

PLANEJAMENTO DE MARKETING COMO ESTRATÉGIA DE GESTÃO E SUBSÍDIO À EXPANSÃO: CASO AVIS RENT A CAR

Jerusa Marisol Gomes de OLIVEIRA¹
Renata Constantino de CARVALHO²
Yuri Ribeiro MARINHO³
Alexandre Hideo SASSAKI⁴

RESUMO: O presente artigo enfoca o método de planejamento de marketing como ferramenta de gestão e planejamento de expansão. No sentido de avaliar a ferramenta na prática, foi apresentado o estudo de caso da Avis Rent a Car, unidade de Presidente Prudente.

Palavras-chave: Marketing. Planejamento de Marketing. Competitividade. Expansão.

1 INTRODUÇÃO

O ambiente organizacional nas últimas décadas vêm desenvolvendo um ambiente de negócios cada vez mais competitivo e rápido para as organizações. Para se adaptar às mudanças, cada vez mais rápidas e profundas, bem como para desenvolver a estruturação organizacional de longo prazo, as organizações são levadas à utilização de novas ferramentas de gestão e planejamento organizacional. Uma das ferramentas mais populares nos últimos anos é o planejamento de marketing.

Apesar de popular, são poucos trabalhos que apresentam o planejamento de marketing em uma visão completa e prática. O presente trabalho tem como objetivo diminuir esta lacuna entre a prática gerencial e teoria acadêmica,

¹ Discente do 4º ano curso de graduação em Administração das Faculdades Integradas “Antonio Eufrásio de Toledo” de Presidente Prudente. E-mail: jerusaoliveira@unitoledo.br

² Discente do 4º ano curso de graduação em Administração das Faculdades Integradas “Antonio Eufrásio de Toledo” de Presidente Prudente. E-mail: renatacarvalho@unitoledo.br

³ Discente do 4º ano curso de graduação em Administração das Faculdades Integradas “Antonio Eufrásio de Toledo” de Presidente Prudente. E-mail: yurir@unitoledo.br

⁴ Docente do curso de graduação em Administração das Faculdades Integradas “Antonio Eufrásio de Toledo” de Presidente Prudente. E-mail: alexandresasaki@uol.com.br

apresentando o estudo de caso de uma organização que utiliza esta ferramenta como método de subsidiar seu crescimento e expansão de mercado.

Desta forma, este trabalho tem como objetivo geral avaliar as estratégias de planejamento de marketing da Avis Rent a Car, unidade de Presidente Prudente. O artigo está estruturado em 5 capítulos, incluindo a presente seção. O capítulo seguinte apresenta o referencial teórico que serviu de suporte teórico para o presente estudo. No capítulo seguinte (capítulo 3) são apresentados os dados da empresa pesquisada. No capítulo 4 são realizadas considerações finais a respeito da empresa do estudo. Finalmente, no 5º capítulo são apresentadas as referências bibliográficas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Marketing

Não podemos simplesmente afirmar que Marketing “é isto ou aquilo”. De nada adiantará se não forem aplicados os seus conceitos básicos, ou seja, compreender o que significa, inicialmente, e conhecer com detalhes o seu mercado de atuação, e, a partir daí, tomar ações sobre ele.

Na visão de Drucker (1983), “Marketing é o processo social olhado do ponto de vista de seus resultados finais, isto é, do ponto de vista do consumidor. Assim, a preocupação e a responsabilidade pelo marketing devem penetrar em todos os setores da empresa”.

Para Kotler e Armstrong (1998), “Marketing é definido como o processo social e gerencial através dos quais indivíduos e grupos obtém o que desejam e necessitam através da criação e troca de valores e produtos com outros”. Para explicar esta definição examinaram-se os seguintes termos:

- necessidades: são estados de privação sentida pelo ser humano, na qual inclui-se as físicas; que são as básicas, as sociais; que faz parte do grupo, e por fim as individuais; de conhecimento e auto-expressão;

- desejos: são estados de cultura e de personalidade individual de cada um, esses são descritos como objetos para satisfazer a necessidade humana;

