

**REPOSICIONAMENTO DE MARCA DE UMA LOCADORA DE VEÍCULOS: OPORTUNIDADE NOS GRANDES EVENTOS**  
**REPOSITIONING THE BRAND OF A VEHICLE RENTAL: OPPORTUNITY IN THE GREAT EVENTS**

Data do recebimento do artigo: 11/01/2014

Data do aceite do artigo: 7/4/2014

Data da publicação: 23/06/2014

Processo de Avaliação: Double Blind Review

*Alexandre Manduca*<sup>1</sup>

Doutorando em Comunicação e Semiótica  
Mestre em Filosofia pela Pontifícia Universidade Católica de Campinas  
Faculdade de Tecnologia do Estado de São Paulo - Ipiranga

*Henrique Lopes*

Graduado em Tecnologia de Gestão Comercial  
Faculdade de Tecnologia do Estado de São Paulo - Ipiranga

*Júlio Cesar de Araújo*

Graduado em Tecnologia de Gestão Comercial  
Faculdade de Tecnologia do Estado de São Paulo - Ipiranga

*Ricardo Di Bartolomeo*

Doutor em Ciências Sociais pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo  
Faculdade de Tecnologia do Estado de São Paulo - Ipiranga

## **RESUMO**

Este artigo tem como finalidade verificar como uma empresa brasileira de locação de veículos, a Unidas, buscou o reposicionamento da sua marca no mercado. São abordados temas referentes ao marketing e no que tange o reposicionamento de uma marca, além do planejamento estratégico é verificado também como a Unidas aproveitou eventos importantes no ano de 2013 para aumentar a ocupação da frota e testar sua capacidade de atendimento aos clientes, em vista disso do ano de 2014 à 2016 a empresa espera total reposicionamento identificando oportunidades nos grandes eventos como Copa do Mundo e Olimpíadas. A análise da ocupação da frota pode identificar o nível de lembrança e aceitação de seu público-alvo assim como ajudar a elaborar projeções futuras e preparar estratégias adequadas para atingir seus objetivos. A decisão de reposicionamento de marcas é tão comum e aplicada pela área de marketing das empresas, mas ainda pouco abordada pelos meios acadêmicos que em

---

<sup>1</sup> Autor para correspondência: Faculdade de Tecnologia do Estado de São Paulo – Ipiranga. Rua Frei João, nº 59, Vila Nair, São Paulo, Brasil – SP - 04280-130.

vista disso torna o presente trabalho de certa importância para consulta e até mesmo para desenvolvimento de outros temas acerca do assunto.

**Palavras-chave:** Reposicionamento, marca, eventos, estratégia.

## **ABSTRACT**

This paper report intends to verify how a Brazilian rental car/vehicle Company, “Unidas” is searching a brand repositioning in the market. It addressed issues related to marketing themes, brand repositioning, in addition to strategic plan how Unidas took advantage of important events in 2013 to increase the occupancy of its fleet and test the ability to serve customers therefore between 2014 and 2016 the Company expects full brand repositioning, plenty opportunities originated by big events like the World Cup and Olympics. The uses analysis of the fleet may identify the level of brand recognition and acceptance of the target audience as well as help to develop future projections and prepare appropriate strategies to achieve goals. The decision for brands reposition are so common and applied by marketing department of the Organizations but still not wide addressed by the academic side therefore it makes this report quite important for query and even for development of other topics related to the subject.

**Keywords:** repositioning, brand, events, strategy.

## **1. INTRODUÇÃO**

Neste artigo são mostradas as estratégias de marketing utilizadas pela empresa Unidas S/A para fixação da marca no mercado e reposicionamento aproveitando os megaeventos atuais no Brasil. A Unidas S/A é a terceira maior empresa do ramo de locação de automóveis no Brasil, mas deseja se fortalecer no mercado e reposicionar sua marca. Com a evidência do Brasil no exterior a oportunidade está à porta de quem deseja evidência não somente dentro do país como internacionalmente. Para ser visto é necessário uma grande exposição da empresa e a divulgação da marca tem papel fundamental nisso. Com uma estratégia bem planejada de marketing e propaganda a organização pode mostrar a que veio.

No presente artigo são abordados de forma conceitual os desafios e a estratégia de uma organização a fim de trazer um entendimento útil sobre reposicionamento de marca enfatizando a percepção do consumidor e a orientação da empresa diante disso. Ainda que seja um tema contemporâneo, pouco foi estudado diante de uma empresa do setor de locação de automóveis e por ser de relevância estratégica pode vir a auxiliar em pesquisas sobre as relações dos consumidores com empresas do ramo e da magnitude das estratégias adotadas por uma empresa desse setor.

