>
<b>4.2.1.8 Planos de Ação.....</b>	<b>31</b>
<b>4.2.1.9 Controle do Plano de Marketing.....</b>	<b>32</b>
4.3 FATORES DETERMINANTES NA ESCOLHA DE UMA AUTOLOCADORA.....	32
<b>5. OBJETIVOS.....</b>	<b>34</b>
5.1 OBJETIVO GERAL.....	34
5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	34
<b>6. MÉTODO.....</b>	<b>35</b>
<b>7. PLANO DE MARKETING – HELLO RENT A CAR.....</b>	<b>37</b>
7.1 ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO.....	37
<b>7.1.1 Mercado.....</b>	<b>37</b>
<b>7.1.2 Concorrentes.....</b>	<b>39</b>

7.1.2.1 Allocar Rent a Car.....	40
7.1.2.2 Budget Rent a Car.....	42
7.1.2.3 Hertz Rent a Car.....	44
7.1.2.4 Irigaray Autolocadora.....	46
7.1.2.5 Localiza Rent a Car.....	47
7.1.2.6 Locar Car Autolocadora.....	49
7.1.2.7 Madrugada Sul Veículos.....	49
7.1.2.8 Movida Rent a Car.....	51
7.1.2.9 Pontual Autolocadora.....	53
7.1.3 Clientes.....	55
7.2 ANÁLISE SITUACIONAL EXTERNA.....	59
7.2.1 Oportunidades.....	59
7.2.2 Ameaças.....	59
7.3 ANÁLISE SITUACIONAL INTERNA.....	60
7.3.1 Forças.....	60
7.3.2 Fraquezas.....	61
7.4 MATRIZ SWOT.....	62
7.5 SEGMENTAÇÃO.....	63
7.6 MERCADO-ALVO.....	64
7.7 POSICIONAMENTO.....	65
7.8 DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS.....	65
7.9 ESTRATÉGIAS DE MARKETING.....	66
7.9.1 Minimização das limitações.....	66
7.9.2 Aproveitamento das capacidades.....	67
7.9.3 Conversão das desvantagens.....	67
7.10 PLANOS DE AÇÃO.....	68
7.10.1 Ação 1: Criação de um Departamento Comercial.....	68
7.10.2 Ação 2: Revisão de Valores dos Serviços.....	69
7.10.3 Ação 3: Implantação de Pagamento Parcelado via Cartão de Crédito .....	69
7.10.4 Ação 4: Implantação do Novo Posicionamento da Empresa.....	70
7.10.5 Ação 5: Criação do Cartão Fidelidade para Clientes Hello.....	71
7.10.6 Ação 6: Campanhas Promocionais nos Meses de Queda da Demanda.....	71

<b>7.10.7 Ação 7: Identificação da Frota com Todas as Revisões do Veículo.....</b>	<b>72</b>
<b>7.10.8 Ação 8: Programa de Parcerias com Agências de Viagens e Hotéis.....</b>	<b>72</b>
<b>7.10.9 Ação 9: Prospecção de Clientes para Terceirização de Frota.....</b>	<b>73</b>
<b>7.10.10 Ação 10: Nova Loja para a Hello.....</b>	<b>73</b>
<b>7.11 CONTROLE DO PLANO DE MARKETING.....</b>	<b>74</b>
<b>8. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>75</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>77</b>
<b>APÊNDICE A - ROTEIRO DA ENTREVISTA EM PROFUNDIDADE.....</b>	<b>80</b>
<b>ANEXO A - ANÁLISE FATORIAL DAS PREFERÊNCIAS DOS CONSUMIDORES.....</b>	<b>81</b>
<b>ANEXO B – ANÁLISE FATORIAL DAS PREFERÊNCIAS DOS CONSUMIDORES POR DIFERENCIAIS.....</b>	<b>82</b>
<b>ANEXO C – HISTÓRICO ESCOLAR.....</b>	<b>83</b>
<b>ANEXO D – CURRÍCULO.....</b>	<b>85</b>

## 1. INTRODUÇÃO

O segmento de locação de automóveis no Brasil teve início na década de 50, após o Plano de Metas de Juscelino Kubitschek ter impulsionado a indústria automotiva. Mas foi no início dos anos 90 que o setor ganhou vulto, após abertura da economia para produtos importados e a grande expansão na utilização de cartões de crédito, itens de grande importância para o setor. Estes fatores permitiram que as autolocadoras oferecessem frotas mais diversificadas, com maior segurança nas transações financeiras (ABLA, 2008).

Atualmente, o segmento de locação de veículos no Brasil conta com mais de 1.800 empresas, operando com uma frota total de mais de 318.000 veículos. O setor é responsável por movimentar na economia brasileira quase R\$ 4 bilhões por ano e por gerar mais de 200.000 empregos, entre diretos e indiretos. A maioria das empresas que operam neste segmento de mercado são de pequeno e médio porte e a concorrência é acirrada. A cada ano, o número de *players* no mercado vem diminuindo, tendo em vista que não suportam a alta competitividade e as margens de lucro reduzidas (ABLA, 2008).

A proposta deste trabalho é apresentar à Hello Rent a Car um Plano de Marketing, com o intuito de propor ações de marketing que servirão de base para seu fortalecimento no mercado de autolocação.

Inicialmente, é apresentada uma breve caracterização da empresa, seguida pela definição do problema e da justificativa. Em seguida, o trabalho expõe uma revisão teórica que servirá como fundamentação para o desenvolvimento das demais etapas. Depois, são definidos os objetivos gerais e específicos, seguidos pelo método que será aplicado no trabalho.

A etapa seguinte é a realização do Plano de Marketing. Este inicia com a análise situacional interna e externa da empresa, que são operacionalizadas através da matriz SWOT. Baseada nesta análise, a pesquisa propõe objetivos e estratégias de marketing, seguidos por planos de ação e formas de controle do plano de marketing, buscando a consolidação da empresa dentro do mercado no qual ela está inserida.

## 1.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A Hello Rent a Car foi fundada no ano de 1993, na cidade de Porto Alegre. O primeiro proprietário da empresa era piloto de uma companhia aérea, e os primeiros clientes foram seus colegas de empresa, que costumavam alugar automóveis quando ficavam algum tempo em Porto Alegre por questões profissionais. A empresa mudou de local diversas vezes, até chegar na atual loja, situada na Avenida Ceará, na entrada de Porto Alegre. Esta região da cidade possui diversas autolocatoras, devido à proximidade com o Aeroporto Internacional Salgado Filho, local onde ocorrem muitas entregas e devoluções de veículos.

A atual loja fica em um prédio comercial; a entrega e a devolução dos veículos, quando feitas na locadora, ocorrem na garagem do prédio. A manutenção da frota e os serviços de lavagem são terceirizados (empresas localizadas na vizinhança da Hello).

A autolocatora disponibiliza coleta e entrega de seus veículos dentro de toda a região metropolitana de Porto Alegre, com valores a serem combinados com os clientes. Este serviço funciona qualquer dia da semana, a qualquer hora do dia, através do plantão oferecido pela autolocatora. O plantão ainda disponibiliza carro reserva no caso de pane elétrica ou mecânica, levando o novo veículo até onde o cliente está, salvo quando fora do Rio Grande do Sul.

Atualmente, a frota da Hello é composta por 10 veículos, entre Gol, Palio, Siena e Parati, que possuem uma idade média de 30 meses. As reservas de locação podem ser feitas através do portal da autolocatora na *internet* (disponível em [www.hellorentacar.com.br](http://www.hellorentacar.com.br)), ou via telefone. A empresa oferece somente uma opção de diária, onde estão inclusos todos os valores cobrados, desde diária de locação, até taxa de serviços e seguro do veículo.

A Tabela 1 apresenta os valores das locações oferecidas pela empresa.

A Hello conta com dois agentes de locação e um gerente. Além de negociar e entregar ou receber os veículos, estes funcionários auxiliam no controle e manutenção da frota e em tarefas administrativas. No ano de 2006, ocorreu a troca de proprietários da empresa e, desde então, a atual gestão tenta de diversas formas um fortalecimento no mercado de autolocatoras, alternando o posicionamento da autolocatora quando a estratégia anterior não tenha surtido o efeito desejado.

**Tabela 1 – Frota e tarifas Hello Rent a Car**

Grupo	Veículos	Diária com	Semanal
		km livre	com km livre
		R\$	R\$
A	Palio básico	85,00	560,00
B	Palio completo	95,00	630,00
C	Siena 1.0 completo	110,00	700,00
D	Parati 1.8 completa	140,00	840,00

FONTE: Adaptado de HELLO (2009)

## 2. DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

Estratégias mercadológicas bem elaboradas ditam o caminho a ser seguido por uma empresa, de forma a alcançar seus objetivos com êxito. A correta definição e implementação destas proporciona um posicionamento adequado, trazendo diferenciais nas experiências de consumo percebidas pelos clientes.

A Hello Rent a Car é uma empresa jovem no mercado, e conta apenas com uma loja, situada próximo ao Aeroporto Internacional Salgado Filho, na cidade de Porto Alegre. As decisões são tomadas baseadas no *feeling* de seus administradores, sem fundamentação em planos estratégicos corretamente elaborados.

Por estas razões, o atual trabalho irá direcionar os esforços na criação de um Plano de Marketing, visando uma correta abordagem das variáveis de marketing por parte da organização. Tais estratégias deverão fortalecer a posição da empresa em seu mercado de atuação, servindo de base para sua futura expansão, buscando respostas para o problema do trabalho:

**Quais ações de marketing a Hello Rent a Car deve adotar para possibilitar seu crescimento em seu mercado de atuação?**

### 3. JUSTIFICATIVA

O mercado de prestação de serviços vem crescendo de forma bastante acelerada nos últimos anos e sua análise ganhou vulto no meio acadêmico. O autor sempre teve interesse em trabalhos referentes a este setor, bem como em estratégias de marketing. Este trabalho possibilitará aliar os dois objetos de pesquisa.

O segmento de autolocadoras possui poucos estudos que possam auxiliar a Hello Rent a Car no seu crescimento e fortalecimento de sua posição no mercado. Além disto, a proximidade com os proprietários permitiu ao autor tomar conhecimento dos problemas enfrentados pela empresa. O mercado de autolocadoras é extremamente competitivo, e a entrada de novos concorrentes torna cada vez mais necessária a diferenciação do serviço prestado, de forma a fidelizar os atuais clientes, além de prospectar novos e tomar ações estratégicas que possibilitem o desenvolvimento da empresa.

Tendo em vista que a autolocadora em estudo não possui um departamento de marketing e tem a necessidade de planos de ação que possibilitem o seu crescimento, o presente estudo pode ter um papel importante nas futuras tomadas de decisão por parte de sua gerência.

## 4. REFERENCIAL TEÓRICO

### 4.1 MARKETING

O papel do marketing está ligado à identificação de necessidades não satisfeitas, colocando no mercado produtos ou serviços que satisfaçam os consumidores. (COBRA, 1990)

Kotler e Armstrong (1995) definem o marketing como um processo social e gerencial através do qual os indivíduos e grupos obtêm aquilo que necessitam, pelo processo de troca de produtos e valores uns com os outros.

A American Marketing Association (AMA) assim define marketing:

Marketing é a atividade, o conjunto de instituições e processos para criação, comunicação, entrega e troca de ofertas que apresentam valor para consumidores, clientes, parceiros e para a sociedade em geral (AMA - American Marketing Association, 2007).

Churchill e Peter (2000) conceituam administração de marketing:

Administração de marketing é o que as empresas fazem e devem fazer para criar valor para os seus clientes e alcançar seus objetivos. Inclui o desenvolvimento de planos e estratégias de marketing, o entendimento dos clientes e mercados, o desenvolvimento de compostos de marketing e implementação e controlar as atividades de marketing (CHURCHILL; PETER, 2000, p. 21).

#### 4.1.1 Marketing de Serviços

Kotler (2000, p. 448) define serviço como: “qualquer ato ou desempenho, essencialmente intangível, que uma parte pode oferecer à outra e que não resulta na propriedade de nada”.

De acordo com McCarthy e Perreault (1997), um serviço é experimentado, usado ou consumido sem que seu comprador possa conservá-lo. Assim, a execução de um serviço pode ou não estar ligada a um produto concreto, sendo uma combinação de bens tangíveis e intangíveis em determinadas ocasiões. Os autores

classificam as ofertas em cinco categorias:

- Bem tangível: bem tangível sem a associação de nenhum serviço. Ex.: açúcar, sabão;
- Bem tangível associado a serviços: serviço associado a um produto. Ex.: computador com assistência técnica;
- Híbridas: oferta de bens e serviços associados. Ex.: restaurante;
- Serviço principal associado a bens ou serviços secundários: oferta de um serviço principal que agrega outros serviços adicionais ou bens de apoio. Ex.: serviços de uma companhia aérea aliada à venda de comidas, bebidas e revistas de bordo;
- Serviço puro: consiste na oferta de um serviço, principalmente. Ex.: fisioterapia.

A identificação dos serviços é feita através de quatro características principais:

- Intangibilidade: serviços não podem ser vistos, sentidos, ouvidos, cheirados, ou experimentados antes de serem comprados;
- Inseparabilidade: os serviços são prestados e consumidos de forma simultânea;
- Variabilidade: são altamente variáveis devido à dependência entre quem compra e quem fornece;
- Perecibilidade: não é possível estocar os serviços.

Segundo Zeithaml e Bitner (2003), o marketing de serviços vai além do composto tradicional de marketing (produto, preço, praça e promoção). Os autores acrescentam pessoas, evidência física e processos a estas variáveis. Tais elementos auxiliam na redução da intangibilidade intrínseca dos serviços.

## 4.2 PLANO DE MARKETING

Segundo Westwood (1996), o plano de marketing estabelece os objetivos de marketing da empresa, sugerindo estratégias para que os objetivos sejam alcançados. Ele deve mostrar para onde a empresa está indo e como deve ir.

Um plano de marketing deve identificar as oportunidades de negócios mais promissoras para a empresa e esboçar como penetrar, conquistar e manter posições em mercados identificados. É uma ferramenta de comunicação que combina todos os elementos do composto mercadológico em um plano de ação combinado. Ele estabelece quem fará o quê, quando, onde e como, para atingir suas finalidades (WESTWOOD, 1996, p. 5).

Kotler (2000) define o plano de marketing como o instrumento central para direcionar e coordenar os esforços do marketing. O autor divide o plano de marketing em dois níveis de atuação:

- a) plano de marketing estratégico: definição de objetivos gerais e estratégias de marketing baseados na análise de oportunidades apresentadas pelo mercado;
- b) plano de marketing tático: propõe estratégias específicas de marketing, como propaganda, forma de comercialização, preços, canais e serviços.

Para Ferrel e Hartline (2005), o plano de marketing é uma espécie de manual de implementação, avaliação e controle de marketing. Um plano de marketing bem elaborado necessita de uma grande quantidade de informações de várias fontes diferentes. Deve também ser abrangente, flexível, consistente e lógico. Assim, não omitirá informações importantes, será adaptável a diferentes situações, estará conectado com as demais áreas da empresa, bem como fluirá de maneira lógica.

#### **4.2.1 Etapas do Plano de Marketing**

Segundo Ferrel e Hartline (2005), um plano de marketing deve ser bem organizado, assegurando que todas as informações importantes estejam incluídas. Existem diversos esquemas utilizados no plano de marketing, e a empresa deve adaptá-lo de acordo com suas necessidades. Para garantir que o plano de marketing seja abrangente, flexível e consistente, deve seguir as seguintes etapas:

- a) sumário executivo: sinopse e principais aspectos do plano de marketing;
- b) análise da situação: análise do ambiente interno, do consumidor e externo;
- c) análise SWOT: forças, fraquezas, oportunidades, ameaças, análise da matriz SWOT e estabelecimento de um foco estratégico;
- d) metas e objetivos de marketing: metas de marketing e objetivos de marketing;

- e) estratégias de marketing: mercado-alvo primário e composto de marketing, mercado-alvo secundário e composto de marketing;
- f) implementação de marketing: questões estruturais e atividades de marketing tático;
- g) avaliação e controle: controle formal de marketing, controle informal de marketing e avaliações financeiras.

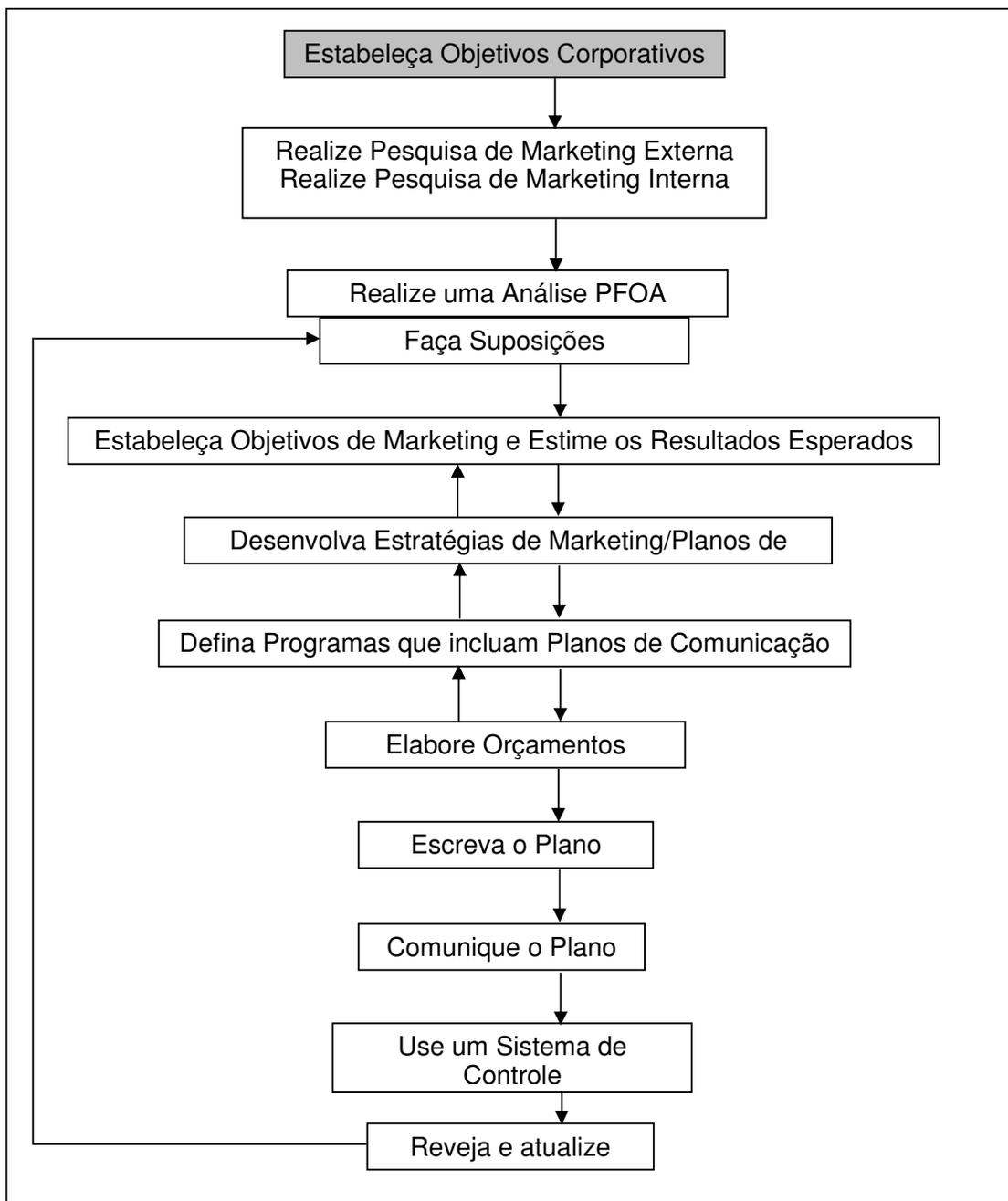
Westwood (1996) diz que os requisitos para a estruturação de um plano de marketing irão variar de companhia para companhia. Esse autor descreve as ações necessárias para a elaboração de um plano de marketing, citadas no Quadro 1.