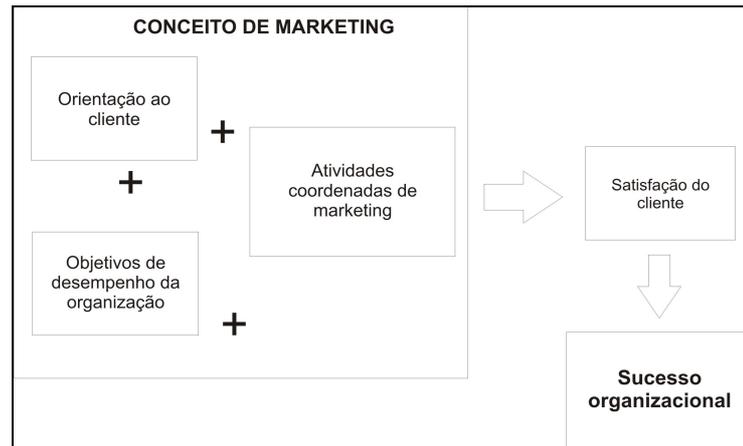
- demanda: onde os desejos são respaldados por poder de compra suficiente, ou seja, as pessoas demandam os produtos de modo a satisfazerem seus desejos.

Ainda para Kotler e Armstrong (1998), marketing tem cinco conceitos alternativos em sua filosofia são eles: produção, produto, venda, marketing e marketing social, onde a produção satisfaz o cliente no que ele deseja; o produto sustenta a preferência do consumidor; a venda leva em consideração o valor de venda de determinado produto onde o consumidor mesmo não necessitando acaba adquirindo pelo preço acessível; o marketing sustenta que para atingir as metas organizacionais é preciso determinar as necessidades e desejos do mercado-alvo e proporcionar mais satisfação ao seu cliente do que os concorrentes; e por fim o conceito de marketing social no qual visa além das metas organizacionais e melhor satisfação o bem estar social do consumidor e da sociedade através de melhorias ambientais e recursos naturais.

A visão de Etzel (2001, p.11) nos proporciona entender que quando os executivos começaram a reconhecer que o marketing era vital para o sucesso de suas empresas, decidiram desenvolver uma nova filosofia de se fazer negócios. Definida pelo autor como *conceito de marketing*, ela enfatiza a orientação ao cliente e a coordenação das atividades de marketing para se alcançar os objetivos de desempenho da organização. Para ele, às vezes, o conceito de marketing é simplesmente expressado como uma orientação ao cliente. Mas tão importante quanto enfatizar a satisfação do cliente, entretanto, esse foco não deve substituir a conquista dos objetivos como a razão fundamental para o conceito de marketing.

Etzel (2001) enfatiza, ainda, que o conceito de marketing é baseado em três relacionamentos, ilustradas no esquema abaixo:

FIGURA 1 – CONCEITO DE MARKETING



FONTE: Etzel, Walker e Stanton (2001, p. 11)

Para tratar do conceito e significado do marketing, já o autor Giuliani (2003, p.8), antes de apresentar a sua definição, volta-se para uma das mais tradicionais definições, elaborada pela *American Marketing Association –AMA*, em que: “Marketing é a execução das atividades de negócios que dirigem o fluxo de bens e serviços do produtor ao consumidor ou utilizador”. Em sua visão, “Marketing é um conjunto de esforços criativos e táticos que devem ser utilizados para adaptarmos o produto ou serviço ao mercado, às mudanças ocorridas no macroambiente, como o foco de conservar e tornar leal o cliente “. (2003, p.9)

2.2 Conceito de Planejamento e sua Importância

Segundo LACOMBE (2003), o planejamento é um processo administrativo que visa determinar a direção a ser seguida para alcançar um resultado desejado.

Para LACOMBE (2003), o planejamento é uma ferramenta administrativa, que possibilita perceber a realidade, avaliar os caminhos, construir um referencial futuro, estruturando o trâmite adequado e reavaliar todo o processo a que o planejamento se destina. Sendo, portanto, o lado racional da ação. Tratando-se de um processo de deliberação abstrato e explícito que escolhe e organiza ações, antecipando os resultados esperados. Esta deliberação busca alcançar, da melhor forma possível, alguns objetivos pré-definidos.

Algumas de nossas ações necessitam de planejamento, mas muitas não. Em nossas atividades diárias, estamos sempre agindo, e antecipando os resultados de nossas ações, mesmo que não estejamos completamente cientes dessa antecipação. Mas agimos com muito mais freqüência do que planejamos, explicitamente, nossas ações: poucas vezes temos consciência de estarmos executando um processo de deliberação antes da ação. Assim que tomamos conhecimento de uma ação, ou quando executamos comportamentos bem treinados para os quais possuímos planos previamente armazenados, ou quando o curso de uma ação pode ser livremente adaptado enquanto ela estiver sendo executada, então, geralmente agimos e adaptamos nossas ações sem planejá-las explicitamente.