Diante disso a proposta é dimensionar e analisar as estratégias adotadas pela empresa para o reposicionamento da marca utilizando pesquisa qualitativa com verificação de documentos expostos pela empresa e livros de administração, marketing e propaganda. Reforçando o descritivo da pesquisa podemos localizar na internet fontes como a ABLA, site da empresa e pesquisas de mercado de locação de veículos, consumidores e atualidades, além dos grandes eventos atuais como Copa das Confederações, Rock in Rio e megaeventos como Copa do Mundo e Olimpíadas. A importância do uso da internet devido sua interatividade, fatos estimulantes e dinâmicos não ofusca de maneira nenhuma a qualidade e quantidade de informações que os livros podem oferecer.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1. MARKETING**

Prometendo aumentar a qualidade de vida das pessoas, o marketing combina diversas áreas de estudos com a negociação, assim o profissional de marketing pode estimular o consumo e satisfazer as necessidades de seus clientes, desde que possa oferecer o que o cliente quer.

O marketing não é uma ciência exata, mas se apoia em informações de áreas como psicologia, matemática, antropologia, entre outros. Todo esforço necessário para se ter a visão do cliente e saber seus desejos, pode ser utilizado como ferramenta para definir o comportamento do consumidor.

Conforme Reis e Mandetta (2003) para a prática do marketing é necessário saber lidar com os clientes, seja atraindo novos ou mantendo os existentes, seja com fins lucrativos ou não. Desde grandes empresas até mesmo igrejas, a satisfação do cliente é que mantém os negócios funcionando, contudo por trás disso existem muito trabalho e pessoas planejando e analisando estratégias, perfis de consumidores, oportunidades e criando ofertas “irresistíveis”.

Ainda segundo Reis e Mandetta (2003), o marketing não se trata apenas de propagandas e vendas, é um processo elaborado para uma troca entre organizações e consumidores de forma lucrativa para ambos.

Segundo Cobra (2009), o marketing baseia-se nas necessidades humanas que assumem desejos específicos dependendo da cultura, personalidade, situação física, intelectual ou socioeconômica de cada ser humano. Por exemplo, duas pessoas de regiões distintas no Brasil têm fome, no entanto uma é atraída por certo alimento (moqueca, por exemplo) e a outra pessoa por outro tipo de comida (pode ser caviar), vai depender dos hábitos locais, da família, condição financeira, inúmeros fatores que influenciam na escolha, apesar de ambos sentirem a mesma fome.

As necessidades dos clientes são supridas de acordo com a oferta ao mercado, a expectativa criada acerca de um produto é que vai levar um cliente a escolher um ou outro produto. Essas ofertas ao mercado não precisam ser especificamente sobre um produto físico, podem ser a respeito de um valor percebido, um benefício, uma ideia etc.

Os consumidores deparam-se com muitos produtos e serviços que podem lhes satisfazer determinada necessidade (KOTLER; ARMSTRONG, 2007). Verifica-se que o consumidor adquire um produto ou serviço pelo valor que ele percebe ou espera.

O trabalho do marketing de uma empresa foca seus esforços nesse relacionamento com o cliente e precisa agir com muito cuidado, pois um cliente insatisfeito é uma perda grande para a organização, já que se ele não compra mais também influenciará outros a não comprar, mais que valores financeiros a empresa perde conceito.

Com isso o marketing envolve alguém ou uma organização disposta a oferecer um produto ou serviço, um mercado de consumidores necessitando desse produto ou serviço e estratégias que criem uma ligação entre ambos satisfazendo a todos.

As estratégias que uma empresa utiliza vão criar valores e construir fortes relacionamentos com seus clientes. De acordo com Reis e Mandetta (2003), a empresa precisa determinar seu mercado, ou seja, determinar para quem vender, quem será seu alvo. Empresas de sucesso sabem muito bem que não conseguem atender a todos os consumidores, precisam focar nos grupos que realmente necessitam e vão adquirir seus produtos ou serviços. Concentrando-se em “segmentos” fica muito mais fácil conhecer seu mercado e elaborar estratégias que atinjam o público correto com lucro e o mínimo ou nenhuma perda.