<b>Ação</b>	<b>Descrição</b>
Estabeleça objetivos corporativos	Onde a empresa pretende estar em um determinado ponto futuro
Realize pesquisa de marketing externa	Coleta de informações sobre o ambiente de marketing, ambiente de negócios e econômico
Realize pesquisa de marketing interna	Coleta de dados de vendas/pedidos e margem/lucros
Realize uma análise PFOA (SWOT)	Análise das potencialidades e fragilidades da empresa, e análise das oportunidades e ameaças do mercado
Faça suposições	O plano deve ter base em suposições claras
Estabeleça objetivos de marketing e estime resultados esperados	Explicar aquilo que a empresa pretende conseguir
Desenvolva estratégias de marketing e planos de ação	Como a empresa fará para atingir os objetivos propostos
Defina programas	Definir quem faz o quê, quando, onde e como
Elabore orçamentos	Definição dos recursos necessários para a execução dos planos
Escreva o plano	Preparação do plano escrito
Comunique o plano	Apresentação de forma clara e concisa
Sistema de controle	Monitoramento da implementação do plano e correção das ações quando fugirem do padrão
Reveja e atualize	O plano deve ser modificado de forma que acompanhe a mutação do mercado

**Quadro 1 - Ações para a elaboração do plano de marketing**

Fonte: Westwood (1996)

A Figura 1 ilustra as etapas de um plano de marketing proposto por Westwood (1996).



**Figura 1 - O processo de planejamento de marketing**

Fonte: Westwood (1996, p. 23)

Para Kotler (2000), um plano de marketing bem elaborado deve seguir a seguinte estrutura:

- a) resumo executivo e sumário: breve resumo das principais metas e recomendações abordadas no plano;
- b) situação atual do marketing: dados relevantes sobre vendas, lucros, mercados, concorrentes, distribuição e macroambiente;

- c) análise de oportunidades e questões: identificação das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças pertinentes à linha de produtos;
- d) objetivos: definição de objetivos financeiros e de marketing;
- e) estratégia de marketing: descrição das estratégias para que os objetivos sejam alcançados;
- f) programas de ação: formas de atingir os objetivos, salientando o que será feito, quando será feito, por quem será feito e quanto custará;
- g) demonstrativos de resultados projetados: volume esperado de vendas e preço médio, bem como custos de produção, distribuição e marketing;
- h) controles: formas de controlar e monitorar o plano e o desenvolvimento de um plano de contingência, com ações em resposta a eventos específicos.

Não existe um modelo de plano de marketing ideal e ser seguido pela empresa. Poderá ser utilizado tanto o modelo proposto por Kotler (2000), quanto o modelo de Westwood (1996). Caso necessário, pode ser desenvolvida uma combinação dos dois modelos, adequando o plano às necessidades da organização.

#### **4.2.1.1 Análise do Ambiente de Marketing**

A análise do ambiente consiste em um estudo detalhado das forças que agem sobre a empresa e que têm influência sobre suas decisões. Tais informações são de extrema importância para a interpretação das oportunidades e ameaças do mercado, bem como das forças e fraquezas da empresa.

O ambiente de marketing é constituído de atores e forças externas ao marketing que afetam a capacidade da administração de desenvolver e manter bons relacionamentos com seus consumidores (KOTLER; ARMSTRONG, 1995, p. 46).

Segundo KOTLER e ARMSTRONG (1995), o ambiente é composto pelo microambiente (ambiente interno), que consiste em forças próximas à empresa, afetando seu relacionamento com clientes, e pelo macroambiente (ambiente externo), formado por forças maiores que afetam todo o microambiente.

McDonald (2008) conceitua o ambiente de marketing como um meio no qual a organização está operando.

#### 4.2.1.1.1 Ambiente Interno

O objetivo da análise do ambiente interno é tomar conhecimento das forças e fraquezas da organização, possibilitando um mapeamento de vantagens sobre a concorrência.

Seu desenvolvimento consiste no levantamento de dados históricos e outros recursos disponíveis, tais como volume de vendas, participação de mercado e as respectivas evoluções históricas, políticas do *mix* de marketing, custos, rentabilidade, recursos técnicos e humanos disponíveis, entre outros.

O sucesso da administração de marketing não depende somente da capacidade de seus gerentes, mas também do controle sobre forças dos demais agentes do microambiente, tais como outros departamentos da empresa, fornecedores, intermediários de marketing, clientes, concorrentes e vários públicos (KOTLER; ARMSTRONG, 1995).

#### 4.2.1.1.2 Ambiente Externo

As empresas e seus fornecedores, intermediários de marketing, clientes, concorrentes e público operam em um macroambiente de forças e tendências que dão forma a oportunidades e impõem ameaças. Essas forças representam “fatores não-controláveis” que a empresa precisa monitorar e aos quais precisa responder (KOTLER, 2000, p. 160).

O autor descreve as principais forças que agem sobre o ambiente externo:

- a) ambiente demográfico: consiste em questões como o crescimento da população mundial, a composição etária da população, as diferentes etnias, o nível de instrução, sexo, profissão, entre outras;
- b) ambiente econômico: analisa dados como distribuição de renda, preços, poupança, endividamento e disponibilidade de crédito;
- c) ambiente natural: ligado à escassez de matérias-primas, custo de energia, altos níveis de poluição e mudança no papel dos governos;
- d) ambiente tecnológico: acompanhamento da influência sobre o mercado das oportunidades ilimitadas para inovação, das variações dos orçamentos em

pesquisa e desenvolvimento e das regulamentações mais rigorosas sobre os produtos;

- e) ambiente político-legal: ambiente formado por leis, órgãos governamentais e grupos de pressão;
- f) ambiente sociocultural: ambiente ligado a crenças, valores e normas, tais como as visões de si próprio, a visão das outras pessoas, a visão das organizações, as visões da sociedade, a visão da natureza e as visões do universo.

#### 4.2.1.2 Análise SWOT

O termo SWOT é originário da língua inglesa, sendo a composição das iniciais das palavras *strengths*, *weaknesses*, *opportunities* e *threats*, que em português significam forças, fraquezas, oportunidades e ameaças.

A análise do ambiente gera um grande número de informações para o plano de marketing. É essencial que estes dados sejam estruturados de forma a facilitar a interpretação de situações presentes e futuras. A análise SWOT é um modelo amplamente usado para organizar estas informações, sendo que ela abrange tanto o ambiente interno quanto externo da organização. No que tange ao ambiente interno, trata das forças e fraquezas da empresa, e no ambiente externo, das ameaças e oportunidades do mercado (FERREL; HARTLINE, 2005).

Segundo Westwood (1996), a análise SWOT visa entender e analisar as potencialidades e fragilidades da empresa, bem como identificar ameaças e oportunidades no mercado.

A Figura 2 ilustra a matriz utilizada na análise SWOT.

FORÇAS	FRAQUEZAS
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS

Figura 2 - Apresentação da Análise SWOT

Fonte: Elaborado pelo autor

A empresa deve estabelecer um sistema de inteligência de marketing para acompanhar as tendências e mudanças importantes do ambiente externo, bem como identificar as oportunidades e ameaças oriundas destes acontecimentos. Uma oportunidade de marketing ocorre quando a empresa consegue lucrar com o atendimento de necessidades dos consumidores. Uma ameaça ambiental é um desafio ou um evento desfavorável que implica na diminuição das vendas ou lucros, caso ações defensivas de marketing não sejam desenvolvidas (KOTLER; KELLER, 2006).

#### **4.2.1.2.1 Análise das Oportunidades e Ameaças**

O conhecimento de tendências e situações no ambiente externo é essencial para a criação de forças e vantagens competitivas. Independentemente das forças ou fraquezas da organização, as ameaças e as oportunidades existem fora dela. A identificação destas possibilita planos de ação para superar ou tirar proveito de determinadas situações (FERREL; HARTLINE, 2005).

#### **4.2.1.2.2 Análise das Forças e Fraquezas**

A análise das forças e fraquezas permite ao gestor de marketing conhecer o que a empresa está fazendo bem e onde estão suas deficiências. Tais aspectos surgem dos recursos, possuídos ou não pela empresa, ou dos relacionamentos existentes com seus consumidores, empregados ou organizações externas. A análise destes atributos deve ser focada no consumidor, sendo significativas somente quando servirem para a satisfação de alguma necessidade deles (FERREL; HARTLINE, 2005).

Para Kotler e Keller (2006), uma empresa deve lidar com fraquezas e forças no intuito de tirar o melhor proveito delas. Não deve se vangloriar por seus pontos fortes, nem precisa corrigir todos seus erros, mas deve lidar com estas variáveis no sentido de analisar até que ponto deve se limitar às oportunidades em face dos recursos que tem disponível.

### 4.2.1.3 Segmentação

Os clientes têm diferentes necessidades, e por isto exigem diferentes produtos e benefícios do produto. Caso a empresa não queira conquistar o cliente somente pelo menor preço, será necessário encontrar grupos de clientes que se interessem por diferentes atributos que sua empresa possui, como qualidade, serviço ou benefícios adicionais do produto (WESTWOOD, 1996).

A segmentação de mercado é a divisão do mercado em grupos de consumidores com diferentes necessidades, características ou comportamento, que possam exigir produtos ou compostos de marketing específicos (KOTLER; ARMSTRONG, 1995).

Ferrel e Hartline (2005) definem a segmentação de mercado como segue:

Da perspectiva da estratégia de marketing, definimos segmentação de mercado como o processo de divisão do mercado total, para um determinado produto ou uma categoria de produtos, em segmentos ou grupos relativamente homogêneos (FERREL; HARTLINE, 2005, p. 153).

Segundo estes autores, uma segmentação bem-sucedida deve ser:

- a) Identificável e mensurável: as características comuns dos consumidores devem ser claras, possibilitando mensurar o tamanho e o poder aquisitivo do segmento;
- b) Substancial: deve ser suficientemente lucrativo para que os custos da criação de compostos de marketing específicos sejam inferiores ao retorno esperado pela empresa naquele segmento;
- c) Acessível: o segmento deve ser acessível nos aspectos comunicação e distribuição;
- d) Responsiva: o segmento deve responder (diferentemente de outros segmentos) ao composto de marketing;
- e) Viável: o segmento deve estar disposto, pronto e capaz de desenvolver o processo de troca com a empresa.

Kotler e Armstrong (1995) citam que existem diversas maneiras de segmentar um mercado, e a melhor forma de visualizar sua estrutura é utilizando diferentes variáveis, de forma isolada ou combinada. As principais variáveis de segmentação utilizadas são a geográfica (região, tamanho do município, densidade, clima, entre

outros), a demográfica (idade, sexo, tamanho da família, renda, ocupação), a psicográfica (classe social, estilo de vida e personalidade) e a comportamental (ocasião de compra, benefícios procurados, status do usuário, índice de uso, grau de lealdade, estágio cognitivo para com o produto e atitude emocional com relação ao produto).

Depois de segmentar o mercado, através da análise da atratividade de cada segmento, a empresa deve definir um mercado-alvo no qual irá atuar (KOTLER; ARMSTRONG, 1995).

#### **4.2.1.4 Mercado-alvo**

Após segmentar o mercado, a empresa deve optar em qual ou quais segmentos irá focar seus esforços de marketing. Esta escolha é a seleção do mercado-alvo. De acordo com Kotler e Armstrong (1995), o mercado-alvo é formado por grupos de compradores com necessidades e características comuns, os quais a empresa deseja atender. Para esses autores, existem três estratégias de cobertura de mercado:

- a) marketing indiferenciado: a empresa ignora diferenças entre os segmentos e dispõe ao mercado uma única oferta;
- b) marketing diferenciado: a empresa decide por atingir vários segmentos do mercado, com produtos específicos para cada segmento;
- c) marketing concentrado: a empresa concentra os esforços de marketing em um único segmento.

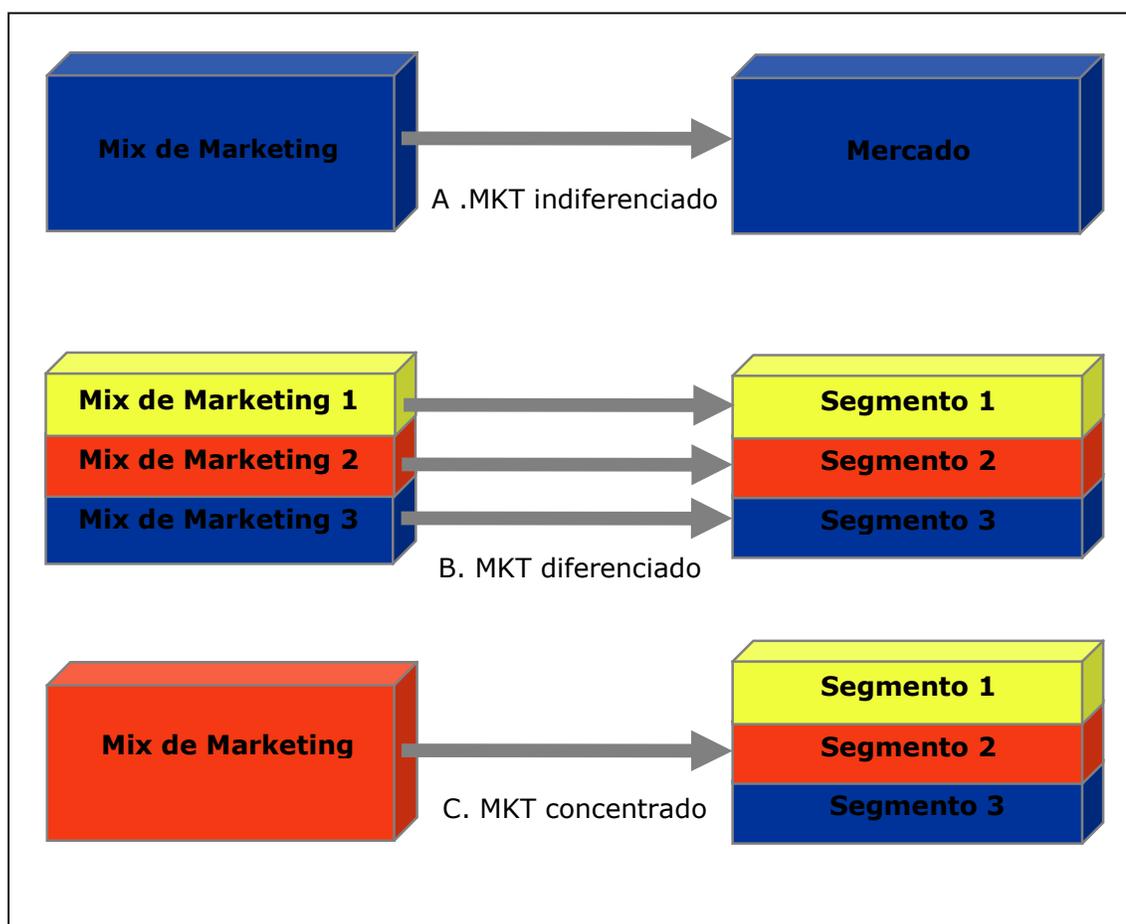
A Figura 3 mostra as três estratégias alternativas de cobertura de mercado.

O fato de um segmento atender aos critérios considerados importantes pela empresa não significa que ele deva ser escolhido. Além deste critério, a empresa deve levar em consideração a quantidade de recursos disponíveis, a sinergia do mercado com a missão da empresa e a concorrência no mercado, entre outros (FERREL; HARTLINE, 2005).

Ferrel e Hartline (2005) apresentam cinco estratégias para a escolha do mercado-alvo:

- a) direcionamento único: quando as capacidades da empresa estão ligadas às necessidades de um segmento de mercado específico;

- b) direcionamento seletivo: empresas com múltiplas capacidades utilizando o direcionamento seletivo;
- c) direcionamento para o mercado de massa: desenvolvimento de múltiplos programas de marketing para atender a todos os segmentos do mercado ao mesmo tempo;
- d) especialização de produto: especialização em produtos que possam ter sucesso em diferentes segmentos;
- e) especialização de mercado: criação de programas de marketing customizados, quando a empresa tem profundo conhecimento em determinado segmento de atuação.



**Figura 3 - Três estratégias alternativas de cobertura de mercado**  
Fonte: Adaptado de Kotler e Armstrong (1995, p. 172)

#### **4.2.1.5 Posicionamento**

Cobra (1990) define posicionamento da seguinte forma:

Posicionamento - é a arte de configurar a imagem da empresa e o valor oferecido do produto em cada segmento de mercado, de forma que os clientes possam entender e apreciar o que a empresa proporciona em relação à concorrência (COBRA, 1990, p. 323).

Segundo o autor, a expressão posicionamento refere-se ao lugar que o produto ou serviço ocupa no mercado. O posicionamento induz o consumidor a uma comparação com os produtos concorrentes. Com o posicionamento, a empresa busca obter vantagens competitivas para um número atraente de clientes no mercado-alvo. Um produto ou serviço pode ser posicionado de diversas formas, tais como a posição de preços baixos, de alta qualidade, de bons serviços, de avançada tecnologia, entre outros.

Para Kotler e Armstrong (1995), o posicionamento é a forma como os consumidores definem o produto ou serviço em relação aos seus concorrentes. Em outras palavras, é o lugar que o produto ou serviço ocupa na mente dos consumidores em relação aos produtos ou serviços concorrentes. A empresa pode optar por diversas estratégias de posicionamento: conforme os atributos específicos do produto, os benefícios que oferecem, as ocasiões de uso do produto, para certas classes de usuários, contra um concorrente e em contraste a um concorrente. Não existe uma regra para a adoção de determinado tipo de posicionamento, e normalmente as empresas adotam combinações destas estratégias para seus produtos ou serviços.