Ainda LACOMBE (2003), diz que uma atividade premeditada exige deliberação quando se volta para novas situações ou tarefas e objetivos complexos ou quando conta com ações menos familiares. O planejamento também é necessário quando a adaptação das ações é coagida, por exemplo, por um ambiente crítico envolvendo alto risco ou alto custo, por uma atividade em parceria com mais alguém, ou por uma atividade que necessite estar sincronizada com um sistema dinâmico. Uma vez que o planejamento é um processo muito complicado, que consome muito tempo e dinheiro recorreremos ao planejamento apenas quando é realmente necessário ou quando a relação custo X benefício nos obriga a planejar. Além disso, geralmente, procuramos somente planos bons e viáveis ao invés de planos ótimos.

É importante que o planejamento seja entendido como um processo cíclico e prático das determinações do plano, o que lhe garante continuidade, havendo uma constante realimentação de situações, propostas, resultados e soluções, lhe conferindo assim dinamismo, baseado na multidisciplinaridade, interatividade, num processo contínuo de tomada de decisões.

2.3 Planejamento de Marketing

Objetivos do Planejamento Estratégico de Marketing

Segundo KOTLER (2000), o planejamento estratégico orientado para o mercado é o processo gerencial de desenvolver e manter um ajuste viável entre objetivos, habilidades e recursos de uma organização e as oportunidades de um mercado em contínua mudança. O objetivo do planejamento estratégico é dar forma aos negócios e produtos de uma empresa, de modo que eles possibilitem os lucros e o crescimento almejados.

O plano de marketing é o instrumento central para direcionar e coordenar o esforço de marketing. Segundo MCDONALD (2004), o Plano de Marketing é um planejamento para a marca e para as linhas de produtos visando atingir as metas da empresa.

Normalmente é composto das seguintes partes:

- Resumo executivo e sumário;
- Situação atual de marketing;
- Análise de oportunidades e questões;
- Objetivos;
- Programas de ação;
- Demonstrativo de resultados projetados;
- Implementação;
- Controles e Realimentação.

O estabelecimento de um planejamento estratégico de marketing envolve cinco atividades:

- Definição da missão corporativa;
- Análise da situação;
- Formulação de objetivos;
- Formulação de estratégias;
- Implementação, Feedback e controle.

3 ESTUDO DE CASO: Avis

A empresa objeto de trabalho é a “Maria Bonita de Guarulhos”, uma franquia da AVIS RENT A CAR, localizada em Presidente Prudente – SP. A AVIS é uma empresa que, através de suas franqueadas, presta serviços de aluguel de automóveis.

A AVIS Rent a Car surgiu em 1946, quando Warren Avis inaugurou a sua primeira estação de aluguel de automóveis no aeroporto de Detroit, Michigan, a partir do que continuou sua trajetória que transformou a transformou na gigante global dos dias de hoje.

Presente em mais de 165 países, a Avis administra uma frota superior a um milhão e duzentos mil veículos no aluguel diário, incluindo as empresas do grupo. Possui lojas em quatro mil e oitocentas localidades, opera hum mil e duzentos aeroportos, com faturamento superior a cinco bilhões de dólares em 2004.

A AVIS é a maior locadora de automóveis do mundo, sendo a segunda no Brasil.

A empresa está no Brasil há mais de 26 anos, e sua presença solidificou-se ainda mais em 2003, quando passou a ser administrada por empresários brasileiros.

Para se ter uma idéia da expansão da marca, o número de agências de locação, apenas nos últimos cinco anos, cresceu 120%, atingindo cerca de cem lojas.

A AVIS procura inovar e melhorar seus serviços permanentemente, para proporcionar segurança, conforto e comodidade aos seus clientes. São exemplos disso, o rápido retorno AVIS, operando com computadores de mão, o moderno sistema wizard, o mais avançado sistema de gerenciamento da atividade de locação de automóveis da atualidade, além da estrutura de Back Office das mais modernas do mercado.

Tudo isso consolida a empresa como uma das maiores e melhores empresas de locação de veículos do país, repetindo a história de sucesso mundial.

A franquia está sobre direção de Celso M. Oishi, empresário do ramo de transportes rodoviários e urbanos, faz parte de um grupo familiar formado por seis sócios. Depois de uma vasta experiência na administração de empresas deste

ramo, sendo inclusive diretor responsável pela administração geral de uma empresa de grande prestígio, a Empresa Andorinha, resolveu em 2002 abrir a franquia da AVIS aluguel de automóveis, com a finalidade de expandir seus negócios, bem como criar oportunidades de engajar a nova geração, pois o grupo é de cunho familiar, havendo plano de carreira para sucessores.