## **2.2. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**

Cada organização, dependendo de seu ramo de atividade, localização e público-alvo, tem um planejamento específico, não existe uma receita pronta em que se pode apenas seguir e dar andamento no processo de produção que tudo dará certo. É preciso muita pesquisa, informação, conhecimento e planejamento.

A parte mais importante quando se pensa em planejamento é ter em mente que a satisfação do cliente é o verdadeiro resultado final a que se quer chegar, antes mesmo do lucro obtido. Para Kotler e Armstrong (2007), ter um relacionamento lucrativo nem sempre quer dizer altos ganhos monetários, pelo menos não em curto prazo. Um cliente realmente satisfeito traz resultados muito importantes à empresa como novos clientes, prestígio no

mercado e fidelização. Criando-se esse relacionamento os resultados a médio e longo prazos serão muito mais satisfatórios que uma lucratividade momentânea, isso pode determinar o prazo de vida da organização, seu crescimento e continuidade no mercado. Mais do que a satisfação é preciso encantar o cliente.

Então como encantar o cliente? Conforme Cobra (2009), todos os departamentos ou setores da organização devem estar em sintonia, ter os objetivos claros e uma direção que leve a relacionamentos lucrativos. No entanto a plena harmonia entre os departamentos é praticamente uma utopia e os desentendimentos e conflitos são constantes, a área do marketing, portanto tem uma difícil missão pela frente.

Ainda segundo Cobra (2009), antes de tudo a organização precisa seguir alguns passos que dão fundamento, apoiam as empresas na elaboração de suas estratégias e as orientam como proceder diante os problemas que ela pode se deparar: missão da empresa; metas e objetivos e portfólio de negócios.

Com o uso de algumas ferramentas a empresa inicia uma análise da situação atual, planeja e desenvolve planos estratégicos e de marketing, inicia a realização dos planos e controla mensurando e avaliando os resultados. Ainda por fim adota medidas para corrigir os problemas.

Como afirma Cobra (2009), convém para a organização saber que planejar ótimas estratégias pode não ser suficiente se a empresa não implantar a estratégia de forma adequada.

### **2.3. POSICIONAMENTO**

Um objeto está posicionado quando pode ser identificado em um lugar, por comparação aos lugares que outros objetos ocupam. A percepção de posicionamento está vinculada ao modo e às variáveis usadas para definição dos pontos de referência, e quanto mais os posicionamentos forem semelhantes, maior deve ser a percepção de grupos de referência.

Tavares (1998) afirma que, quando uma organização se posiciona desenvolve uma proposta de valor que será entregue aos clientes de forma diferenciada à concorrência.

De acordo com Mckenna (1999, p. 13) “o posicionamento é vital para o sucesso do marketing. Todo o marketing – merchandising, publicidade, fixação de preços, embalagem, distribuição, relações públicas – brota do posicionamento. Se os produtos de uma companhia estão mal posicionados, o resto de sua estratégia de marketing será inútil. As empresas, portanto precisam de um posicionamento competitivo, que crie uma diferenciação dentre seus concorrentes, Mckenna (1999).

Segundo Mckenna (1999) para uma estratégia de posicionamento é preciso três estágios:

- a) posicionamento do produto – alcançar aceitação;
- b) posicionamento do mercado – como está em relação aos concorrentes e aos consumidores;
- c) posicionamento da empresa – personalidade da empresa, liderança, talentos e lealdade de funcionários e fornecedores.

A questão do posicionamento de marca adquire maior importância em função da realidade do mercado (AAKER 1996). Os concorrentes adicionais não só contribuem com maior pressão sobre os preços e maior variedade de marcas, mas também deixam menos lacunas a serem exploradas em segmentos mais estreitos, atingidos por meios de canais de mídia e distribuição especializados. A vantagem de resolver a questão do posicionamento é que ele habilita a empresa a estruturar o composto de marketing (KOTLER, 1996).

Aaker (1996) descreve posição da marca como “a parcela da identidade e da proposta de valor da marca que deve ser ativamente comunicada ao público-alvo e apresenta uma vantagem em relação às marcas concorrentes”. Em seu modelo, a fase de posicionamento segue à definição da identidade e da proposta de valor, quando da sua implementação. A pedra angular do programa de comunicação da marca é o enunciado de posição.

De acordo com Tavares (1998) o posicionamento cria um vínculo da marca às expectativas dos clientes convencendo-os à adquirir o produto.

A definição de posicionamento dada por Kotler (1996) diz que “posicionamento é o ato de desenvolver a oferta e a imagem da empresa, de forma que ocupem um lugar distinto e valorizado nas mentes dos consumidores-alvo”.