#### **4.2.1.6 Definição dos Objetivos**

A definição dos objetivos envolve resultados mensuráveis e quantitativos, com especificação de responsabilidade para sua execução, bem como um prazo definido para sua realização. Os objetivos devem ser factíveis, contínuos, com tempo de execução e atribuição de responsabilidade (FERREL; HARTLINE, 2005).

McDonald (2008) define objetivo como aquilo que a unidade quer alcançar. Para planejar como iremos alcançar, traçamos uma estratégia. Os objetivos devem se referir apenas aos produtos e mercados, os componentes do *mix* de marketing são apenas os meios de realização dos objetivos. Assim, não podemos confundir os objetivos de cada elemento do *mix* de marketing com os objetivos de marketing.

Para McDonald (2008), os objetivos de marketing, sempre que possível, devem ser expressos de forma quantitativa, como valores, volumes e participação de mercado, por exemplo.

Da mesma forma que McDonald (2008), Westwood (1996) associa o objetivo à estratégia. O autor ressalta que os termos estão interligados, e que um conduz de maneira lógica ao outro.

#### **4.2.1.7 Estratégias de Marketing**

Westwood (1996) define estratégias de marketing como:

As estratégias de marketing são os meios pelos quais os objetivos de marketing serão atingidos. Elas se relacionam aos produtos, estabelecimento de preços, propaganda/comunicação e distribuição. Relacionam-se também, é claro, às vendas, mas as vendas geralmente estão incluídas sob o título “comunicação” (WESTWOOD, 1996, p. 136).

Segundo esse autor, as estratégias devem ser consistentes em relação uma das outras, bem como devem estar alinhadas aos objetivos de marketing da empresa. Estas estratégias estão divididas em três grupos:

- a) estratégias defensivas: baseadas nas fraquezas identificadas na análise SWOT, buscando evitar a perda de clientes existentes;
- b) estratégias de desenvolvimento: focada no desenvolvimento de uma variedade maior nos produtos ou serviços oferecidos, para os clientes já existentes.
- c) estratégias de ataque: estratégia baseada no desenvolvimento do negócio através da captação de novos clientes.

Westwood (1996) ainda cita que as estratégias devem ser agrupadas sob os títulos dos componentes do *mix* de marketing (produto, preço, comunicação e distribuição).

Kotler e Keller (2006) definem a estratégia de marketing de forma semelhante à Westwood (1996). Porém, citam as três estratégias genéricas propostas por Michael Porter como um ponto de partida para a definição do pensamento estratégico. Tais estratégias são:

- a) liderança total em custos: a empresa se esforça para conseguir os menores custos de produção e distribuição, ganhando competitividade através do preço. Tais empresas não necessitam grandes habilidades em marketing, mas em áreas como engenharia, compras, fabricação e distribuição;
- b) diferenciação: a empresa direciona seus esforços para um desempenho superior em áreas valorizadas pelos clientes do seu mercado de atuação;
- c) foco: empresas trabalham para segmentos específicos, para ganhar competitividade em custos e diferenciação naquele mercado-alvo.

#### **4.2.1.8 Planos de Ação**

Após a escolha de estratégias e táticas para a realização dos objetivos, é necessário orientar as estratégias na direção de planos de ação, com instruções claras para sua aplicação. Cada um da equipe que irá implantar o plano de marketing deve saber suas responsabilidades e o cronograma para sua realização (WESTWOOD, 1996).

Segundo esse autor, cada um dos planos de ação deve incluir:

- a) posição (onde você está agora);
- b) metas;
- c) ação;
- d) pessoa responsável pela atividade;
- e) data de início;
- f) data de conclusão;
- g) custo estabelecido no orçamento.

De acordo com Ferrel e Hartline (2005), os planos de ação do plano de marketing descrevem como as estratégias de marketing serão postas em ação. Sem um bom plano de implementação dos planos de ação, estratégias bem elaboradas podem não surtir o efeito desejado. Assim, aspectos como liderança, motivação de empregados, comunicação e treinamento são essenciais para que a implementação

obtenha êxito. Para os autores, cada plano de ação deve responder às seguintes perguntas:

- a) Quais as atividades específicas de marketing serão assumidas?
- b) Como essas atividades serão desempenhadas?
- c) Quando essas atividades serão desempenhadas?
- d) Quem é o responsável pela execução dessas atividades?
- e) Como será monitorada a execução das atividades planejadas?
- f) Qual será o custo destas atividades?

#### **4.2.1.9 Controle do Plano de Marketing**

Segundo Kotler e Keller (2006), na medida em que a empresa implementa as estratégias, deve acompanhar os resultados e monitorar o ambiente interno e externo. A empresa precisa ter a certeza de que o mercado vai mudar de alguma forma e, por isto, será necessária uma análise e revisão de seus planos de ação. Se uma empresa não reagir prontamente a alterações no ambiente, ficará cada vez mais difícil reconquistar a posição perdida.

Ferrel e Hartline (2005) definem o controle do plano de marketing como sendo um detalhamento de como os resultados serão avaliados e controlados. O controle deve estabelecer padrões de desempenho e avaliação de desempenho real. Se necessário, deve propor ações corretivas, caso ocorram diferenças significativas entre o desempenho real e o desempenho desejado.

### **4.3 FATORES DETERMINANTES NA ESCOLHA DE UMA AUTOLOCADORA**

Em uma pesquisa desenvolvida por SANTA RITA *et al.* (2006), esses autores concluíram que os atributos determinantes para a escolha de autolocatoras estão associados ao preço, às condições de pagamento, às promoções e às opções por pacotes. Levando em conta a percepção de valor do cliente, os fatores ligados à precificação foram considerados os mais importantes.

A preocupação dos clientes a respeito da imagem passada pela autolocadora ficou evidente no estudo, tendo em vista que os entrevistados agruparam os fatores credibilidade, frota de veículos atualizada e localização da autolocadora (SANTA RITA *et al.*, 2006).

A pesquisa ainda mostra que, além de um preço compatível com o mercado, a imagem do serviço é o segundo fator determinante na concepção de valor para o cliente. Estes dois fatores podem interagir, fazendo com que uma empresa que possua preço muito competitivo e uma imagem que não transmita confiança e credibilidade possa ser percebida de forma negativa. Uma outra análise ainda indicou relação entre o atendimento e a variedade nas opções de locação, retratando um cliente exigente. A divulgação foi o último fator percebido pelos entrevistados (SANTA RITA *et al.*, 2006).

Segundo SANTA RITA *et al.* (2006), além destes fatores, o estudo apresentou outros determinantes na escolha da autolocadora. A facilidade de reserva a longa distância, seja por *internet* ou telefone, foi considerada um serviço essencial. Também ficou destacado o interesse por uma relação de confiança e familiaridade com a autolocadora, tendo em vista que aspectos como motorista, guia turístico, programas de fidelidade e disponibilidade foram evidenciados. Com base nestas informações, os pesquisadores sugeriram a inserção de diferenciais criativos e flexíveis, com redução de custos que possibilite preços razoáveis e a satisfação do consumidor.

Os anexos A e B apresentam detalhes da análise fatorial dos aspectos determinantes na escolha de uma autolocadora.

## 5. OBJETIVOS

### 5.1 OBJETIVO GERAL

O objetivo geral deste trabalho é elaborar um plano de marketing para a empresa Hello Rent a Car.

### 5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Os objetivos específicos deste trabalho são:

- Analisar o ambiente interno da empresa e identificar seus pontos fortes e fracos;
- Analisar o ambiente externo e identificar as ameaças e oportunidades do mercado;
- Estabelecer objetivos de marketing;
- Propor estratégias de marketing e planos de ação para atingir os objetivos de marketing;
- Desenvolver formas de avaliação e controle do plano de marketing.

## 6. MÉTODO

O método adotado para o desenvolvimento deste trabalho foi o estudo de caso de caráter exploratório, com o intuito de propor à Hello Rent a Car um Plano de Marketing para fortalecer sua participação no mercado de autolocadoras.

Segundo Mattar (1994), um estudo de caso é um método muito produtivo que estimula a compreensão e o levantamento de hipóteses para a pesquisa. É um método que pode incluir o exame de registros existentes, a observação de ocorrência de fatos, bem como entrevistas estruturadas e não estruturadas. Para este autor, o estudo de caso proporciona a obtenção de dados em um nível de profundidade capaz de caracterizar e explicar detalhadamente os aspectos do caso estudado.

Yin (2001) define o método de estudo de caso da seguinte maneira:

Um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos (YIN, 2001, p. 32).

Para a realização do Plano de Marketing para a Hello Rent a Car, adotou-se como base uma combinação dos modelos propostos por Westwood (1996) e Kotler (2000), abordados no referencial teórico. As etapas foram adequadas de acordo com as necessidades do projeto, resultando na seguinte estrutura:

- 1) Análise do Ambiente de Marketing – análise do ambiente interno e externo;
- 2) Análise SWOT – análise das oportunidades, ameaças, forças e fraquezas;
- 3) Segmentação;
- 4) Mercado-alvo;
- 5) Posicionamento;
- 6) Definição dos Objetivos;
- 7) Estratégia de Marketing;
- 8) Planos de Ação;
- 9) Controle do Plano de Marketing.

Todas estas etapas estão encadeadas, e foram elaboradas a partir dos dados buscados no ambiente interno e externo. A análise do ambiente interno foi feita através de dados secundários, disponíveis nos arquivos da empresa, e entrevista em profundidade com o proprietário da autolocadora. A análise do ambiente externo foi

desenvolvida através de entrevista em profundidade com o proprietário da empresa e conversas informais com os agentes de locação da Hello Rent a Car, e os demais componentes do macroambiente foram pesquisados através de dados secundários.

## **7. PLANO DE MARKETING – HELLO RENT A CAR**

### **7.1 ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO**

#### **7.1.1 Mercado**

O mercado brasileiro de autolocatoras é bastante pulverizado, sendo que aproximadamente 70% das empresas são de pequeno e médio porte. O número de autolocatoras presentes neste mercado diminuiu nos últimos anos, enquanto a frota e o faturamento aumentaram, o que mostra que as empresas estão operando com um número maior de veículos. No Rio Grande do Sul, até o final de 2008, 109 autolocatoras estavam em funcionamento, enquanto no ano de 2004 este número era de 149 empresas. A frota aumentou de 9.376, em 2004, para 10.103 veículos em 2008. No Brasil, no final de 2008, operavam 1.893 autolocatoras, com uma frota total de 318.865 (ABLA, 2008).

Segundo ABLA (2008), as empresas que encerraram suas operações foram aquelas que praticavam preços muito baixos. No Brasil, as tarifas praticadas já são as melhores possíveis para o cliente.

As autolocatoras são os principais clientes das montadoras que atuam no Brasil. Os modelos de carros mais locados são os básicos com motorização 1.0. Esta classe de veículos representou, em 2008, 71% da frota das autolocatoras, seguida por carros médios, com uma parcela de 13%, utilitários e vans representando 10% e carros de luxo com 6% de participação (ABLA, 2008).

De acordo com ABLA (2008), 55% das locações foram destinadas à terceirização de frota no ano de 2008. A locação para o turismo representou 27%, enquanto a locação para negócios contribuiu com 18% do total. A terceirização de frotas é a mais forte tendência para o mercado de locação de veículos. Em alguns estados, a terceirização de frota pública já é praticada com sucesso. Como as locadoras são responsáveis pela manutenção dos veículos, no caso da locação para a polícia, como um exemplo, as viaturas nunca ficam paradas. A empresa locadora irá substituir os veículos danificados enquanto providencia sua manutenção. Ao terceirizar a frota de veículos, as principais vantagens para as empresas, sejam elas

públicas ou privadas, são a inexistência de custos de aquisição, manutenção e impostos pagos sobre o patrimônio. No ano de 2008, esta modalidade de locação gerou uma receita total de R\$ 2,19 bilhões para as autolocadoras presentes no Brasil.

O segmento de autolocadoras contribuiu, no ano de 2008, com R\$ 1,273 bilhões em impostos, gerando um total de 209.061 empregos, entre diretos e indiretos (ABLA, 2008).

Com o intuito de prospectar novos e fidelizar seus atuais clientes, as autolocadoras vêm investindo em parcerias e em planos de benefícios para seus clientes. Além das vantagens oferecidas a clientes de hotéis, agências de viagem e operadoras de cartão de crédito, as companhias aéreas têm estreitado seu relacionamento com as locadoras de veículos através do sistema *fly and drive*, onde é oferecido desconto na diária de locação para os viajantes. Os cartões de fidelidade também estão em voga no segmento de mercado em estudo (ABLA, 2008).

Outro aspecto a ser destacado foi o aumento da média de diárias em cada locação. De acordo com ABLA (2008), em 2006 um cliente locava um automóvel com a média de 3,6 dias. Segundo dados compilados pela ABLA, no ano de 2008 esta média já havia subido para 6 diárias. Isto faz com que a conquista de um cliente seja mais rentável para a empresa.

Uma questão importante para o mercado de autolocadoras é o esforço que o Ministério do Turismo vem aplicando ao turismo interno. Investimentos em infraestrutura e propagandas focando as riquezas naturais nacionais estão fazendo com que o brasileiro viaje mais dentro de seu país, atividade esta que demanda a locação de veículos (BRASIL, 2009).

Segundo ANEF (2009), Associação Nacional das Empresas Financiadoras de Montadoras, o *leasing* de automóveis vem ganhando vulto nos últimos anos. Fazendo uma comparação com o mês de Maio de 2009 ante o mesmo mês do ano anterior, o aumento nos valores movimentados foi de 52,1%, subindo de R\$ 42,4 bilhões para R\$ 64,5 bilhões. O CDC (crédito direto ao consumidor) para a aquisição de veículos sofreu uma queda de 3,1% neste mesmo período, passando de R\$ 84,1 bilhões para R\$ 81,5 bilhões. A alteração nesta modalidade está no prazo máximo de parcelas, que passou de 72 meses em 2008 para 60 meses em 2009. Apesar disto, a ANEF avalia que as facilidades para o financiamento de veículos tendem a aumentar, o que pode impactar de forma negativa no mercado de autolocadoras.

A pesquisa “O Observador 2008”, realizada pela empresa de auditoria Ernst & Young, mostra que o PIB brasileiro deverá crescer em torno de 150% entre os anos de 2007 e 2030. Este crescimento será sustentado pelo aumento do consumo, possibilitando um maior acesso a produtos e serviços. O aumento de renda se dará principalmente na classe C. O mesmo estudo ainda complementa que o país terá uma melhor distribuição de renda até 2030, fato que também irá impactar de forma significativa na economia nacional, e por consequência nas autolocadoras (ERNST & YOUNG, 2009). De acordo com estudos do governo gaúcho, o PIB do Rio Grande do Sul deverá apresentar aumento em torno de 80% no período compreendido entre os anos de 2002 e 2023 (RIO GRANDE DO SUL, 2009).

A projeção do IBGE é que a população brasileira aumente consideravelmente até 2020. A previsão é que o Brasil tenha cerca de 196 milhões de habitantes em 2010, passando para 219 milhões nos no início da década seguinte. Esta projeção ainda prevê um envelhecimento da população nacional. Estes dados, combinados com uma melhor distribuição de renda implicam em um aumento no universo de possíveis consumidores, impactando positivamente no ramo de locação de veículos (IBGE, 2009). Segundo FEE (2009), a população gaúcha deve passar de 10,8 milhões em 2009 para 11,6 milhões em 2020.

### **7.1.2 Concorrentes**

A identificação dos principais concorrentes foi desenvolvida com base em conversas informais com o proprietário e agentes de locação da Hello Rent a Car e com buscas nos meios de comunicação onde a empresa está presente, como em guias telefônicos.

Os principais aspectos analisados na concorrência foram:

- Breve histórico da empresa;
- Localização;
- Principais serviços e diferenciais oferecidos;
- Frota de veículos (modelos disponíveis);
- Tipos de tarifa e seus respectivos valores;
- Tipos de seguros e coberturas;
- Demais valores de serviços oferecidos.

Os dados foram obtidos nas páginas de *internet* das empresas. Os valores apresentados têm como base o dia 10 de outubro de 2009.

As principais autolocadoras consideradas concorrentes da Hello Rent a Car foram: Allocar Rent a Car, Budget Rent a Car, Hertz Rent a Car, Irigaray Autolocadora, Localiza Rent a Car, Locar Car Autolocadora, Madrugua Sul Veículos, Movida Rent a Car e Pontual Autolocadora.

### **7.1.2.1 Allocar Rent a Car**

A Allocar Rent a Car foi fundada em 1992, na cidade de Porto Alegre. Recentemente ingressou na Alugue Brasil, uma rede de locadoras onde o cooperado desfruta de benefícios como a compra centralizada, alcançando maiores descontos. Tais benefícios implicam em melhores tarifas, frota renovada e manutenção eficaz, sem que a empresa precise trabalhar seguindo as regras de uma franquia. A Allocar está situada na entrada de Porto Alegre, nas proximidades do Aeroporto Internacional Salgado Filho (ALLOCAR, 2009).

Os pontos a serem destacados no serviço prestado pela Allocar Rent a Car são:

- Locação de veículos de várias marcas e modelos;
- Locação com e sem motorista;
- Transporte regular entre duas ou mais cidades;
- Entrega e coleta de veículos em hotéis, aeroporto e rodoviária;
- Substituição de frota própria de empresas, envolvendo fornecimento, administração e manutenção dos veículos;
- Locação de GPS.

A frota de veículos e as tarifas aplicadas pela Allocar são apresentadas na Tabela 2.

As proteções podem ser optadas em duas modalidades:

- LDW+ALI: Proteção total do veículo locado (LDW) com franquia reduzida, franquia de R\$ 1.800,00 para os grupos de A a D e de R\$ 3.800,00 para os grupos de E a M para qualquer evento, proteção a danos materiais a terceiros (ALI) no valor limite de R\$ 50.000,00, com franquia de R\$ 800,00 quando usado isoladamente. Valor diário de R\$ 29,00 para os grupos de A a

D e de R\$ 39,00 para os grupos de E a L a ser acrescido nos valores das diárias;

- LDW+ALI ECONÔMICA: Proteção do veículo locado (LDW), cobre furto, roubo e perda total com franquias de 20% do valor do veículo 0 km tabela FIPE e contra acidentes leves com franquias de 10% do valor do veículo 0 km tabela FIPE, (ALI) proteção a danos a terceiros no valor limite de R\$ 50.000,00, com franquias de R\$ 800,00. Valor diário de R\$ 17,00 para os grupos de A a D e de R\$ 27,00 para os grupos de E a L a ser acrescido nos valores das diárias.