De acordo com Celso a empresa demandou mais capital e empenho do que esperado. Iniciaram a primeira loja em 2002, com uma frota de 25 carros. Hoje já são seis lojas, estando localizadas, uma em Bauru – SP; duas em São José do Rio Preto - SP, duas em Ribeirão Preto – SP; e uma em Presidente Prudente – SP. A administração localiza-se em Presidente Prudente

Por ser uma franquia, a administração geral da AVIS Brasil encontra-se em São Paulo e recebe mensalmente informações de operações realizadas por todos os franqueados. Mesmo com esse controle, cada loja possui liberdade de gerenciamento, e, portanto, para admissão e treinamento de pessoal, tendo em vista ser uma empresa estruturada e com visão, missão e valores bem determinados.

3.1 A Avis no Brasil

A AVIS está no Brasil há 26 anos. Sua presença solidificou-se ainda mais em 2.003, quando passou a ser administrada por empresários brasileiros.

Para se ter uma idéia da expansão da marca Avis no Brasil, o número de agências de locação, apenas nos últimos cinco anos, cresceu 120%, atingindo cerca de 100 lojas.

A AVIS procura inovar e melhorar seus serviços permanentemente para proporcionar segurança, conforto e comodidade a seus clientes. São exemplos disso, o Rápido Retorno Avis, operado com computadores de mão, o moderno sistema Wizard, o mais avançado sistema de gerenciamento da atividade de locação de automóveis da atualidade, além de estrutura de Back Office das mais modernas do mercado.

Isso consolida a Avis como uma das maiores e melhores empresas de locação de veículos do país, repetindo a história de sucesso mundial.

3.2 Visão, Missão, Valores

A AVIS de um modo geral apresenta como:

Visão: Tornar-se um provedor líder mundial em serviços integrais de transportes automotivos e soluções eficazes e livres de transtornos, oferecendo veículos adequados e seguros, bem como serviços especiais com o intuito de conquistar a fidelidade dos clientes.

Tem como **Missão:** Assegurar locações eficazes e livres de transtornos, oferecendo veículos adequados e seguros, bem como serviços especiais com o intuito de conquistar a fidelidade dos nossos clientes.

Consiste em valores como:

Integridade: Honrar todos os compromissos com os clientes, funcionários e proprietários. Conduzir negócios com honestidade, verdade, profissionalismo e comportamento ético. Falar aberta e frequentemente com todos integrantes, com o princípio de comunicar tudo o que souber;

Qualidade: dar prioridade aos interesses dos clientes. Dedicar-se a construir uma relação recompensadora e duradoura com cada e todo cliente. Manter uma busca contínua de qualidade mundial para assegurar a satisfação do cliente na obtenção da fidelidade de todos;

Valor para os proprietários: Adicionar valor em tudo o que fizer para assegurar consistentemente altos retornos aos proprietários. Dedicar-se para uma contínua inovação, assegurando a exploração de novas idéias e oportunidades para acelerar o crescimento lucrativo. Reconhecer e recompensar o excelente desempenho, que é o que leva a resultados superiores;

Equipes de trabalho: Trabalhar como um time coeso, desde a menor unidade até a companhia como um todo. Desenvolver e reter os líderes, os quais

continuamente buscam elevar metas, planeja caminhos, removem barreiras e potencializam as pessoas para cumprir seus objetivos com sucesso;

Respeito pelo indivíduo: Tratar as pessoas com respeito e dignidade. Transmitir expectativas aos funcionários e fornecer feedback honesto e pontual sobre seus empenhos. Abraçar uma diversidade de idéias, culturas, etnias e experiências para aumentar a promessa e nosso valor aos clientes. Dar oportunidade de carreira para os funcionários que demonstrarem iniciativa e resultados de desempenho para ajudá-los a gerenciar as suas próprias carreiras e para maximizar o seu próprio potencial;

Responsabilidade com a comunidade: Ser participante ativo nas comunidades nas quais vivemos e trabalhamos. Encorajar e envolver nossos funcionários nas atividades cívicas e de caridade. Ser um modelo no papel de líderes nos negócios nos países e comunidades nas quais operam nossos negócios. Desenvolver e implantar práticas de negócios consistentes com a preocupação de proteger o meio ambiente.

Por se tratar de uma franquia, a loja AVIS Presidente Prudente segue os mesmos valores e principalmente a mesma missão. A visão, entretanto, compreende apenas sua área de ação que envolve Presidente Prudente e região. Pede-se, então, definir assim Missão: Tornar-se um provedor líder regional em serviços integrais de transportes automotivos e soluções eficazes e livres de transtornos, oferecendo veículos adequados e seguros, bem como serviços especiais com o intuito de conquistar a fidelidade dos clientes.

Globalmente a empresa tem por objetivo, alcançar crescimento de trinta por cento ao ano. Em Presidente Prudente, pretende-se, o mesmo percentual, e para isto o foco será o desenvolvimento da área comercial, levantamento de clientes potenciais, agendamento de visitas etc.

Para atingir estes objetivos a estratégia seguida pela AVIS de forma geral é se diferenciar das outras empresas do mesmo ramo, oferecendo um atendimento personalizado e com competência.

Para atingir esses objetivos a estratégia seguida pela AVIS de forma geral é se diferenciar das outras empresas do mesmo ramo, oferecendo um atendimento personalizado e com competência.

MERCADO DE CONCORRENTES: Analisando o mercado desse setor na região de Presidente Prudente, encontramos os seguintes concorrentes: Localiza, Alugue Brasil, Unidas e Localívia.

O segmento possui algumas operadoras que não são ligadas a franquias, e sua operação se torna restrita ao locatário devido a menores facilidades e benefícios aos clientes.

É relativamente fácil abrir uma locadora, mas ter um nome reconhecido tem suas vantagens. O cliente tem maior confiança e sabe que vai encontrar uma ótima qualidade em serviços, pois os mesmos são padronizados. Ao locar aqui em Presidente Prudente, ou lá no Rio de Janeiro, tudo será realizado da mesma forma.

Constatamos que os principais fornecedores são as montadoras de veículos, que tratam as locadoras como clientes especiais, pois sabem que as mesmas renovam suas frotas constantemente e em quantidades consideráveis.

Há muita rivalidade entre as locadoras, e campanhas de todo tipo estão sempre procurando conquistar os clientes, mas o que mais tem influenciado ultimamente para conseguir bons resultados neste mercado é o bom atendimento ao cliente, frotas sempre novas e um trabalho sério e constante.

Vimos, portanto que o ambiente interno, antes de qualquer coisa, deve ser o foco da empresa. Esta análise interna identificou que as necessidades organizacionais, estão voltadas para o departamento de Recursos Humanos. Fica clara a necessidade de um plano estratégico que desenhe a estrutura organizacional, já que a estratégia da empresa a nível global, envolve principalmente o atendimento diferenciado aos clientes.

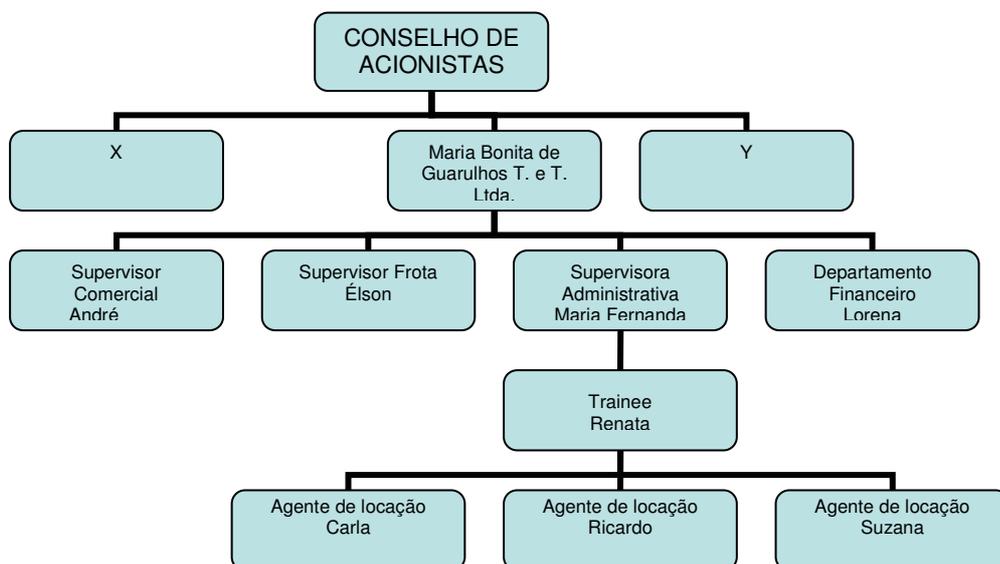
ESTRATÉGIA AVIS RENT A CAR: Presidente Prudente dentro das cinco forças de Porter, busca como estratégia: aumentar barreiras à entrada de concorrentes, isto é, novas empresas que entram para o ramo trazem nova capacidade, o desejo de ganhar uma parcela do mercado e freqüentemente recursos substanciais.

Exemplos de Barreira de entradas onde a AVIS se enquadra: é a diferenciação dos serviços e frota que atende a demanda da região.