**Tabela 2 – Frota e tarifas Allocar Rent a Car**

Grupo	Veículos	Diária com Km livre R\$	Diária com km controlada R\$	Diária com 100 km R\$	Km excedente R\$	Semanal R\$	Dia adicional R\$
A	Celta, Gol e Palio	59,00	-	49,00	0,39	-	-
A+	Celta, Gol ou Palio; 4 portas	64,90	-	54,90	0,39	-	-
B	Celta, Gol ou Palio; AC	74,00	-	57,00	0,49	-	-
B+	Celta, Gol ou Palio; 4 portas; AC	81,40	-	62,70	0,49	-	-
C	Gol 1.6 ou Palio 1.4; 4 portas; AC; DH	109,00	-	90,00	0,72	-	-
C-	Palio 1.0; 4 portas; AC; DH	103,00	-	81,00	0,64	-	-
D	Prisma 1.4 ou Classic 1.6; 4 portas; AC; DH	119,00	-	99,00	0,72	-	-
E	Parati 1.6, Parati Track & Field, Spacefox 1.6; 4 portas; AC; DH	134,00	-	106,00	0,88	-	-
F	Meriva ;4 portas; AC; DH	159,00	-	121,00	0,95	-	-
G	Dobló 7 lugares	164,00	-	145,00	1,08	-	-
G+	Ecosport 1.6; AC; DH	190,00	-	155,00	1,35	-	-
H	Polo Sedan 1.6	190,00	-	155,00	1,35	-	-
I	Bora 2.0, Corolla 1.6/1.8 ou Vectra 2.0; 4 portas; AC; DH	219,00	-	174,00	1,45	-	-
J	Novo Corolla ;4 portas; AC; DH; AT	249,00	-	211,00	1,45	-	-
L	Saveiro ou Strada	119,00	-	90,00	0,71	-	-

FONTE: Adaptado de ALLOCAR (2009)

A Allocar possui as seguintes tarifas para diárias de motoristas: motorista monolíngue - R\$ 120,00, hora extra de R\$ 19,00, e motorista bilíngue - R\$ 160,00, hora extra de R\$ 28,00

### **7.1.2.2 Budget Rent a Car**

A Budget Rent a Car foi fundada nos Estados Unidos no ano de 1958, e hoje é uma das redes de autolocatoras mais conhecidas no mundo, com forte atuação nos Estados Unidos, Canadá, América Latina, Caribe, Austrália e Nova Zelândia. Atualmente, possui 13 lojas no Brasil, sendo maior parte delas situadas em grandes aeroportos. Em Porto Alegre, A Budget está presente no Aeroporto Internacional Salgado Filho (BUDGET, 2009).

A Budget possui planos diferenciados de terceirização de frota, onde assume por inteiro a gestão da frota das empresas contratantes. Nesta modalidade, a autolocadora trata desde a aquisição dos veículos, emplacamento, identificação e cobrança de multas, até serviços de manutenção e venda dos veículos, permitindo que a contratante foque seus esforços na atividade principal da empresa (BUDGET, 2009).

Outro ponto forte da Budget é a parceria com diversas empresas, fornecendo atrativos para seus clientes, onde se pode destacar:

- Parcerias com empresas aéreas: o cliente apresenta o cartão de milhagem das empresas ou cartão de embarque e ganha descontos na locação dos veículos. As empresas participantes desta parceria são: Alitalia, Emirates, Gol, Ocean Air, TAM, TRIP, United Airlines e Varig;
- Parcerias com empresas de cartão de crédito: os clientes destas empresas recebem descontos especiais e facilidades no pagamento dos custos de locação. As empresas participantes destas parceria são: American Express, Fininvest, Unicard (Mastercard e Visa), Visa e Mastercard;
- Parcerias com seguradoras: a Budget oferece descontos especiais para clientes das seguradoras Liberty Seguros, Mitsui Sumitomo Seguros, Alfa Seguradora, Marítima Seguros, Met Life e Itaú Seguros.
- Outras parcerias: a Budget ainda oferece descontos especiais e facilidades de pagamento para clientes do Cartão Ipiranga, Cartão Petrobras, clientes

da TIM Celular, hóspedes de hotéis parceiros da agência ONIXTUR, clientes do sistema Sem Parar/Via Fácil, associados ao Cartão Super Férias e clientes de hotéis espalhados pelo Brasil.

A frota de veículos e as tarifas aplicadas pela Budget são apresentadas na Tabela 3.

**Tabela 3 – Frota e tarifas Budget Rent a Car**

Grupo	Veículos	Diária com Km livre R\$	Diária com km controlada R\$	Diária com 100 km R\$	Km excedente R\$	Semanal R\$	Dia adicional R\$
A	Celta, Palio, Corsa ou similar	81,00	-	-	-	486,00	69,43
B	Celta, Palio, Corsa ou similar; AC	113,00	-	-	-	678,00	96,86
C	Corsa Sedan, Fiesta Sedan, Siena ou similar; AC	125,00	-	-	-	750,00	107,14
D	Palio, Pólo, Gol ; 4 portas; AC	139,00	-	-	-	834,00	119,14
E	Prisma, Fiesta Sedan, Siena ou similar; 4 portas; AC	146,00	-	-	-	876,00	125,14
F	Parati, Palio Weekend ou similar; AC; DH	159,00	-	-	-	954,00	136,29
G	Astra, Stilo, Golf ou similar; AC; DH	218,00	-	-	-	1.308,00	186,86
H	Corolla, Vectra ou similar; AC; DH	247,00	-	-	-	1.482,00	211,71
I	Zafira, Scenic, Picasso ou similar; AC; DH	259,00	-	-	-	1.554,00	222,00
K	Corolla, Vectra ou similar; AC; DH; AT	302,00	-	-	-	1.812,00	258,86
N	Ducato, Sprinter ou similar; AC	333,00	-	-	-	1.998,00	285,43
O	Dobló ou Kangoo; AC; DH	219,00	-	-	-	1.314,00	187,71

FONTE: Adaptado de BUDGET (2009)

As proteções e seguros oferecidos pela Budget Rent a Car podem ser optados entre as seguintes alternativas:

- PDW - Proteção contra Danos e/ou Avarias: proteção parcial do veículo Budget para danos e/ou avarias causados por colisões e/ou acidentes. Nestes casos o cliente deverá arcar com as despesas decorrentes até o limite da franquia estabelecida, sendo R\$ 1.500,00 para os grupos A, B, C ou D e R\$ 3.000,00 para os demais grupos. A proteção PDW não cobre roubo, furto, incêndio ou perda total do veículo Budget. Para os grupos A, B, C e D a tarifa PDW diária é de R\$ 18,00. Para os demais grupos, a tarifa diária é de R\$ 26,00;

- LDW - Proteção Total do Veículo: proteção total do veículo Budget, que além da cobertura contra danos e/ou avarias, também oferece cobertura contra roubo, furto, incêndio e perda total do veículo. Nestes casos o cliente deverá arcar com as despesas decorrentes até o limite da franquia, sendo R\$ 1.000,00 para os grupos A, B, C ou D, e R\$ 2.000,00 para os demais grupos. Para os grupos A, B, C e D a tarifa PDW diária é de R\$ 23,00. Para os demais grupos, a tarifa diária é de R\$ 33,00;
- SLI - Proteção a terceiros: cobertura contra danos materiais e pessoais causados a terceiros em acidentes envolvendo o veículo Budget. Nestes casos o cliente deverá arcar com as despesas decorrentes até o limite da franquia, que equivale a R\$ 1.000,00. A cobertura para danos materiais é de até R\$ 20.000,00 e para danos pessoais até R\$ 30.000,00. O valor diário da proteção SLI é de R\$ 9,00;
- PAE - Proteção de Acidentes Pessoais: cobertura para danos materiais causados aos ocupantes do veículo, oriundos de acidentes com o veículo Budget. Ao custo de R\$ 3,00 por dia, esta proteção oferece cobertura de até R\$ 5.000,00.

### **7.1.2.3 Hertz Rent a Car**

A Hertz Rent a Car foi fundada em 1918, está presente em mais de 160 países e possui uma frota de mais de 700.000 veículos. É considerada a maior compradora particular de automóveis do mundo, além de ser líder mundial em locação de veículos. Na cidade de Porto Alegre, a Hertz está presente no Aeroporto Internacional Salgado Filho (HERTZ, 2009).

Os principais serviços oferecidos pela Hertz Rent a Car são:

- Parcerias com hotéis, agências de viagem e empresas aéreas: descontos especiais para clientes destes parceiros;
- Hertz Navegador: GPS portátil disponível para locação;
- Serviço de motorista;
- Programa de fidelidade: o cliente Hertz possui descontos especiais, através dos pontos adquiridos nas locações anteriores;
- Terceirização de frotas: estudo do melhor plano para o cliente.

A frota de veículos e as tarifas aplicadas pela Hertz são apresentadas na Tabela 4.

**Tabela 4 – Frota e tarifas Hertz Rent a Car**

Grupo	Veículos	Diária com Km livre	Diária com km controlada	Diária com 100 km	Km excedente	Semanal	Dia adicional
		R\$	R\$	R\$	R\$	R\$	R\$
A	Palio, Celta ou Gol	79,00	-	-	-	474,00	79,00
C	Palio, Celta ou Gol; 2 ou 4 portas; AC	95,00	-	-	-	570,00	95,00
C4	Gol, Fox, Fiesta ou Palio 1.0; AC; DH	111,00	-	-	-	666,00	111,00
D	Polo 1.6, Palio 1.4, Prisma 1.4, Gol 1.6, Fox 1.6, Logan 1.6, Punto 1.4, Siena 1.4 ou Sandero 1.6; AC; DH	123,00	-	-	-	738,00	123,00
D4	Siena; AC; DH; ABS	142,00	-	-	-	852,00	142,00
E	Parati ou Palio Weekend; AC; DH	137,00	-	-	-	822,00	137,00
L	Astra Sedan, Polo Sedan ou Fiesta Sedan; AC; DH	200,00	-	-	-	1.200,00	200,00
M	Meriva, Idea ou Ecosport; AC; DH	202,00	-	-	-	1.212,00	202,00
P	Corolla, Vectra ou Civic; AC; DH	223,00	-	-	-	1.338,00	223,00
P4	Vectra ou Megane; AC; DH; AT	260,00	-	-	-	1.560,00	260,00
R	Dobló	193,00	-	-	-	1.158,00	193,00
R4	Zafira	228,00	-	-	-	1.368,00	228,00
S	Strada, Fiorino ou Montana	117,00	-	-	-	702,00	117,00

FONTE: Adaptado de ALUGUEL DE CARROS (2009)

Algumas coberturas e serviços oferecidos pela Hertz:

- Taxa de serviço: cobrado um valor de 10,9% sobre o valor total da locação;
- Entrega e coleta do veículo: R\$ 45,00;
- Locação de GPS: R\$ 15,00 por dia;
- Suporte para bicicleta: R\$ 4,00 por dia;
- Cadeira para bebê: R\$ 10,00 por dia;
- Motorista monolíngue: R\$ 140,00 por dia, hora extra de R\$ 35,00;

- Motorista bilíngue: R\$ 140,00 por dia, hora extra de R\$ 55,00;
- Franquias: cobertura contra danos/avarias, roubo, furto, incêndio e perda total do veículo, cabendo ao cliente arcar com as despesas decorrentes até o limite da franquia, sendo R\$ 1.000,00 para os grupos A, C, C4 e D, e R\$ 2.000,00 para os demais grupos;
- LIS: amplia a cobertura a terceiros até o limite de R\$ 730.000,00 (cobertura convencional possui limite de R\$ 40.000,00) para danos pessoais e materiais, ao custo diário de R\$ 11,00;
- PAI: proteção pessoal para os ocupantes do veículo locado com cobertura de R\$ 20.000,00 em caso de invalidez permanente ou morte, ao custo diário de R\$ 9,00.

#### **7.1.2.4 Irigaray Autolocadora**

O grupo Irigaray surgiu em 1970, atuando na área de construção civil, agropecuária e comércio de combustíveis. Somente em 1997 entrou na área de locação, criando a Irigaray (especializada na locação de veículos) e a Interbrasil Locadora (especializada na locação de veículos pesados). Em Porto Alegre, a empresa está situada na entrada da cidade, em local estratégico próximo ao Aeroporto Internacional Salgado Filho (IRIGARAY, 2009).

Podemos destacar nos serviços prestados pela Irigaray:

- Caminhão cegonha: entrega do veículo locado em qualquer parte do Brasil, devido à parceria com a Interbrasil Locadora;
- Facilidades de pagamento: empresas com cadastro aprovado possuem diversas modalidades de pagamento, como boleto bancário e depósito em conta corrente, além do tradicional pagamento com cartão de crédito;
- Possibilidade de entrega do veículo em cidade diferente da retirada;
- Locação de veículos blindados.

A Irigaray somente disponibiliza valores das locações mediante consulta de clientes. A frota da empresa é apresentada no Quadro 2.

FROTA IRIGARAY		
Corolla	Classic	Zafira
Corolla Blindado	Prisma	Fiorino
Gol	Vectra	Dobló Passageiro
Fusion Blindado	Omega	Dobló Cargo
Novo Palio 2009	Passat	Ducato
Hilux Cabine Simples	Jetta	Ducato Passageiro
Hilux Cabine Dupla	Golf	Sprinter Van
Kombi	Polo Sedan	Sprinter
Punto	Polo Hatch	Porsche Cayman S
Hilux SW4	Siena Fire	Porsche Cayenne
Captiva	Novo Siena 2009	Mercedes ML 350
S10 Cabine Dupla	Palio Fire	Mercedes C200
S10 Cabine Simples	Palio Weekend	Audi A3
Montana	Palio Adventure	Audi A4
Strada	Parati	BMW 320
Saveiro	Voyage	BMW 330
Celta	Meriva	

**Quadro 2 - Frota Irigaray Autolocadora**

FONTE: Adaptado de IRIGARAY (2009)

#### 7.1.2.5 Localiza Rent a Car

A Localiza foi fundada em 1973, focando a qualidade total, os bons serviços e a diferenciação. Em 1991, iniciou a venda de seus carros usados diretamente ao consumidor final, evitando atravessadores que diminuían a margem de lucro na negociação. Em 1992, a Localiza internacionalizou suas atividades, como forma de driblar a crise instalada no país naquela época. Atualmente, a empresa está dividida em três plataformas de negócios: franquias Localiza, Total Fleet (terceirização de frotas) e Localiza Rent a Car. Em Porto Alegre, a empresa possui loja no Aeroporto Internacional Salgado Filho e na entrada da cidade (LOCALIZA, 2009).

Diferenciais nos serviços da Localiza Rent a Car:

- Parcelamento no cartão de crédito em até dez vezes;
- Parcerias com agências de viagem;
- Abastecimento: o cliente recebe o carro com o tanque cheio e pode optar pela devolução com combustível na quantidade que desejar. A Localiza

abastece o carro e cobra de acordo com tabela própria de preços de combustível;

- Devolução do carro em qualquer agência Localiza do Brasil, com taxas especiais de acordo com a região (taxa fixa para agências da mesma cidade ou por km rodado até a filial de retirada);
- Locação de GPS;
- Locação de cadeira de bebê;
- Locação com motorista monolíngue ou bilíngue;
- Frota jovem: toda frota possui menos de seis meses. No sexto mês, o veículo é vendido na Localiza Seminovos;
- Programa de fidelidade: o cliente acumula pontos com locações, podendo receber diárias grátis.

A frota de veículos e as tarifas aplicadas pela Localiza são apresentadas na Tabela 5.

As tarifas de seguros aplicadas pela Localiza estão na Tabela 6.

A Localiza ainda oferece proteção ampliada, ao custo diário de R\$ 9,00, com valor máximo de R\$ 100.000,00 para danos corporais a terceiros e valor máximo de R\$ 50.000,00 para danos materiais a bens de terceiros (nesta modalidade o cliente tem co-participação de R\$ 1.000,00).

**Tabela 5 – Frota e tarifas Localiza Rent a Car**

Grupo	Veículos	Diária	Diária	Diária	Km	Semanal	Dia
		com Km livre	com km controlada	com 100 km			
		R\$	R\$	R\$	R\$	R\$	R\$
A	Palio 1.0 ou similar	99,00	39,90	-	0,46	595,00	85,00
C	Palio 1.0 ou similar; AC	139,00	75,00	-	0,69	833,00	119,00
F	Prisma 1.4 ou similar	178,00	95,00	-	0,89	1.064,00	152,00
M	Fiat Idea 1.4 ou similar	189,00	101,00	-	0,95	1.134,00	163,00
H	Astra Sedan ou similar; AC; DH	294,00	157,00	-	1,49	1.764,00	262,00
K	Fiat Linea 1.9 ou similar; AC; DH	357,00	190,00	-	1,60	2.135,00	305,00
N	Montana 1.4 ou similar	154,00	83,00	-	0,79	917,00	131,00
U	Fiorino Furgão 1.3 ou similar	167,00	91,00	-	0,86	1.001,00	143,00
V	Montana 1.3 ou similar; AC; DH	175,00	95,00	-	0,88	1.050,00	150,00
I	Kombi 1.4 ou similar	223,00	123,00	-	1,26	1.337,00	191,00
R	Dobló 1.8 ou similar	246,00	132,00	-	1,29	1.470,00	210,00
P	Mitsubishi L200 ou similar	487,00	262,00	-	2,77	2.919,00	417,00

FONTE: Adaptado de LOCALIZA (2009)

**Tabela 6 – Seguros Localiza Rent a Car**

Grupos	Diária	Co-participação
A, C, F e M	R\$ 25,00	R\$ 2.000,00
H, I, J, K, N, R, U e V	R\$ 36,00	R\$ 4.000,00
Y	R\$ 36,00	R\$ 10.000,00
T	R\$ 36,00	R\$ 15.000,00
P	R\$ 36,00	R\$ 7.000,00 (perda parcial) / R\$ 14.000,00 (perda total, furto ou roubo)

FONTE: Adaptado de LOCALIZA (2009)

### 7.1.2.6 Locar Car Autolocadora

A Locar Car é uma empresa com aproximadamente 10 anos de atuação no mercado do Rio Grande do Sul, com o trabalho focado na locação de veículos populares, de passeio, executivos, utilitários e tracionados (4 x 4). Está situada na entrada de Porto Alegre, nas proximidades do Aeroporto Internacional Salgado Filho, com entrega e coleta em toda a região metropolitana de Porto Alegre, com preços tabelados (LOCAR CAR, 2009).

A empresa possui programas especiais para terceirização de frotas. Oferece prazo de pagamento em até três vezes sem juros, na compra com cartão de crédito de empresas associadas (LOCAR CAR, 2009).

A frota de veículos e as tarifas aplicadas pela Locar Car Autolocadora são apresentadas na Tabela 7.

A Locar Car exige o seguro agregado nas diárias. Os valores cobrados são de R\$ 15,00 para os grupos A, B e C; R\$ 25,00 para o grupo D, F e G; R\$ 30,00 para o grupo E; R\$ 35,00 para os grupos H e I.

A Tabela 8 apresenta os valores de entrega e coleta cobrados pela Locar Car.

### 7.1.2.7 Madrugua Sul Veículos

A Madrugua Sul está situada na entrada de Porto Alegre, com serviço de entrega e coleta. De acordo com MADRUGA SUL (2005), os principais diferenciais nos serviços oferecidos pela empresa são:

- Frota diversificada;

- Manutenção própria;
- Revenda de veículos integrada;
- Locação de veículos para eventos especiais (Limusine);
- Plantão 24 horas.