3.3 Estrutura

A franquia AVIS é uma unidade estratégica de negócio do grupo MAX. Sua razão social é Maria Bonita de Guarulhos Transporte e Turismo Ltda.; ela se insere no organograma da seguinte maneira:

ORGANOGRAMA 1 – GRUPO MAX



Fonte: Grupo Max

3.4 Análise do segmento e estratégias

Por se tratar de uma franquia, a loja AVIS Presidente Prudente segue os mesmos valores e principalmente a mesma missão. A visão, entretanto, compreende apenas sua área de ação que envolve Presidente Prudente e região. Podemos então definir assim nossa Missão: Tornar-se um provedor líder regional em serviços integrais de transportes automotivos e soluções eficazes e livres de transtornos, oferecendo veículos adequados e seguros, bem como serviços especiais com o intuito de conquistar a fidelidade dos clientes.

Globalmente a empresa tem por objetivo, alcançar crescimento de trinta por cento ao ano. Em Presidente Prudente, pretende-se, o mesmo percentual, e para isto o foco será o desenvolvimento da área comercial, levantamento de clientes potenciais, agendamento de visitas etc.

Para atingir estes objetivos a estratégia seguida pela AVIS de forma geral é se diferenciar das outras empresas do mesmo ramo, oferecendo um atendimento personalizado e com competência.

Analisando o mercado desse setor na região de Presidente Prudente, encontramos os seguintes concorrentes: Localiza, Alugue Brasil e Unidas.

A Localiza tem como diferencial o fato de ser uma empresa genuinamente brasileira, sendo sua marca fortemente reconhecida pelo público. Mas em contrapartida possui os maiores preços. Já a Alugue Brasil, possui como ponto forte, o empenho de uma empresa nova no mercado, com fôlego, porém sem estrutura e capital para competir em igualdade. A Unidas possui o melhor preço praticado no mercado, mas tem o atendimento como ponto fraco.

Estas informações são fundamentais, pois seus pontos fortes e fracos são as ameaças e oportunidades que nossa empresa deve observar.

Um fator importante a ser destacado, que influencia diretamente nas locações de veículos e na venda da frota, é o mercado atual de automóveis, que vem crescendo muito, principalmente no que diz respeito à facilidade de aquisição de um carro zero quilômetro. Hoje são muitas as ofertas de créditos, barateando as taxas de juros.

A Avis, por exemplo, determina para seus veículos uma média de utilização dos carros de dois anos ou cinquenta mil quilômetros. A venda da frota é uma parte rentável do negócio, que está em queda continua devido a esse cenário atual.

O perfil das locações dessa região é de pessoas que não possuem carro e locam principalmente nos finais de semanas, também para advogados devido à presença de vários presídios nas cidades vizinhas, para executivos, empresas e para seguradoras.

Um aspecto social importante é a vinda da empresa Gol linhas aéreas para Presidente Prudente aumentando o fluxo de locações. Nossa perspectiva, portanto, é o equilíbrio: por um lado à tendência atual do mercado, a crescente venda de veículos zero, e por outro o aumento do fluxo do aeroporto.

É relativamente fácil abrir uma locadora, mas ter um nome reconhecido tem suas vantagens. O cliente tem maior confiança e sabe que vai encontrar uma ótima qualidade em serviços, pois os mesmos são padronizados. Ao locar aqui em Presidente Prudente, ou no Rio de Janeiro, tudo será realizado da mesma forma.

Constatamos que os principais fornecedores são as montadoras de veículos, que tratam as locadoras como clientes especiais, pois sabem que as mesmas renovam suas frotas constantemente e em quantidades consideráveis.

Há muita rivalidade entre as locadoras, e campanhas de todo tipo estão sempre procurando conquistar os clientes, mas o que mais tem influenciado ultimamente para conseguir bons resultados neste mercado é ter como estratégia bom atendimento ao cliente, frotas sempre novas e um trabalho sério e constante.

Esta análise completa seguindo as forças de Porter deixa claro a necessidade de um plano que desenhe a estrutura organizacional, já que a estratégia da empresa a nível global, envolve principalmente o atendimento diferenciado aos clientes. O setor de Recursos Humanos deve ser estruturado, para que a contratação, treinamento e acompanhamento dos funcionários, sejam feitos de maneira eficiente.

3.5 Dados gerais do departamento de marketing

A Avis Rent a Car Presidente Prudente tem a assistência de uma empresa especializada no ramo de propaganda, que auxilia nos processos, com o objetivo de suprir as necessidades da Empresa.

A análise de Swot verifica as tendências e os desenvolvimentos que afetam a Empresa, ou seja, os objetivos e as estratégias de marketing. Ela analisa

as forças e as fraquezas (ambiente interno) que estão relacionadas às oportunidades e as ameaças (ambiente externo) de uma organização.

PONTOS FORTES

- Cumpre rigorosamente com todas as legislações trabalhistas e previdenciárias;
- Entendimento e flexibilidade para atender e tratar necessidades pessoais dos funcionários;
- Código de conduta formalizado;
- Desenvolvimento do plano de sucessores (anexo A e B);
- Padrão de atendimento (nível de excelência dos funcionários);
- Empresabilidade forte tendo competência para buscar profissionais no mercado.
- Marca global;
- Atendimento ao cliente;
- Assistência 24 horas;
- Localização;
- Promoções regulares e eventuais;
- Padrão de atendimento (nível de excelência dos funcionários);
- Preço acessível à população

PONTOS FRACOS

- Não há plano de recursos humanos formalizado;
- Não possui um processo de recrutamento e seleção formalizado, com descrição de procedimentos;
- Não há treinamento específico;
- Não há formalização da avaliação de desempenho dos profissionais.
 - Não trabalhar com vans;
 - Não possuir vários carros com modelo de luxo;
 - Baixo índice de terceirização de frota;
 - Poucas parcerias (Agências)

AMEAÇAS

- Perda de funcionários para os concorrentes;
- Novos entrantes na região;
- Cenário atual do mercado em relação a facilidade de compra do veículo zero quilômetro.
 - Concorrência crescente;
 - Dificuldade de venda dos carros devido à facilidade de financiamentos, causando dificuldade de renovação de frota;
 - Cultura da população local, que avalia erroneamente que a locação tem alto custo.
 - Novos concorrentes com baixos preços;

OPORTUNIDADES

- Promover parcerias com Escolas como Senac, Sebrae para proporcionar aperfeiçoamento do conhecimento de seus colaboradores;
- A chegada da empresa aérea Gol à Presidente Prudente, favorecendo a geração de novos negócios.
- Promover parcerias com empresas locais a fim de terceirizar frotas;
- Possibilidade de investir na área comercial, com o intuito de fidelizar e trazer novos clientes;
- Aumento significativo do movimento do aeroporto;
- Reforma do aeroporto;

3.6 Plano de ação

Empresas devem decidir até que ponto adaptarão suas estratégias de marketing às condições locais. A padronização do produto, da propaganda e dos canais de distribuição permitem custos mais baixos.

Os objetivos de marketing são os que você quer alcançar, ou seja, os produtos e o mercado.

A Estratégia de Marketing é como você planeja seus objetivos, através do mix de marketing (4P): produto, preço, praça e promoção.

Praça

Refere-se à Políticas gerais para canais e níveis de serviços ao cliente.

Muitos fabricantes acham que seu trabalho está encerrado depois que o produto sai de suas instalações. Eles devem tomar cuidado com a maneira como o produto é levado para outros mercados e devem observar atentamente o problema de distribuição do produto ao usuário final.

Existem três grandes elos entre a empresa e o usuário final. No primeiro, a matriz do marketing internacional da empresa, departamento de exportação ou a divisão internacional toma decisões sobre os canais e outros elementos do mix de marketing. O segundo elo, canais entre países intermediários (agentes, empresas comerciais) que serão utilizados, o tipo de transporte (aéreo, marítimo) e os contratos de risco e financeiro. O terceiro elo, canais dentro dos países estrangeiros, leva os produtos de seu ponto de entrada até os compradores finais.

A empresa atende Presidente Prudente e região, não podendo atender somente nas cidades que possuem outra franquia Avis. Nas cidades de Bauru, São Jose do Rio Preto e Ribeirão Preto, a franquia pertence ao mesmo grupo de Presidente Prudente, criando assim mais facilidades para quem precisa utilizar os serviços em alguma dessas cidades.

O carro pode ser retirado em uma franquia e devolvido em outra, porem, para esse serviço é cobrado um valor em cima da quilometragem que será rodada até o carro retornar para sua origem.

Produto

Políticas gerais de extinção, modificação, adições, design branding posicionamento, embalagem do produto, entre outros.

Keegan definiu cinco estratégias de adaptações de produto e promoção a um mercado.

Extensão direta: Significa lançar o produto no mercado sem nenhuma alteração. “Encontrem consumidores para o produto como ele é”. Entretanto, a empresa precisa saber antes de mais nada se os consumidores usam estes produtos. A extensão direta é tentadora porque não exige custos adicionais de P&D, adaptação das fábricas ou modificação de promoções.