A frota de veículos e as tarifas aplicadas pela Madruga Sul são apresentadas na Tabela 9. As taxas de seguro já estão inclusas nos valores apresentados.

**Tabela 7 – Frota e tarifas Locar Car Autolocadora**

Grupo	Veículos	Diária com Km livre	Diária com km controlada	Diária com 100 km	Km excedente	Semanal	Dia adicional
		R\$	R\$	R\$	R\$	R\$	R\$
A	Celta, Gol, Palio, ou Uno; 2 ou 4 portas	73,00	30,00	55,00	0,50	-	-
B	Celta, Gol, Palio, ou Uno; 2 ou 4 portas; AC	89,00	36,00	67,00	0,61	-	-
C	Gol ou Palio 1.0; 4 portas; AC; DH	110,00	46,00	85,00	0,77	-	-
D	Parati 1.6 e Prisma 1.4; AC; DH	135,00	59,00	107,00	0,95	-	-
E	Doblô 7 lugares e Pólo Sedan 1.6	175,00	70,00	135,00	1,29	-	-
F	Fiorino ou Kombi	170,00	71,00	130,00	1,18	-	-
G	Strada, Saveiro ou Montana	130,00	65,00	120,00	1,10	-	-
H	Corolla ou Zafira; AC; DH	210,00	77,00	158,00	1,62	-	-
I	Corolla ou Vectra Expression; AC; DH; AT	250,00	94,00	190,00	1,92	-	-

FONTE: Adaptado de LOCAR CAR (2009)

**Tabela 8 – Tarifas de entrega e coleta Locar Car Autolocadora**

Taxas de Entrega/Devolução	Horário comercial	Fora do horário
Locar Car - Rent a Car	sem custo	R\$ 30,00
Hotéis de Porto Alegre	R\$ 15,00	R\$ 30,00
Rodoviária de Porto Alegre	R\$ 15,00	R\$ 30,00
Região Metropolitana (até 10km)	R\$ 15,00	R\$ 30,00
Aeroporto Salgado Filho	R\$ 15,00	R\$ 30,00
Região Metropolitana (+ de 10km)	R\$ 25,00	R\$ 45,00

FONTE: Adaptado de LOCAR CAR (2009)

**Tabela 9 – Frota e tarifas Madrugua Sul**

Grupo	Veículos	Diária com Km livre	Diária com km controlada	Diária com 100 km	Km excedente	Semanal	Dia adicional
		R\$	R\$	R\$	R\$	R\$	R\$
A	Uno ou Palio	95,00	-	80,00	0,50	420,00	-
B	Celta; 4 portas	110,00	-	90,00	0,50	475,00	-
C	Celta; 4 portas; AC	130,00	-	110,00	0,50	580,00	-
D	Celta 1.4; AC; DH	150,00	-	120,00	0,50	650,00	-
E	Corsa Sedan 1.6 ou Palio 1.4; AC; DH	160,00	-	140,00	0,50	760,00	-
F	Palio Weekend 1.8 ou Parati 1.6; 4 portas; AC; DH	215,00	-	180,00	0,60	950,00	-
G	Astra	250,00	-	220,00	0,60	1.100,00	-
H	Honda Civic ou Vectra	300,00	-	270,00	0,60	1.300,00	-
I	Saveiro, Strada ou Courier	140,00	-	120,00	0,50	700,00	-
J	Ambulância	300,00	-	250,00	0,60	1.500,00	-
K	Ranger ou S10 cabine dupla	350,00	-	300,00	0,70	2.100,00	-
L	Kombi	230,00	-	180,00	0,70	970,00	-
M	Fiorino ou Kombi Pick-Up	170,00	-	140,00	0,70	800,00	-
N	Dobló ou Zafira 7 lugares	290,00	-	250,00	0,70	1.500,00	-
O	Van 16 lugares com motorista	sob consulta	Sob consulta	Sob consulta	sob consulta	Sob consulta	-

FONTE: Adaptado de MADRUGA SUL (2005)

### 7.1.2.8 Movida Rent a Car

A Movida Rent a Car foi fundada em 2006, e entrou no mercado com uma imagem de empresa moderna, alinhada com as tendências tecnológicas, com investimento na relação humana. Na cidade de Porto Alegre, a Movida está presente no Aeroporto Internacional Salgado Filho (MOVIDA, 2008).

Principais diferenciais nos serviços oferecidos pela Movida:

- Loja conceito: espaço moderno com internet *Wi-Fi* para clientes;
- Diárias de 27 horas;

- Locação de GPS;
- CD Player em todas as categorias;
- Locação *Carbon Free*: valor arrecadado é investido no plantio de árvores. O valor desta modalidade de diária tem acréscimo de aproximadamente 2%;
- Motorista executivo monolíngue e bilíngue;
- Devolução em local diferente do qual foi retirado.

A frota de veículos e as tarifas aplicadas pela Movida Rent a Car são apresentadas na Tabela 10.

**Tabela 10 – Frota e tarifas Movida Rent a Car**

Grupo	Veículos	Diária com Km livre	Diária com km controlada	Diária com 100 km	Km excedente	Semanal	Dia adicional
		R\$	R\$	R\$	R\$	R\$	R\$
A	Gol, Palio ou Celta 1.0; 4 portas	84,00	-	-	-	504,00	72,00
B	Gol, Palio ou Celta 1.0; 4 portas; AC; DH	115,00	-	-	-	690,00	98,57
C	Gol 1.6, Palio 1.4 ou Fox 1.6; 4 portas; AC; DH	142,00	-	-	-	852,00	121,71
D	Polo 1.6, Siena 1.4 ou Prisma 1.4; 4 portas; AC; DH	157,00	-	-	-	942,00	134,57
E	Parati 1.6 ou Palio Weekend 1.4	169,00	-	-	-	1.014,00	144,86
I	Golf 1.6, Astra 1.8 ou Stilo 1.8	212,00	-	-	-	1.272,00	181,71
O	Bora 2.0 ou Corolla 1.8	259,00	-	-	-	1.554,00	222,00
Q	Bora 2.0 ou Corolla 1.8; AT	295,00	-	-	-	1.770,00	252,86
H	Meriva ou Idea 1.8	182,00	-	-	-	1.092,00	156,00
J	Dobló 1.8	210,00	-	-	-	1.260,00	180,00
K	Zafira 2.0	299,00	-	-	-	1.794,00	256,29

FONTE: Adaptado de MOVIDA (2008)

A Movida oferece as seguintes opções de seguros:

- LDW: Proteção Ampliada Movida. Proteção contra roubo, furto, incêndio e perda total do veículo, danos e/ou avarias causados ao veículo por colisões e/ou acidentes, cabendo ao locatário arcar apenas com a franquia/co-participação;
- PDW: Proteção Parcial Movida (exoneração de danos e/ou avarias). Proteção parcial contra danos e/ou avarias causados ao veículo por colisões

e/ou acidentes, cabendo ao locatário arcar apenas com a franquia/co-participação;

- ALI: Proteção contra Terceiros Movida. Proteção contra danos materiais e pessoais causados a terceiros em razão de acidentes com o veículo locado com participação do locatário em franquia até os valores estabelecidos no contrato de locação;
- PAI: Proteção aos Ocupantes Movida. Proteção contra danos causados aos ocupantes do veículo locado (até o limite de ocupantes por modelo), decorrentes de colisão ou acidentes até o limite de cobertura estabelecido em tabela.

Os valores das diárias de seguros e valores de franquia aplicados pela Movida Rent a Car são apresentados na Tabela 11.

**Tabela 11 – Tarifas de seguros Movida Rent a Car**

	Valores Diários em R\$			Franquias em R\$		
	Grupos A a	Grupos D a	Grupos Q a	Grupos A a	Grupos D a	Grupos Q a S
	C	P	S	C	P	
LDW	R\$ 25,00	R\$ 35,00	R\$ 41,00	R\$ 1.000,00	R\$ 2.000,00	R\$ 3.000,00
PDW	R\$ 18,00	R\$ 26,00	R\$ 35,00	R\$ 4.000,00	R\$ 7.000,00	R\$ 13.000,00
ALI	R\$ 6,00	R\$ 6,00	R\$ 6,00	R\$ 2.000,00	R\$ 2.000,00	R\$ 2.000,00
PAI	R\$ 5,00	R\$ 5,00	R\$ 5,00	-	-	-

FONTE: Adaptado de MOVIDA (2008)

### 7.1.2.9 Pontual Autolocadora

A Pontual Autolocadora iniciou suas atividades no interior do Rio Grande do Sul, em 1995. No ano de 1999, abriu sua loja em Porto Alegre, onde iniciou grande expansão da empresa. A loja da Pontual está situada na entrada de Porto Alegre, nas proximidades do Aeroporto Internacional Salgado Filho (PONTUAL, 2009).

Os principais pontos a serem destacados nos serviços da Pontual são:

- Atendimento personalizado, na loja sem fechar nos finais de semana, domingos e feriados, em horário comercial, e no plantão por telefone nos demais horários;
- Serviço de entrega e coleta de veículos no local solicitado pelo cliente;
- Ampla frota, incluindo veículos executivos e tracionados (4 x 4);
- Fornecimento de cadeira para criança sem custo adicional;

- Autorização de tráfego nos países do Mercosul, mediante contratação do Seguro Internacional (Carta Verde).

A frota de veículos e as tarifas aplicadas pela Pontual Autolocadora são apresentadas na Tabela 12.

**Tabela 12 – Frota e tarifas Pontual Autolocadora**

Grupo	Veículos	Diária	Diária	Diária	Km excedente	Semanal	Dia adicional
		com Km livre	com km controlada	com 100 km			
A	Celta, Palio, Gol ou Uno 1.0	79,00	27,00	59,00	0,45	-	-
B	Celta, Palio, Gol ou Uno 1.0; 4 portas; AC	99,00	47,90	79,00	0,55	-	-
C	Celta, Palio, Gol ou Uno 1.0; 4 portas; AC; DH	119,00	57,00	89,00	0,59	-	-
D	Gol 1.6; AC; DH	139,00	70,00	109,00	0,69	-	-
E	Pick Up / Courier 1.6, Strada 1.4, Saveiro 1.6, Fiorino Furgão 1.3	141,00	75,00	114,00	0,79	-	-
F	Parati 1.8	149,00	84,00	129,00	0,89	-	-
G	Kombi 1.4, Fiorino Ambulância 1.3	185,00	95,00	135,00	1,19	-	-
H	Ecosport 1.6, Scenic 1.6, Doblo 1.8 (07 pessoas), Astra Sedan 2.0, Punto 1.4, Meriva 1.8	199,00	119,00	149,00	1,29	-	-
I	Blazer 2.4, Zafira 2.0 (07 pessoas), Corolla 1.8, Focus Sedan 2.0	248,00	139,00	189,00	1,39	-	-
J	Fusion 2.3, Vectra Elite 2.4, Novo Corolla XE-I MT, Megane 2.0, Linea 1.9; AT	389,00	175,00	289,00	1,99	-	-
K	Hilux, Ranger, L-200; 4X4	409,00	195,00	319,00	2,19	-	-
L	Master, Sprinter, Ducatto e Master Furgão	419,00	199,00	329,00	2,39	-	-
M	Blindados	sob consulta	Sob consulta	sob consulta	sob consulta	-	-
N	Troller 3.0 TBI, F-250 4X4 Pick Up, Blazer 2.8 4X4, Ducatto Ambulância	509,00	250,00	389,00	2,49	-	-

FONTE: Adaptado de PONTUAL (2009)

A Pontual possui proteção parcial inclusa nos valores das diárias, onde o locatário fica responsável pelas franquias apresentadas na Tabela 13.

A empresa oferece as coberturas opcionais apresentadas na Tabela 14.

**Tabela 13 – Franquias Pontual Autolocadora**

Grupos de carros	Participação: acidente parcial	Participação: perda total, roubo, furto ou incêndio
A, B, C, D e E	R\$ 2.500,00	R\$ 5.000,00
F, G, H e I	R\$ 3.500,00	R\$ 7.500,00
J, K, L, M e N	R\$ 7.500,00	R\$ 15.000,00

FONTE: Adaptado de PONTUAL (2009)

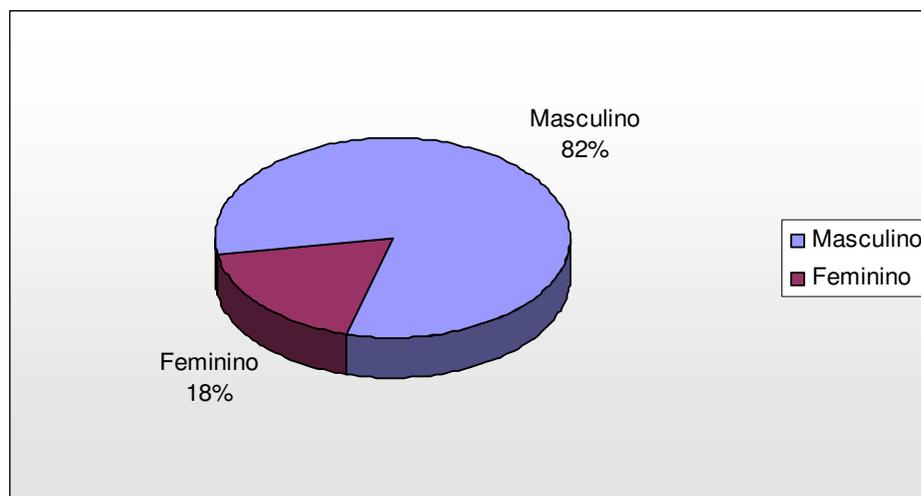
**Tabela 14 – Coberturas opcionais Pontual Autolocadora**

Facultativas e Opcionais	Diárias por Grupo		
	A, B, C, D e E	F, G, H e I	J, K, L, M e N
A – Eliminação da franquia	R\$ 12,50	R\$ 18,00	R\$ 36,00
B - Isenção lucros cessantes	R\$ 12,50	R\$ 18,00	R\$ 36,00
C – Cobertura para com terceiros até o limite de R\$ 30.000,00 (DM) e de R\$ 100.000,00 (DP)	R\$ 10,00	R\$ 10,00	R\$ 10,00
D – Cobertura total: Itens A, B e C	R\$ 35,00	R\$ 46,00	R\$ 82,00

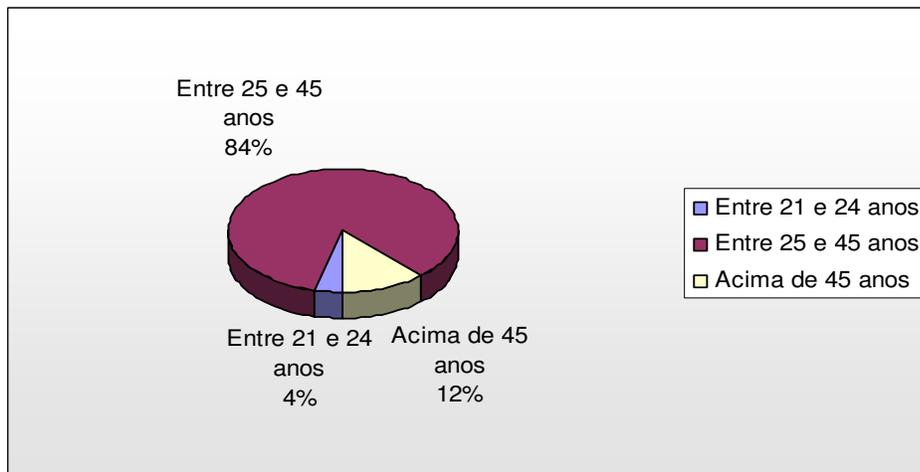
FONTE: Adaptado de PONTUAL (2009)

### 7.1.3 Clientes

Um estudo realizado pela ABLA (2008), traçou o perfil dos locatários de automóveis no Brasil. A pesquisa apresentou os dados referentes à área de atuação profissional, gênero, idade, estado civil e grau de instrução dos locatários. Os detalhes da pesquisa estão nas figuras 4, 5, 6, 7 e 8.

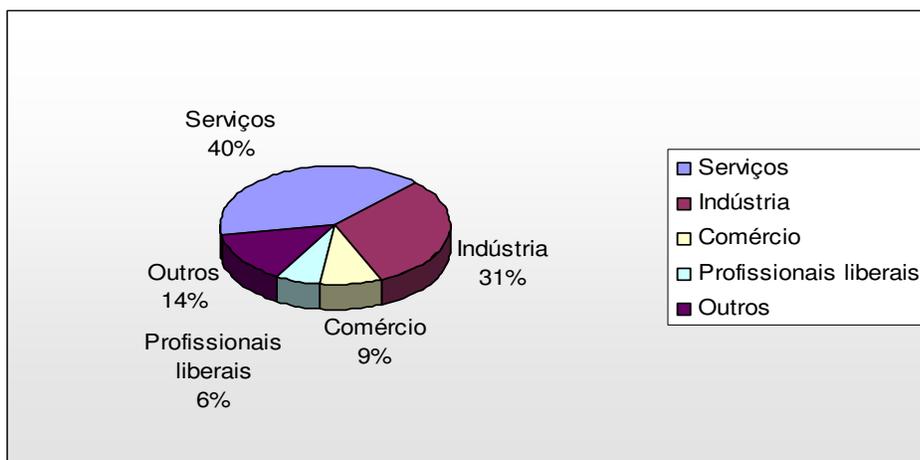
**Figura 4 – Locatários de veículos no Brasil por gênero**

FONTE: Adaptado de ABLAS (2008)



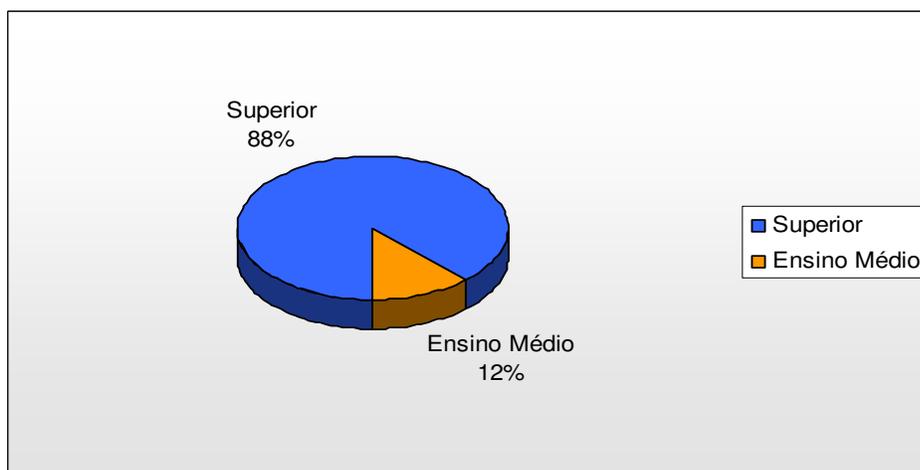
**Figura 5 – Locatários de veículos no Brasil por idade**

FONTE: Adaptado de ABLAS (2008)



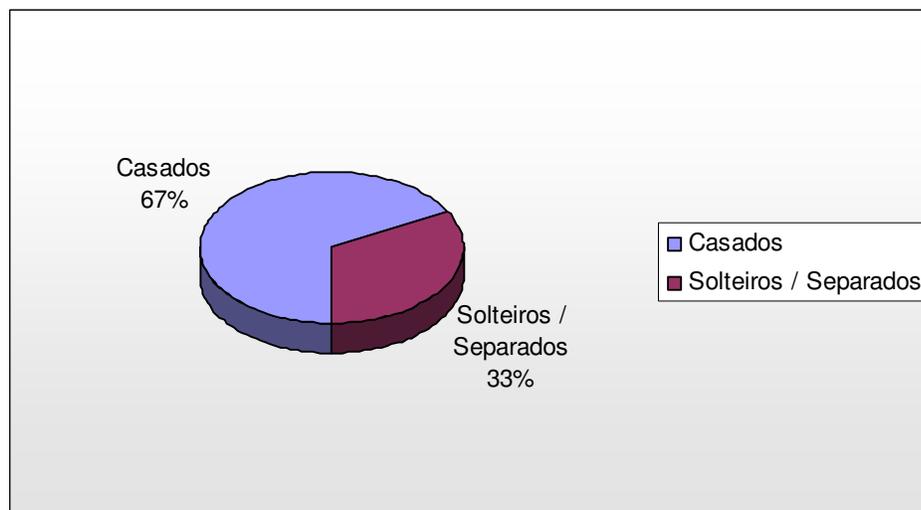
**Figura 6 – Locatários de veículos no Brasil por área de atuação profissional**

FONTE: Adaptado de ABLAS (2008)



**Figura 7 – Locatários de veículos no Brasil por grau de instrução**

FONTE: Adaptado de ABLAS (2008)



**Figura 8 – Locatários de veículos no Brasil por estado civil**  
 FONTE: Adaptado de ABLAS (2008)

O número de locatários de veículos no Brasil vem crescendo de forma acentuada. Entre os anos de 2003 e 2008, as autolocadoras brasileiras tiveram um aumento de aproximadamente 86,21% no número de clientes, onde o número de locatários subiu de 8,7 milhões para 16,2 milhões, conforme exposto na Tabela 15 (ABLA, 2008).

**Tabela 15 – Evolução do número de clientes de autolocadoras no Brasil**

Ano	Número de usuários
2003	8,7 milhões
2004	10,1 milhões
2005	12,2 milhões
2006	14,1 milhões
2007	15,1 milhões
2008	16,2 milhões

FONTE: Adaptado de ABLAS (2008)

A análise dos clientes da Hello Rent a Car foi realizada com base nos dados disponíveis nos registros da empresa referentes ao primeiro semestre de 2009.

A observação dos contratos efetuados neste período demonstrou que a média por contrato é de 6,08 diárias, ao preço médio da R\$ 77,43, incluso todas as taxas e coberturas.

A forma de comunicação que mais atraiu clientes para a Hello Rent a Car foi a Listel, seguido pelo *site* da empresa e procuras no Google, indicação de clientes Hello, Telelistas, indicação de hotéis e Gramado Site. A Tabela 16 detalha estas informações, apresentando as fontes de pesquisa das locações concretizadas.

**Tabela 16 – Fonte das locações**

<b>FONTES DAS LOCAÇÕES</b>	<b>PARTICIPAÇÃO</b>
LISTEL	39,99%
SITE / GOOGLE	32,19%
CLIENTES HELLO	14,06%
TELELISTAS	6,88%
HOTÉIS	3,44%
GRAMADO SITE	3,44%
TOTAL	100,00%

FONTE: Elaborado pelo autor

A forma de pagamento preferida entre os clientes da Hello Rent a Car foi o cartão de crédito VISA, seguido por pagamento em dinheiro, boleto bancário, cartão de crédito MASTERCARD, cheque, depósito bancário, Visa Electron e cartão de crédito REDE SHOP. Estes dados referentes à combinação das informações sobre o total de locações efetuadas e a forma de pagamento utilizada e são apresentados na tabela 17.

**Tabela 17 – Forma de pagamento por contrato**

<b>FORMA DE PAGAMENTO</b>	<b>PARTICIPAÇÃO NO TOTAL DE CONTRATOS</b>
VISA	32,16%
DINHEIRO	18,88%
BOLETO	13,99%
MASTERCARD	11,89%
CHEQUE	9,09%
DEPÓSITO	8,39%
VISA ELECTRON	3,50%
REDE SHOP	2,10%
TOTAL	100,00%

FONTE: Elaborado pelo autor

A Tabela 18 apresenta os dados quando a forma de pagamento é analisada tomando como base o valor total do contrato.

**Tabela 18 – Forma de pagamento por faturamento**

<b>FORMA DE PAGAMENTO</b>	<b>PARTICIPAÇÃO NO FATURAMENTO</b>
DEPÓSITO	40,93%
VISA	22,44%
BOLETO	17,93%
DINHEIRO	6,72%
MASTERCARD	5,62%
CHEQUE	4,18%
VISA ELECTRON	1,07%
REDE SHOP	1,11%
TOTAL	100,00%

FONTE: Elaborado pelo autor

## 7.2 ANÁLISE SITUACIONAL EXTERNA

### 7.2.1 Oportunidades

A análise realizada no mercado de autolocadoras permitiu identificar as seguintes oportunidades:

- a) Mercado de locação em expansão: o aumento percebido no setor nos últimos anos demonstra um grande aumento no mercado consumidor;
- b) Terceirização de frotas em expansão: esta modalidade de locação está crescendo de forma acentuada, e a possibilidade de locação é para empresas de todos os portes;
- c) Consumidores buscam empresas com atendimento e serviços diferenciados: as empresas de pequeno porte possuem maior facilidade em estreitar o relacionamento com seus clientes;
- d) Preços praticados no mercado: os valores de locação e coberturas praticados pela Hello Rent a Car estão abaixo da média de mercado.

### 7.2.2 Ameaças

As ameaças impostas pelo mercado de autolocadoras identificadas no estudo foram as seguintes:

- a) Alto poder de barganha das grandes locadoras: empresas de grande porte e associações de locadoras possuem descontos diferenciados na aquisição de veículos, aumento a rentabilidade do negócio;
- b) Parcerias das autolocadoras de presença nacional com empresas de grande porte: é difícil para as pequenas e médias empresas firmar parcerias com companhias aéreas, redes de hotéis e de agências de viagem;
- c) Imagem e tradição das grandes redes: o cliente de locação de veículos demonstra grande preocupação com estes dois aspectos;

- d) Facilidade de entrada de novos concorrentes: dificilmente o cliente se desloca até a loja para negociar tarifas e efetuar reservas. A pesquisa é feita em diversos meios de comunicação, e o anúncio de forma adequada por parte de novos concorrentes permite que o possível consumidor de seus serviços o encontre;
- e) Grande variedade de veículos das empresas: algumas empresas presentes no mercado possuem mais de 50 modelos de veículos para locação, o que demanda altos investimentos;
- f) Rateio dos custos de comunicação: as médias e grandes empresas de locação de veículos disputam os mesmos espaços das pequenas empresas na mídia. Com maior capacidade de investimento, acabam adquirindo os melhores espaços. Como possuem maiores frotas, o custo médio por cliente investido em comunicação acaba diminuindo;
- g) Alta sazonalidade do mercado: os meses de Dezembro, Janeiro, Fevereiro e Julho apresentam grande aumento na busca por locação. Nesta época, as autolocadoras deixam de atender a demanda de clientes por estarem com a frota totalmente locada. Como nos demais meses a demanda cai consideravelmente, fica difícil dimensionar a quantidade total de veículos, de comunicação e de infra-estrutura necessários.

## 7.3 ANÁLISE SITUACIONAL INTERNA

### 7.3.1 Forças

A análise da empresa permitiu identificar os seus seguintes pontos fortes:

- a) Preços: os valores de diárias de locação da Hello Rent a Car, em comparação aos concorrentes analisados, estão abaixo dos praticados em seu mercado de atuação;
- b) Entrega e coleta dentro da região metropolitana: a Hello Rent a Car entrega e recebe os veículos dos clientes em qualquer cidade da Região Metropolitana de Porto Alegre;

- c) Plantão 24 horas: a Hello Rent a Car loca, entrega e recebe veículos 24 horas, através de contato via telefone com agente de locação de plantão;
- d) Sistema de reservas à distância: o cliente pode efetuar sua reserva de locação através da página de *internet* da Hello Rent a Car, via *e-mail*, Skype ou Messenger;
- e) Banco de dados de clientes: o sistema de gestão da empresa possui aproximadamente 5.000 clientes cadastrados, que efetuaram locação nos últimos 5 anos.
- f) Carro reserva: caso o cliente da empresa tenha qualquer tipo de problema com o veículo locado, a Hello Rent a Car leva até ele outro veículo para substituição. Este serviço é prestado sem custos adicionais dentro do estado do Rio Grande do Sul.
- g) Atendimento diferenciado: por se tratar de empresa de pequeno porte, a Hello Rent a Car possui um atendimento mais informal, moldado ao perfil do cliente.

### 7.3.2 Fraquezas

Os pontos fracos da Hello Rent a Car identificados em sua análise interna foram:

- a) Frota restrita: a empresa oferece apenas 4 classes de veículo para locação;
- b) Ausência de departamento comercial: a empresa não prospecta novos clientes, apenas trata da negociação com os clientes que chegam até a autolocadora;
- c) Loja situada em prédio comercial: apesar de bem localizada, a Hello Rent a Car opera em uma sala comercial, e a entrega e recebimento dos veículos é feita na garagem do prédio;
- d) Idade da frota: a idade média da frota da Hello Rent a Car é de 30 meses;
- e) Pacote único de locação: a única modalidade de locação é a Km livre, sem opções mais acessíveis para os clientes que necessitam rodar pouco com o veículo locado;

- f) Pagamento à vista: o pagamento é efetuado à vista, em dinheiro ou cartão de crédito (salvo em negociações especiais);
- g) Não possui parcerias com hotéis e agências de viagem: ausência de programas de descontos e comissionamento para a indicação de clientes dos hotéis ou das agências de viagem;
- h) Não possui programa de fidelidade: os clientes que locam com maior frequência não recebem descontos ou benefícios para as próximas locações.

#### 7.4 MATRIZ SWOT

Através do cruzamento dos pontos fortes e fracos da empresa e das oportunidades e ameaças do mercado, foi elaborada a matriz SWOT, apresentada na Figura 9.

<b>FORÇAS</b>	<b>FRAQUEZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Preços</li> <li>- Entrega e coleta dentro da região metropolitana</li> <li>- Plantão 24 horas</li> <li>- Sistema de reservas à distância</li> <li>- Banco de dados de clientes</li> <li>- Carro reserva</li> <li>- Atendimento diferenciado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Frota restrita</li> <li>- Ausência de departamento comercial</li> <li>- Loja situada em prédio comercial</li> <li>- Idade da frota</li> <li>- Pacote único de locação</li> <li>- Pagamento à vista</li> <li>- Não possui parcerias com hotéis e agências de viagem</li> <li>- Não possui programa de fidelidade</li> </ul>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMEAÇAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mercado de locação em expansão</li> <li>- Terceirização de frotas em expansão</li> <li>- Consumidores buscam empresas com atendimento e serviços diferenciados</li> <li>- Preços praticados no mercado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alto poder de barganha das grandes locadoras</li> <li>- Parcerias das autolocadoras de presença nacional com empresas de grande porte</li> <li>- Imagem e tradição das grandes redes</li> <li>- Facilidade de entrada de novos concorrentes</li> <li>- Grande variedade de veículos das empresas concorrentes</li> <li>- Rateio dos custos de comunicação das empresas de presença nacional</li> <li>- Alta sazonalidade do mercado</li> </ul>

**Figura 9 - Matriz SWOT**  
 FONTE: Elaborado pelo autor

## 7.5 SEGMENTAÇÃO

A segmentação de mercado foi feita com base nas categorias de veículos ofertadas para locação (popular, médio, luxo, utilitários/vans), estimando dados para a RMPA (Região Metropolitana de Porto Alegre), atual mercado de atuação da Hello Rent a Car.

Inicialmente, foram estimados a frota total e o número de usuários de locação de veículos para o Rio Grande do Sul. Estes dados foram obtidos através de indicadores levantados pela ABLA (2009) para o setor de autolocação no Brasil, utilizando a proporção da frota de locação do Rio Grande do Sul e do Brasil. Em seguida, adotando o mesmo critério, estimou-se a frota e a quantidade de usuários por classe de veículo no Rio Grande do Sul.

De acordo com FEE (2009), a população da RMPA (aproximadamente 4 milhões de habitantes) representa aproximadamente 37% da população do Rio Grande do Sul (aproximadamente 10,8 milhões de habitantes). Baseado nesta razão, foram estimados os números do mercado de locação de veículos na RMPA.

Clientes de autolocadoras (milhões)	
Brasil	16,20
RS (estimado)	0,51
RMPA (estimado)	0,19

**Quadro 3 – Estimativa de clientes de autolocadoras na RMPA**

FONTE: Elaborado pelo autor

Frota das autolocadoras (veículos)	
Brasil	318.865
RS	10.103
RMPA (estimado)	3.738

**Quadro 4 – Estimativa da frota das autolocadoras da RMPA**

FONTE: Elaborado pelo autor

**Tabela 19 – Frota e clientes de autolocadoras no RS por classe de veículo**

	Popular (71%)		Médio (13%)		Luxo (6%)		Utilitários/Vans (10%)	
	Frota	Clientes	Frota	Clientes	Frota	Clientes	Frota	Clientes
Brasil	226.394	11.502.000	41.452	2.106.000	10.132	972.000	31.887	1.620.000
RS (estimado)	7.173	363.520	1.313	66.560	606	30.720	1.010	51.200

FONTE: Elaborado pelo autor

**Tabela 20 – Segmentação por classe de veículo na RMPA**

Segmento	Classe	Frota	Clientes
A	Popular (71%)	2.654	134.900
B	Médio (13%)	486	24.700
C	Luxo (6%)	224	11.400
D	Utilitários/Vans (10%)	374	19.000

FONTE: Elaborado pelo autor

## 7.6 MERCADO-ALVO

Atualmente, a Hello Rent a Car está presente nos segmentos A e B do mercado de autolocação, com maior parte do faturamento voltado para a classe de veículos populares.

Definiu-se como mercado-alvo da Hello Rent a Car o segmento de mercado A, composto por modelos populares de veículos. Tal segmento representa grande parte das locações de automóveis (71%), além da empresa já possuir certo conhecimento deste mercado e uma grande carteira de clientes que optam pelo aluguel de veículos populares. O segmento A compreende todos os veículos populares, de motorização 1.0, incluindo modelos com 2 ou 4 portas, *Hatchbacks* ou *Sedans*, com ou sem opcionais (ar condicionado, direção hidráulica, vidros e travas elétricas, CD *Player*, entre outros).

Outro fator importante refere-se à capacidade de investimentos da Hello. A frota já é composta em sua maioria por veículos da classe a ser adotada pela autolocadora, sem que seja necessário um novo plano de renovação de frota.

O mercado de terceirização de frota tem a questão custo-benefício como um grande decisor na contratação de serviços de locação de veículos. A opção pelo mercado de carros populares como foco de trabalho manterá a Hello com grandes possibilidades de sucesso na locação de veículos para empresas, tendo em vista que os valores serão posicionados abaixo da média do mercado.

## 7.7 POSICIONAMENTO

A Hello Rent a Car deve posicionar seu serviço de modo que seus clientes reconheçam a empresa como uma solução em locação de veículos que alia baixo preço, frota de qualidade e atendimento diferenciado. Para reforçar este posicionamento sugere-se o *slogan*: “Locação de qualidade com atendimento diferenciado e custo acessível”.

O valor das diárias e demais serviços oferecidos pela Hello deverão ficar abaixo da média dos valores praticados na RMPA. O atual sistema de precificação dos pacotes, indicando o valor final que o cliente irá desembolsar, deverá ser substituído pelo sistema normalmente praticado neste mercado, onde se indica somente o valor da diária, excluindo gastos como planos de coberturas, taxas de entrega ou devolução, taxas de serviços e demais opções.

A região de atuação da autolocadora será a RMPA. Atualmente, muitas das locações da empresa são oriundas de clientes de outros estados, que vêm até Porto Alegre por questões profissionais ou turismo. Esta importante fatia de mercado será ainda buscada pela Hello, tendo em vista que os canais de comunicação (Telelistas, Listel, Gramado Site, Google, entre outros) atualmente utilizados deverão ser mantidos.

Os esforços de comunicação deverão ser orientados para o novo *slogan* da empresa, passando aos clientes uma idéia de frota popular de qualidade, com preços abaixo da média de mercado, com vantagens e planos moldados de acordo com a necessidade de cada cliente.

## 7.8 DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS

A análise SWOT realizada para a Hello Rent a Car permitiu que fossem desenvolvidos os seguintes objetivos de marketing:

- Aumentar faturamento em 30% até dezembro de 2010;
- Estruturar o departamento comercial;
- Melhorar a captação e a manutenção de clientes;
- Amenizar os efeitos da sazonalidade no mercado de autolocação;

- Posicionar a empresa de acordo com as novas diretrizes de marketing.

## 7.9 ESTRATÉGIAS DE MARKETING

### 7.9.1 Minimização das Limitações

A estratégia de minimização das limitações é formulada a partir da combinação de oportunidades do mercado e de fraquezas da empresa.

Oportunidade + Fraqueza =		Estratégia
Mercado de locação em expansão	Ausência de departamento comercial	<b>Reestruturação do sistema de atendimento / negociação de locações</b>
Terceirização de frotas em expansão	Ausência de departamento comercial	<b><i>Prospect</i> ativo para terceirização de frota para empresas de pequeno e médio porte</b>
Consumidores buscam empresas com atendimento e serviços diferenciados	Não possui programa de fidelidade	<b>Desenvolvimento do programa de fidelidade</b>
	Não possui parcerias com hotéis e agências de viagem	<b>Programa de comissionamento e <i>prospect</i> ativo para agências de viagem e hotéis</b>
	Pacote único de locação	<b>Criação de diversos pacotes de locação</b>
	Loja situada em prédio comercial	<b>Nova loja para a Hello</b>
Preços praticados no mercado	Pagamento à vista	<b>Parcelamento via operadora de cartão de crédito</b>

**Quadro 5 – Minimização das limitações**

FONTE: Elaborado pelo autor

### 7.9.2 Aproveitamento das Capacidades

A estratégia de aproveitamento das capacidades surge do cruzamento de forças da empresa com oportunidades do mercado.