A adaptação do produto envolve a modificação do produto para atender às condições ou preferências locais. A empresa pode produzir uma versão regional de seu produto. Outra opção é produzir uma versão específica para cada país.

Já a invenção de um produto consiste em criar algo novo. Isso pode ocorrer de duas maneiras. A invenção retrógrada significa relançar formatos de produtos anteriores que possam se adaptar bem as necessidades de um outro país. E invenção à frente é quando se cria um novo produto para satisfazer uma necessidade em outro mercado (país).

A invenção de um produto é uma estratégia cara, porém os resultados podem exterior em um sucesso de seu país.

Preço

Políticas gerais de determinação de preços que deverão ser seguidas, especificadas por grupos de produto em segmentos de mercado.

As multinacionais enfrentam diversos problemas de determinação de preço, ex: mercado paralelo. Quando a empresa vende seus produtos em outros mercados, enfrentam problemas de escalada de preços, custos diferenciados, que acaba gerando uma questão como estabelecer preços, promoções em diferentes mercados, que pode ser discutida em três opções.

- Estabelecer um preço uniforme em todos os países.
- Estabelecer em cada país um preço baseado em mercado.
- Estabelecer um preço com base nos custos de cada país

O preço que será praticado em cada franquia é de responsabilidade do franqueado, porém, é a matriz que fornece a tabela com códigos e especificações de cada uma delas, para que seja escolhida a que será utilizada. Depois disso, é necessário avisar a matriz o código da tarifa.

Esse código será utilizado para alimentar o sistema Wizard, que é o sistema da locadora de abertura e fechamento de contratos.

Atualmente, o cliente tem duas opções de seguros, sendo elas, proteção total e proteção de terceiros. Em cada uma delas a cobertura é de um valor. O caução, que é essencial em toda a locação, também varia de acordo com cada categoria de veículo.

Promoção

Políticas gerais para a comunicação com clientes sob título relevantes como propaganda, força de venda, promoção de vendas, relações públicas, exposições, mala direta, etc.

As empresas podem usar as mesmas campanhas promocionais e de propaganda usada no país de origem ou mudá-la de acordo com o mercado local, adaptando a comunicação para o mercado desejado.

Quando se leva em consideração a mensagem, é necessário lembrar que a empresa pode mudá-la em quatro níveis diferentes. As cores podem ser mudadas para não esbarrar em tabus de outros países. Ex: o roxo é associado a morte em Birmânia.

A segunda possibilidade é usar o tem globalmente, mas adaptar as peças publicitárias a cada mercado local. Uma terceira abordagem consiste na elaboração de um grupo de anúncios dentre os quais cada país seleciona o que

considerar mais apropriado para sua realidade. O uso da mídia também requer adaptação internacional porque sua disponibilidade varia de um país para o outro.

As empresas precisam adaptar ainda técnicas de vendas e promoções para diferentes mercados.

A Avis Presidente Prudente utiliza este posicionamento, adaptando regionalmente (no Brasil) a política e estratégia de promoção, de acordo com o nível de concorrência e objetivos de promoção, porém aproveitando da redução de custos vindo da obtenção de escala.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Através do estudo realizado, constatou-se que a Avis Rent a Car (Presidente Prudente) desempenha com eficácia suas estratégias de expansão e planejamento e consegue utilizar de maneira bem sucedida os mecanismos de planejamento de marketing, conforme estabelecido pela literatura de negócios. Neste sentido, esta empresa pode ser destacada como um exemplo para o adequado planejamento estratégico.

Como sugestão a novos estudos, seria interessante verificar as estratégias de outras áreas funcionais da empresa (operações, Rh e finanças) e suas contribuições para a expansão da empresa.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

DRUCKER, Peter. **Prática de Administração de Empresas**. São Paulo; Atlas, 1983.

ETZEL, Michael J.; WALKER, Bruce J.; STANTON, William J. **Marketing**. São Paulo: MakronBooks, 2001.

GIULIANI, Antonio Carlos. **Marketing em um Ambiente Globalizado**. São Paulo: Cobra Editora e Marketing, 2003.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Introdução ao Marketing**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil Ltda, 1998.

_____. **Introdução ao Marketing**. Rio de Janeiro: LTC, 2000.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Administração: princípios e tendências** São Paulo: Saraiva, 2003.

McDONALD, Malcolm. **Planos de marketing: planejamento e gestão estratégica: como criar e implementar**. Tradução Arlete Simille Marques. Rio de Janeiro: Elsevier Publishing Company, 2004.