Força + Oportunidade =		Estratégia
Preços	Preços praticados no mercado	<b>Aumentar preços, continuando abaixo da média do mercado</b>
Entrega e coleta dentro da região metropolitana Plantão 24 horas Sistema de reservas à distância Carro reserva Atendimento diferenciado	Consumidores buscam empresas com atendimento e serviços diferenciados	<b>Criar programa de atendimento orientado ao cliente</b>
Banco de dados de clientes	Terceirização de frotas em expansão	<b>Retomada de clientes pessoa jurídica, com <i>prospect</i> ativo</b>

**Quadro 6 – Aproveitamento das capacidades**  
FONTE: Elaborado pelo autor

### 7.9.3 Conversão das Desvantagens

A estratégia de conversão das desvantagens é formulada através do cruzamento das ameaças de mercado com as fraquezas da empresa.

Fraqueza + Ameaça =		Estratégia
Ausência de departamento comercial	Alta sazonalidade do mercado	<b>Desenvolvimento de campanhas promocionais nos meses de menor demanda no mercado</b>
Loja situada em prédio comercial	Imagem e tradição das grandes redes	<b>Nova loja para a Hello</b>
Frota restrita Idade da frota	Alto poder de barganha das grandes locadoras	<b>Revisão Hello – Identificação no próprio veículo de todas as revisões do veículo</b>
Frota restrita	Grande variedade de veículos das empresas concorrentes	<b>Foco no mercado A – posicionamento da empresa deverá caracterizar frota</b>

**Quadro 7 – Conversão das desvantagens**

FONTE: Elaborado pelo autor

## 7.10 PLANOS DE AÇÃO

### 7.10.1 Ação 1: Criação de um Departamento Comercial

A criação de um departamento comercial irá demandar, inicialmente, a contratação de um único funcionário, que ficará responsável pela prospecção de novos clientes e negociação de contratos de locação (locação por diárias e terceirização de frota). Com esta ação, o departamento irá alavancar novos negócios e melhorar a efetividade das cotações efetuadas pela Hello. Por outro lado, os agentes de locação terão maior disponibilidade de tempo para um serviço mais dedicado aos clientes, na entrega e no recebimento dos veículos, bem como nos cuidados com a frota (manutenção, lavagem, entre outros).

<b>OBJETIVO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumentar faturamento em 30% até dezembro de 2010;</li> <li>• Estruturar o departamento comercial;</li> <li>• Melhorar a captação e a manutenção de clientes;</li> <li>• Amenizar os efeitos da sazonalidade no mercado de autolocação;</li> <li>• Posicionar a empresa de acordo com as novas diretrizes de marketing.</li> </ul>
<b>ESTRATÉGIA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reestruturação do sistema de atendimento / negociação de locações.</li> </ul>
<b>MEDIDA DE DESEMPENHO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contratação de pessoa responsável pelo departamento comercial.</li> </ul>
<b>RESPONSÁVEL</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerência.</li> </ul>
<b>MARCO-CHAVE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fevereiro de 2010.</li> </ul>
<b>CUSTO ESTIMADO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• R\$ 500,00 (contratação) e aproximadamente R\$ 2000,00/mês (encargos e salários).</li> </ul>

**Quadro 8 – Ação 1: Criação de um departamento comercial**  
 FONTE: Elaborado pelo autor

### 7.10.2 Ação 2: Revisão de Valores dos Serviços

Através dos valores praticados pela concorrência, identificados neste plano de marketing, a Hello deverá oferecer seus serviços em uma faixa 15% abaixo da média de mercado. Os valores da concorrência deverão ser revisados, para identificar atualizações no mercado antes de serem calculados e implantados.

<b>OBJETIVO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumentar faturamento em 30% até dezembro de 2010;</li> <li>• Posicionar a empresa de acordo com as novas diretrizes de marketing.</li> </ul>
<b>ESTRATÉGIA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumentar preços, continuando abaixo da média do mercado.</li> </ul>
<b>MEDIDA DE DESEMPENHO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Assinatura do primeiro contrato com os valores corrigidos.</li> </ul>
<b>RESPONSÁVEL</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerência.</li> </ul>
<b>MARCO-CHAVE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fevereiro de 2010.</li> </ul>
<b>CUSTO ESTIMADO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sem custo adicional.</li> </ul>

**Quadro 9 – Ação 2: Revisão de valores dos serviços**  
 FONTE: Elaborado pelo autor

### 7.10.3 Ação 3: Implantação de Pagamento Parcelado via Cartão de Crédito

A opção por parcelamento demonstrou ser um fato importante na percepção dos clientes. Sugere-se que a Hello pratique o parcelamento através das operadoras

de cartão de crédito. Como os valores praticados pela autolocadora ficarão abaixo da média de mercado, quando o cliente optar por parcelar o pagamento dos valores de locação, deverá arcar com os juros de sua operadora.

<b>OBJETIVO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumentar faturamento em 30% até dezembro de 2010;</li> <li>• Melhorar a captação e a manutenção de clientes.</li> </ul>
<b>ESTRATÉGIA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Parcelamento via operadora de cartão de crédito.</li> </ul>
<b>MEDIDA DE DESEMPENHO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contrato fechado com as operadoras de cartão de crédito.</li> </ul>
<b>RESPONSÁVEL</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerência.</li> </ul>
<b>MARCO-CHAVE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fevereiro de 2010.</li> </ul>
<b>CUSTO ESTIMADO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sem custo adicional.</li> </ul>

**Quadro 10 – Ação 3: Implantação de pagamento parcelado via cartão de crédito**

FONTE: Elaborado pelo autor

#### 7.10.4 Ação 4: Implantação do Novo Posicionamento da Empresa

O departamento comercial da Hello deverá comunicar aos clientes e por em prática as novas diretrizes do plano de marketing, através da criação de novos pacotes de locação, incluindo opções de coberturas, tipos de diárias (com km livre, controlados ou adicional), entre outros a definir. Atualmente a empresa trabalha somente com diárias que incluem km livre e taxa de cobertura total inclusa.

<b>OBJETIVO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumentar faturamento em 30% até dezembro de 2010;</li> <li>• Melhorar a captação e a manutenção de clientes;</li> <li>• Posicionar a empresa de acordo com as novas diretrizes de marketing.</li> </ul>
<b>ESTRATÉGIA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Criação de diversos pacotes de locação;</li> <li>• Criar programa de atendimento orientado ao cliente;</li> <li>• Foco no mercado A – posicionamento da empresa deverá caracterizar frota.</li> </ul>
<b>MEDIDA DE DESEMPENHO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Assinatura do primeiro contrato proveniente do novo pacote de locação.</li> </ul>
<b>RESPONSÁVEL</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Departamento comercial.</li> </ul>
<b>MARCO-CHAVE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fevereiro de 2010.</li> </ul>
<b>CUSTO ESTIMADO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• R\$ 500,00 (custo de material impresso, divulgação via <i>site</i> sem custos).</li> </ul>

**Quadro 11 – Ação 4: Implantação do novo posicionamento da empresa**

FONTE: Elaborado pelo autor

### 7.10.5 Ação 5: Criação do Cartão Fidelidade para Clientes Hello

A criação do cartão de fidelidade Hello visa estreitar o relacionamento com seus clientes, fazendo com que eles retornem para novas locações em busca de descontos ou até mesmo diárias gratuitas (a ser definido pela gerência da empresa).

<b>OBJETIVO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Melhorar a captação e a manutenção de clientes;</li> <li>Aumentar faturamento em 30% até dezembro de 2010;</li> <li>Amenizar os efeitos da sazonalidade no mercado de autolocação.</li> </ul>
<b>ESTRATÉGIA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desenvolvimento do programa de fidelidade.</li> </ul>
<b>MEDIDA DE DESEMPENHO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Entrega do primeiro cartão de fidelidade.</li> </ul>
<b>RESPONSÁVEL</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gerência e departamento comercial.</li> </ul>
<b>MARCO-CHAVE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fevereiro de 2010.</li> </ul>
<b>CUSTO ESTIMADO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>R\$ 500,00 (divulgação) e R\$ 10,00 por cliente (confeção do cartão).</li> </ul>

**Quadro 12 – Ação 5: Criação do cartão fidelidade para clientes Hello**

FONTE: Elaborado pelo autor

### 7.10.6 Ação 6: Campanhas Promocionais nos Meses de Queda da Demanda

A locação de veículos atinge seu pico nos meses de Julho, Dezembro, Janeiro e Fevereiro. No restante do ano, aumenta a ociosidade da frota. Esta ação visa buscar novos clientes ou facilitar a locação para os atuais, diminuindo a capacidade ociosa nestes meses. Independentemente dos carros estarem locados ou não, os custos com prestações de financiamento e de seguros são fixos.

<b>OBJETIVO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Melhorar a captação e a manutenção de clientes;</li> <li>Aumentar faturamento em 30% até dezembro de 2010;</li> <li>Amenizar os efeitos da sazonalidade no mercado de autolocação.</li> </ul>
<b>ESTRATÉGIA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desenvolvimento de campanhas promocionais nos meses de menor demanda no mercado.</li> </ul>
<b>MEDIDA DE DESEMPENHO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Assinatura do contrato da primeira locação proveniente da promoção.</li> </ul>
<b>RESPONSÁVEL</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gerência.</li> </ul>
<b>MARCO-CHAVE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Março de 2010.</li> </ul>
<b>CUSTO ESTIMADO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>R\$ 500,00 (divulgação).</li> </ul>

**Quadro 13 – Ação 6: Campanhas promocionais nos meses de queda da demanda**

FONTE: Elaborado pelo autor

### 7.10.7 Ação 7: Identificação da Frota com Todas as Revisões do Veículo

Identificação da frota da Hello Rent a Car com todas as revisões já feitas no veículo, contemplando revisões mecânicas, troca de óleo, balanceamento e geometria, entre outros a definir. Esta ação visa uma identificação, por parte do cliente, com a frota de qualidade da autolocadora.

<b>OBJETIVO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Melhorar a captação e a manutenção de clientes;</li> <li>Posicionar a empresa de acordo com as novas diretrizes de marketing.</li> </ul>
<b>ESTRATÉGIA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Revisão Hello – Identificação no próprio veículo de todas as revisões do veículo.</li> </ul>
<b>MEDIDA DE DESEMPENHO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Toda a frota identificada.</li> </ul>
<b>RESPONSÁVEL</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gerência e agentes de locação.</li> </ul>
<b>MARCO-CHAVE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Março de 2010.</li> </ul>
<b>CUSTO ESTIMADO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>R\$ 100,00.</li> </ul>

**Quadro 14 – Ação 7: Identificação da frota com todas as revisões do veículo**  
 FONTE: Elaborado pelo autor

### 7.10.8 Ação 8: Programa de Parcerias com Agências de Viagens e Hotéis

O departamento comercial deverá visitar agências de viagem e hotéis para propor parcerias na indicação de locação de automóveis. Esta parceria deverá incluir comissionamento por indicação. A empresa responsável por indicar seu cliente para a Hello deverá receber comissão sobre o valor final do contrato. Sugere-se identificar o percentual de comissão atualmente praticado no mercado e propor uma faixa 20% acima da média da concorrência nos meses de menor demanda do mercado, e 10% acima da média nos meses de alta do mercado de autolocação.

<b>OBJETIVO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aumentar faturamento em 30% até dezembro de 2010;</li> <li>Melhorar a captação e a manutenção de clientes.</li> </ul>
<b>ESTRATÉGIA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Programa de comissionamento e <i>prospect</i> ativo para agências de viagem e hotéis.</li> </ul>
<b>MEDIDA DE DESEMPENHO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Assinatura do primeiro contrato proveniente da indicação de agência de viagem ou hotel.</li> </ul>
<b>RESPONSÁVEL</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Departamento comercial.</li> </ul>
<b>MARCO-CHAVE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Março de 2010.</li> </ul>
<b>CUSTO ESTIMADO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>R\$ 300,00 (R\$ 100,00 durante três meses, referente a despesas com visitas a possíveis parceiros).</li> </ul>

**Quadro 15 – Ação 8: Programa de parcerias com agências de viagens e hotéis**  
 FONTE: Elaborado pelo autor

### 7.10.9 Ação 9: Prospecção de Clientes para Terceirização de Frota

O departamento comercial deverá buscar clientes para a terceirização de frota, aproveitando o banco de dados de clientes da Hello e buscando identificar novas oportunidades no mercado.

<b>OBJETIVO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumentar faturamento em 30% até dezembro de 2010;</li> <li>• Melhorar a captação e a manutenção de clientes;</li> <li>• Amenizar os efeitos da sazonalidade no mercado de autolocação;</li> <li>• Posicionar a empresa de acordo com as novas diretrizes de marketing.</li> </ul>
<b>ESTRATÉGIA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Retomada de clientes pessoa jurídica, com <i>prospect</i> ativo;</li> <li>• <i>Prospect</i> ativo para terceirização de frota para empresas de pequeno e médio porte.</li> </ul>
<b>MEDIDA DE DESEMPENHO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Assinatura do primeiro contrato proveniente do <i>prospect</i> de clientes para a terceirização de frota.</li> </ul>
<b>RESPONSÁVEL</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Departamento comercial.</li> </ul>
<b>MARCO-CHAVE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Abril de 2010.</li> </ul>
<b>CUSTO ESTIMADO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• R\$ 100,00/ mês (despesas com telefone e visitas a clientes).</li> </ul>

**Quadro 16 – Ação 9: Prospecção de clientes para terceirização de frota**

FONTE: Elaborado pelo autor

### 7.10.10 Ação 10: Nova Loja para a Hello

A atual loja da Hello, situada em um prédio comercial, dificulta a entrega e o recebimento dos veículos, além de não proporcionar um espaço adequado para os clientes. A nova loja deverá ser instalada nas proximidades da atual, em rua de fácil acesso e grande movimento, pois a parte externa também servirá como um meio de comunicação para novos clientes. Esta ação irá melhorar o serviço prestado ao cliente e proporcionar uma melhor imagem da Hello.

<b>OBJETIVO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Melhorar a captação e a manutenção de clientes;</li> <li>• Aumentar faturamento em 30% até dezembro de 2010;</li> <li>• Posicionar a empresa de acordo com as novas diretrizes de marketing.</li> </ul>
<b>ESTRATÉGIA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nova loja para a Hello.</li> </ul>
<b>MEDIDA DE DESEMPENHO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nova loja instalada.</li> </ul>
<b>RESPONSÁVEL</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerência e departamento comercial.</li> </ul>
<b>MARCO-CHAVE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Junho de 2010.</li> </ul>
<b>CUSTO ESTIMADO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• R\$ 1.000,00 / mês (diferença em relação ao valor atualmente pago pela Hello).</li> </ul>

**Quadro 17 – Ação 10: Nova loja para a Hello**

FONTE: Elaborado pelo autor

## 7.11 CONTROLE DO PLANO DE MARKETING

O controle do plano de marketing deverá ser feito em reuniões mensais entre a gerência da Hello Rent a Car e as partes envolvidas em cada ação. Nestas reuniões, o andamento das ações será acompanhado de acordo com os prazos previstos dentro do plano de marketing.

Quando cabível, deverão ser feitos os ajustes necessários, adequando o plano de marketing às realidades apresentadas pelo mercado e pela Hello Rent a Car.

O Quadro 18 apresenta um resumo das ações e suas datas consideradas como marco-chave de cada ação.

<b>AÇÃO</b>	<b>MARCO-CHAVE</b>
Ação 1: Criação de um Departamento Comercial	Fevereiro de 2010
Ação 2: Revisão de Valores dos Serviços	Fevereiro de 2010
Ação 3: Implantação de Pagamento Parcelado via Cartão de Crédito	Fevereiro de 2010
Ação 4: Implantação do Novo Posicionamento da Empresa	Fevereiro de 2010
Ação 5: Criação do Cartão Fidelidade para Clientes Hello	Fevereiro de 2010
Ação 6: Campanhas Promocionais nos Meses de Queda da Demanda	Março de 2010
Ação 7: Identificação da Frota com Todas as Revisões do Veículo	Março de 2010
Ação 8: Programa de Parcerias com Agências de Viagens e Hotéis	Março de 2010
Ação 9: Prospecção de Clientes para Terceirização de Frota	Abril de 2010
Ação 10: Nova Loja para a Hello	Junho de 2010

**Quadro 18 – Marcos-chave das ações**

FONTE: Elaborado pelo autor

## 8. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O mercado de locação de veículos na região metropolitana é bastante concorrido, e a presença de grandes e estruturadas empresas, algumas delas de porte mundial, exige que os pequenos e médios competidores busquem algum tipo de diferenciação.

Este trabalho sugeriu ações para melhorar o serviço da Hello Rent a Car, no ponto de vista do marketing. Espera-se que estas atividades contribuam para seu propósito, implicando em um serviço diferenciado e agradável ao cliente, proporcionado por diversos aspectos apresentados nos planos de ação.

A criação de um departamento comercial, que irá incluir as futuras ações de marketing da empresa, será essencial para a renovação deste plano, com o acréscimo de atividades não previstas neste estudo. As sugestões de busca ativa por clientes serão de grande importância para a autolocadora, pois os contratos de locação de longo prazo, no caso da terceirização de frotas, permitem que a empresa financie novos carros para fornecer ao cliente. Desta forma, o investimento inicial é considerado baixo, amenizando a questão de capacidade de investimento.

É importante ressaltar a situação da idade média da frota, fator intimamente ligado à expectativa do cliente e à capacidade de investimento da autolocadora. Propor a Hello que renove toda sua frota seria inviável financeiramente, e a ação de identificar a frota com todas as revisões não irá passar idéia de um carro mais novo, mas bem cuidado e em perfeitas condições de uso.

A questão mais complexa a ser posta em prática é a procura por uma nova loja para a empresa. Porém, acredita-se que esta ação irá acrescentar muito às demais ações, tendo em vista que contribuirá de diversas formas para a satisfação do cliente, o que foi buscado durante todo o desenvolvimento deste plano de marketing.

De acordo com os valores propostos nas ações de marketing para a Hello, o investimento inicial será de R\$ 2.400,00 e o investimento mensal será de R\$ 3.100,00. Os valores referentes ao cartão fidelidade (R\$ 10,00/cliente) não estão contemplados neste levantamento de custos, pois dependerá do número de contratos que a empresa efetuar. A pedido da gerência da Hello, seu faturamento médio não será divulgado, mas atingindo o objetivo de aumentar o faturamento em 30% até Dezembro de 2010, o investimento nas ações de marketing trará lucro para

empresa. Cabe ainda ressaltar que a maior parte destes custos refere-se ao valor de encargos e salários da pessoa responsável pelo comercial, que poderá efetuar outras atividades dentro da empresa, reduzindo outras despesas como horas extras dos agentes de locação.

Por fim, acredita-se que todas as ações apresentadas são factíveis e contribuirão para o desenvolvimento da Hello Rent a Car, o que servirá de base para futura expansão da empresa.

## REFERÊNCIAS

ABLA. 2008. Disponível em: <<http://www.abla.com.br/new/default.asp>>. Acesso em: 07 de out. de 2009.

ALLOCAR Rent a Car. 2009. Disponível em: <<http://www.allocar.com.br/portal/site/default.asp>>. Acesso em: 10 de out. de 2009.

ALUGUEL DE CARROS. **Hertz Aluguel de Carro**. Disponível em: <<http://www.alugueldecarro.com.br/hertz/index.htm>>. Acesso em: 10 de out. de 2009.

AMA. AMERICAN MARKETING ASSOCIATION. **AMA Definition of Marketing**. Disponível em: <<http://www.marketingpower.com/Community/ARC/Pages/Additional/Definition/default.aspx?sq=definition>>. Acesso em: 19 de maio de 2009

ANEF. Associação Nacional das Empresas Financeiras das Montadoras. **Taxas de juros seguem a tendência de queda**. Disponível em: <<http://anef.com.br/news.php?extend.37>>. Acesso em: 08 de out. de 2009.

BRASIL. Ministério do Turismo. **Plano Nacional de Turismo**. Disponível em: <[http://www.turismo.gov.br/turismo/o\\_ministerio/plano\\_nacional/](http://www.turismo.gov.br/turismo/o_ministerio/plano_nacional/)>. Acesso em: 07 de out. de 2009.

BUDGET. [2009]. Disponível em: <<http://www.budget.com.br/>>. Acesso em: 10 de out. de 2009.

CHURCHILL JR., Gilbert A.; PETER, J. Paul. **Marketing: criando valor para o cliente**. São Paulo: Saraiva, 2000.

COBRA, Marcos. **Administração de marketing**. São Paulo: Atlas, 1990.

ERNST & YOUNG. **Brasil sustentável: crescimento econômico e potencial de consumo**. Disponível em: <[http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Brasil\\_Sustent%C3%A1vel\\_-\\_Potencial\\_de\\_Consumo/\\$FILE/Crescimento\\_economico\\_e\\_potencial\\_de\\_consumo.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Brasil_Sustent%C3%A1vel_-_Potencial_de_Consumo/$FILE/Crescimento_economico_e_potencial_de_consumo.pdf)>. Acesso em: 29 de set. de 2009.

FEE – FUNDAÇÃO DE ECONOMIA E ESTATÍSTICA. **Projeção da população por faixa etária e sexo - Rio Grande do Sul – 2020**. Disponível em: <[http://www.fee.rs.gov.br/sitefee/pt/content/estatisticas/pg\\_populacao\\_tabela\\_02.php?ano=2020](http://www.fee.rs.gov.br/sitefee/pt/content/estatisticas/pg_populacao_tabela_02.php?ano=2020)>. Acesso em: 02 de out. de 2009.

FERRELL, O. C; HARTLINE, Michael D. **Estratégia de Marketing**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005. Tradução de Mauro de Campo Silva.

HELLO Rent a Car. 2009. Disponível em: < <http://www.hellorentacar.com.br>>. Acesso em: 08 de out. de 2009.

HERTZ Rent a Car. 2009. Disponível em: <<http://www.hertz.com.br/rentacar/reservation/gaq/index.jsp?bsc=t&targetPage=reservationOnHomepage.jsp>> . Acesso em: 10 de out. de 2009.

IBGE. **Revisão 2008 - Projeção da população do Brasil**. Disponível em: <[http://www.ibge.gov.br/series\\_estatisticas/exibedados.php?idnivel=BR&idserie=POP300](http://www.ibge.gov.br/series_estatisticas/exibedados.php?idnivel=BR&idserie=POP300)>. Acesso em: 30 de set. de 2009.

IRIGARAY. [2009]. Disponível em: <<http://www.irigaray.com.br/index.html>>. Acesso em: 10 de out. de 2009.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: a edição do novo milênio**. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. 7ª ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1995.

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

LOCALIZA. [2009]. Disponível em: <<http://www.localiza.com/reservas/>>. Acesso em: 10 de out. de 2009.

LOCAR CAR. [2009]. Disponível em: <<http://locarcar.com.br>>. Acesso em: 10 de out. de 2009.

MADRUGA SUL. 2005. Disponível em: <<http://www.madugasul.com.br/>>. Acesso em: 10 de out. de 2009.

MATTAR, Fauze N. **Pesquisa de Marketing**. São Paulo: Atlas, 1994.

McCARTHY, E. J.; PERREAU, William D. **Marketing essencial: uma abordagem gerencial e global**. São Paulo: Atlas, 1997.

McDONALD, Malcon. **Planos de Marketing**. Rio de Janeiro: Campus, 2008.

MOVIDA Rent a Car. 2008. Disponível em: <<http://www.movida.com.br/novo/>>. Acesso em: 10 de out. de 2009.

PONTUAL Locadora. [2009]. Disponível em: <<http://www.pontuallocadora.com.br/site/site2009/default.asp>>. Acesso em: 10 de out. de 2009.

RIO GRANDE DO SUL. Assembléia Legislativa. **Plano de Soluções Logísticas e de Infra-estrutura**. Disponível em: <[www.al.rs.gov.br/forum\\_democratico/docs\\_links/Apresentacao\\_PSLI.ppt](http://www.al.rs.gov.br/forum_democratico/docs_links/Apresentacao_PSLI.ppt)>. Acesso em: 06 de out. de 2009.

SANTA RITA, *et. al.* **Estratégias de serviços: uma análise fatorial do consumo para o setor de locação de automóveis**. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 26., 2006. Fortaleza. Anais... Disponível em: [http://publicacoes.abepro.org.br/index.asp?num=741&Pagina=37&kual=next&pchave=&ano=2006&his\\_enegep=s](http://publicacoes.abepro.org.br/index.asp?num=741&Pagina=37&kual=next&pchave=&ano=2006&his_enegep=s). Acesso em: 02 de out. de 2009.

YIN, Robert K. **O Estudo de Caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

WESTWOOD, John. **O Plano de Marketing**. 2ª ed. São Paulo: Makron Books, 1996.

ZEITHAML, Valaire A.; BITNER, Mary Jo. **Marketing de serviços: a empresa com foco no cliente**. 2. ed. Porto Alegre. Bookman, 2003.

## **APÊNDICE A - ROTEIRO DA ENTREVISTA EM PROFUNDIDADE**

- 1) Histórico da empresa.
- 2) Organograma.
- 3) Como funciona o mercado de locação de automóveis?
- 4) Quem são considerados seus concorrentes?
- 5) Que tipos de serviço de locação a empresa oferece?
- 6) Como é composta a frota da empresa (modelos, quantidade, idade dos veículos)?
- 7) Como a empresa se comunica com seus clientes?
- 8) Como a empresa planeja suas ações de marketing?
- 9) Quais são os pontos fortes e fracos da empresa?
- 10) Considerações importantes sobre a Hello Rent a Car no mercado de autolocadoras.
- 11) Considerações importantes sobre o mercado de autolocadoras.

## ANEXO A – ANÁLISE FATORIAL DAS PREFERÊNCIAS DOS CONSUMIDORES

<b>Variáveis</b>	<b>Fator 1</b>	<b>Fator 2</b>	<b>Fator 3</b>	<b>Fator 4</b>	<b>Comunalidade</b>
Atendimento			0,768		0,628
Variedade das opções de locação			0,696		0,592
Propaganda / Divulgação				0,621	0,538
Preço	0,563				0,515
Condições de pagamento	0,687				0,569
Credibilidade no mercado		0,636			0,566
Frota de veículos atualizada		0,809			0,677
Localização da locadora		0,652			0,658
Indicação do hotel ou agência de viagens				0,730	0,566
Promoções	0,748				0,644
Opções por pacotes	0,730				0,625
Autovalores ( <i>eigenvalues</i> )	2,041	1,637	1,490	1,410	
(%) of variance	18,558	14,881	13,550	12,818	
(%) cumulative	18,558	33,439	46,989	59,806	
Fator de carga: <i>Varimax</i> com <i>Kaizer Normalization</i>					
<i>Kayzer-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy (KMO): 0,749</i>					
Fonte: Adaptado de SANTA RITA <i>et al.</i> (2006)					

## ANEXO B– ANÁLISE FATORIAL DAS PREFERÊNCIAS DOS CONSUMIDORES POR DIFERENCIAIS

<b>Variáveis</b>	<b>Fator 1</b>	<b>Fator 2</b>	<b>Fator 3</b>	<b>Comunalidade</b>
Motorista disponível		0,533		0,478
Disponibilidade do veículo no aeroporto			0,797	0,690
Disponibilidade do veículo no hotel			0,705	0,567
Disponibilidade do veículo solicitado em qualquer ponto da cidade		0,559		0,438
Guia turístico disponível na locadora		0,773		0,608
Possibilidade de reservas <i>on line</i>	0,687			0,532
Possibilidade de reserva por telefone	0,667			0,536
Assistência remota	0,682			0,472
Programas de fidelidade		0,619		0,620
Carro com seguro	0,600			0,364
Autovalores ( <i>eigenvalues</i> )	2,025	1,716	1,564	
(%) <i>of variance</i>	20,254	17,160	15,639	
(%) <i>cumulative</i>	20,254	37,414	53,053	
Fator de carga: <i>Varimax</i> com <i>Kaizer Normalization</i>				
<i>Kayzer-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy (KMO): 0,722</i>				
Fonte: Adaptado de SANTA RITA <i>et al.</i> (2006)				

## ANEXO C – HISTÓRICO ESCOLAR

Aluno



**SILVIO FELIPE GOETTEMS 119940**

Habilitação: Vínculo Atual  
 Currículo: **ADMINISTRAÇÃO - NOTURNA**  
**ADMINISTRAÇÃO - NOTURNO**

HISTÓRICO AVALIADO					
ADMINISTRAÇÃO - NOTURNO - 2009/2					
Ano/ Semestre	Atividade de Ensino	Créditos	Conceito	Caráter	Situação
2009/2	ADMINISTRAÇÃO DA EQUIPE DE VENDAS (ADM01168)	2	-	Eletiva	Matriculado
2009/2	ADMINISTRAÇÃO DE PROJETOS (ADM01138)	-	-	Obrigatória	Liberação sem crédito
2009/2	ADMINISTRAÇÃO DO COMPOSTO COMUNICAÇÃO (ADM01167)	2	-	Eletiva	Matriculado
2009/2	ÁLGEBRA LINEAR I – A (MAT01355)	4	-	Obrigatória	Liberação com crédito
2009/2	ANÁLISE MACROECONÔMICA (ECO02273)	4	-	Obrigatória	Liberação com crédito
2009/2	DIREITO ADMINISTRATIVO (DIR03302)	-	-	Obrigatória	Liberação sem crédito
2009/2	ECONOMIA A (ECO02254)	4	-	Obrigatória	Liberação com crédito
2009/2	GESTÃO SÓCIO-AMBIENTAL NAS EMPRESAS (ADM01012)	4	-	Obrigatória	Matriculado
2009/2	OFICINA IV: GESTÃO SOCIAL E DESENVOLVIMENTO (ADM01022)	-	-	Obrigatória	Liberação sem crédito
2009/2	TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO DE ADMINISTRAÇÃO	-	-	Obrigatória	-
2009/1	ESTRATÉGIAS ORGANIZACIONAIS (ADM01127)	4	B	Obrigatória	Habilitado
2009/1	OFICINA III: VISÃO SISTÊMICA DAS ORGANIZAÇÕES (ADM01003)	4	A	Obrigatória	Habilitado
2009/1	PROJETO DO TRABALHO DE CONCLUSÃO DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO (ADM01194)	4	B	Obrigatória	Habilitado
2009/1	SISTEMAS DE INFORMAÇÕES GERENCIAIS (ADM01160)	4	A	Obrigatória	Habilitado
2008/2	ADMINISTRAÇÃO DE MARKETING (ADM01142)	4	B	Obrigatória	Habilitado
2008/2	ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA DE LONGO PRAZO (ADM01140)	4	B	Obrigatória	Habilitado
2008/2	PESQUISA DE MARKETING (ADM01163)	4	A	Alternativa	Habilitado
2008/2	PLANEJAMENTO E ESTRATÉGIA DE MARKETING (ADM01143)	4	B	Alternativa	Habilitado
2008/2	RELAÇÕES DO TRABALHO (ADM01156)	4	A	Obrigatória	Habilitado
2008/1	ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS (ADM01144)	4	A	Obrigatória	Habilitado
2008/1	ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA DE CURTO PRAZO (ADM01139)	4	B	Obrigatória	Habilitado
2008/1	GESTÃO DE OPERAÇÕES LOGÍSTICAS (ADM01015)	4	A	Alternativa	Habilitado
2008/1	INTRODUÇÃO AO MARKETING (ADM01141)	4	B	Obrigatória	Habilitado

2008/1	PLANEJAMENTO E CONTROLE DA PRODUÇÃO (ADM01137)	4	A	Obrigatória	Habilitado
2007/2	ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA DE CURTO PRAZO (ADM01139)	-	FF	Obrigatória	Não habilitado
2007/2	ANÁLISE MICROECONÔMICA II (ECO02208)	4	C	Obrigatória	Habilitado
2007/2	ORGANIZAÇÃO DA PRODUÇÃO (ADM01136)	4	B	Obrigatória	Habilitado
2007/1	ADMINISTRAÇÃO E GOVERNO DO BRASIL E ESTÁGIO I (ADM01188)	6	B	Obrigatória	Habilitado
2007/1	DIREITO E LEGISLAÇÃO SOCIAL (DIR04401)	4	C	Obrigatória	Habilitado
2007/1	ESTATÍSTICA GERAL II (MAT02215)	4	B	Obrigatória	Habilitado
2007/1	MATEMÁTICA FINANCEIRA - A (MAT01031)	4	C	Obrigatória	Habilitado
2006/2	ANÁLISE MICROECONÔMICA II (ECO02208)	-	FF	Obrigatória	Não habilitado
2006/2	ESTATÍSTICA GERAL II (MAT02215)	-	D	Obrigatória	Não habilitado
2006/2	INSTITUIÇÕES DE DIREITO PRIVADO E LEGISLAÇÃO COMERCIAL (DIR02203)	4	B	Obrigatória	Habilitado
2006/1	ADMINISTRAÇÃO E GOVERNO DO BRASIL E ESTÁGIO I (ADM01188)	-	-	Obrigatória	Cancelado
2006/1	ANÁLISE MICROECONÔMICA II (ECO02208)	-	D	Obrigatória	Não habilitado
2006/1	DIREITO E LEGISLAÇÃO SOCIAL (DIR04401)	-	-	Obrigatória	Cancelado
2006/1	ESTRUTURA E INTERPRETAÇÃO DE BALANÇOS (ECO03341)	4	A	Obrigatória	Habilitado
2006/1	MATEMÁTICA FINANCEIRA - A (MAT01031)	-	-	Obrigatória	Cancelado
2003/2	ESTATÍSTICA GERAL II (MAT02215)	-	FF	Obrigatória	Não habilitado
2003/2	INSTITUIÇÕES DE DIREITO PRIVADO E LEGISLAÇÃO COMERCIAL (DIR02203)	-	D	Obrigatória	Não habilitado
2003/2	METODOLOGIA BÁSICA DE CUSTOS (ECO03320)	4	C	Obrigatória	Habilitado
2003/2	ORGANIZAÇÃO E MÉTODOS E ESTÁGIO I (ADM01187)	6	A	Obrigatória	Habilitado
2003/1	ANÁLISE MICROECONÔMICA I (ECO02207)	4	B	Obrigatória	Habilitado
2003/1	ESTATÍSTICA GERAL I (MAT02214)	4	C	Obrigatória	Habilitado
2003/1	FILOSOFIA E ÉTICA NA ADMINISTRAÇÃO (ADM01009)	4	A	Obrigatória	Habilitado
2003/1	INTRODUÇÃO A CIÊNCIA POLITICA (HUM06409)	4	A	Eletiva	Habilitado
2003/1	INTRODUÇÃO À CONTABILIDADE (ECO03343)	4	C	Obrigatória	Habilitado
2003/1	PSICOLOGIA APLICADA À ADMINISTRAÇÃO (ADM01110)	4	A	Obrigatória	Habilitado
2002/2	INSTITUIÇÕES DE DIREITO PÚBLICO E LEGISLAÇÃO TRIBUTÁRIA (DIR04416)	4	B	Obrigatória	Habilitado
2002/2	INTRODUÇÃO À INFORMÁTICA (INF01210)	4	B	Obrigatória	Habilitado
2002/2	SOCIOLOGIA APLICADA À ADMINISTRAÇÃO (ADM01104)	4	A	Obrigatória	Habilitado
2002/2	TEORIA GERAL DA ADMINISTRAÇÃO (ADM01115)	4	A	Obrigatória	Habilitado
2002/1	CÁLCULO I-B (MAT01102)	6	C	Obrigatória	Habilitado
2002/1	INTRODUÇÃO À SOCIOLOGIA PARA ADMINISTRAÇÃO (HUM04004)	4	A	Eletiva	Habilitado
2002/1	INTRODUÇÃO ÀS CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS (ADM01185)	4	A	Obrigatória	Habilitado
2002/1	LÍNGUA PORTUGUESA I A (LET01405)	4	A	Obrigatória	Habilitado

## ANEXO D – CURRÍCULO

# Silvio Felipe Goettems

Brasileiro, casado, 26 anos  
Rua Tomaz Flores, 278 - Bom Fim - Porto Alegre - RS  
Telefone: (51) 98737201 / E-mail: silviogoettems@hotmail.com

### FORMAÇÃO

---

- Administração de Empresas – EA/UFRGS – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre – RS – Formatura prevista para 2009/2.

### EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL

---

- 2006-2009 – Debox Embalagens  
Cargo: Gestor de vendas  
Principais atividades:
  - Prospecção de mercados e clientes;
  - Desenvolvimento técnico de embalagens para movimentação de materiais;
  - Negociação, acompanhamento e pós-vendas;
  - Intermediação dos interesses clientes-representadas das Debox Embalagens.
- 2004-2006 – Padaria e Confeitaria Vipão  
Cargo: Proprietário  
Principais atividades:
  - Implantação do negócio;
  - Gestão do negócio, englobando diversas atividades como controle da produção, compras, gestão financeira e participação em feiras e eventos de grande porte.

### QUALIFICAÇÕES E ATIVIDADES PROFISSIONAIS

---

- Inglês avançado (Wizard, 5 anos, conclusão em 2002).
- Espanhol intermediário (Wizard, 2 anos).
- Associação Junior Achievement:
  - MESE – Management and Economic Simulation Exercise (1999).

- Mini Empresa – Diretor de Marketing (1999).
- Programa de simulação Bancos em Ação – Citybank (2000).
- Domínio em Word, Excel, PowerPoint e internet.
- Introdução à Exportação – Universidade Corporativa Banco do Brasil (2002).

### **INFORMAÇÕES ADICIONAIS**

---

- PS JUNIOR – Empresa Junior da Escola de Administração da UFRGS. (2002-2003).  
Atividades desenvolvidas:
  - Consultor Trainee.
  - Consultor.
  - Gerente de Relações Externas.
  - Gerente de Projetos.