Ainda segundo Kotler (1996), diferenciação é como “o ato de desenhar um conjunto de diferenças significativas para distinguir a oferta da empresa das ofertas dos concorrentes”. Uma diferença é viável quando obedece aos critérios de importância, distintividade, superioridade, comunicabilidade, sustentabilidade, disponibilidade e rentabilidade.

Para Aaker (1996), uma identidade e uma posição de marca bem concebida e implementada traz vantagens à organização:

- a) orientam e aperfeiçoam a estratégia de marca;
- b) proporcionam opções de expansão da marca;
- c) melhoram a memorização da marca;
- d) dão significado e concentração para a organização;
- e) geram uma vantagem competitiva;
- f) ocupam uma posição sólida contra a concorrência;
- g) dão propriedade sobre um símbolo de comunicação;
- h) provêm eficiências em termos de custos de execução.

Segundo Cobra (2009), é possível afinar o tom do esforço de marketing do produto ou serviço para melhor conquistar o comprador. Dentre os benefícios possíveis de um posicionamento de mercado, destacam-se:

- a) adequação da qualidade do produto às expectativas do consumidor;
- b) aprimoramento do desempenho do produto;
- c) ampliação da confiabilidade do consumidor no produto;
- d) melhora a segurança do produto;
- e) melhora da relação custo-benefício;

- f) ampliação do prestígio do produto;
- g) redução do preço para melhor enfrentar a concorrência;
- h) melhora do estilo do produto;
- i) proporcionar maior facilidade para o uso do produto;
- j) melhora da conveniência do produto para o consumidor;
- k) melhora do valor percebido pelo consumidor.

Ainda segundo Cobra (2009), posicionar um produto adequadamente na mente dos consumidores-alvo é uma maneira de obter vantagens competitivas duradouras.

## 2.4. REPOSICIONAMENTO

Planejar a comunicação é muito importante e depende de muito planejamento, nesse sentido reposicionar a marca exige ainda maiores cuidados.

Graças a grande quantidade de informações para os consumidores, “a empresa tem de criar o reposicionamento para os concorrentes que ocupam posições na mente dos consumidores” (RIES; TROUT, 2003, p. 48).

Segundo Ferrel e Hartline (2005), uma empresa, ao invés de mudar sua posição, na maioria das vezes é melhor reposicionar a concorrência deixando-a em uma posição menos favorável, e assim tentar tirar uma ideia da mente do consumidor para colocar outra nova. Decidir entre fortalecimento ou reposicionamento é uma escolha complexa para uma estratégia forte de marketing.

As empresas estão sempre em busca de inovação, atualização e fortalecimento, seja por queda nas vendas, estagnação ou competição as organizações encaram a tarefa de em muitos casos reposicionarem sua marca.

De acordo com o site papeldesign.com, as empresas passam por quatro estágios de reposicionamento:

- a) determinar o estado atual da marca – saber o que a marca e a empresa representa atualmente, a análise de históricos de vendas, serviços, atendimento é muito importante;
- b) definir o que a marca é atualmente – o que os clientes pensam em relação à marca, como objetivo é identificar oportunidades;
- c) desenvolver plataformas de reposicionamento – determinar o quanto a marca pode aumentar e mudar, para onde deve ir. O cuidado para não perder a essência da marca deve ser preservado;
- d) aperfeiçoar o reposicionamento – o envolvimento de todos os departamentos da empresa é importante, um guia esclarecendo o reposicionamento, a estratégia e os objetivos colaboram muito para o entendimento de todos e ajuda a definir a essência da marca de forma clara para todos.

De acordo com Talarico (1998), para reposicionar a marca há quatro fases. A primeira fase é o planejamento com a análise do ambiente interno e externo da empresa, também deve-

se conhecer o cliente, estudar seus valores, necessidades e motivações. Em segunda fase será a construção da marca, criar valor e personalidade. Na terceira fase analisa-se a posição atual da marca e da concorrência. Por fim, na última fase, coloca-se em prática o plano determinando formas de comunicação e prazos.

## 2.5. EVENTOS

Os seres humanos, desde os primórdios, têm encontrado maneiras de criar marcos importantes para a vida através de eventos como mudanças das estações, fases da Lua e a renovação da vida a cada primavera e, atualmente os eventos são essenciais à cultura dos povos. Os governantes têm dado grande apoio e promovem eventos como parte de suas estratégias para o desenvolvimento econômico, crescimento da nação e marketing de destino. Segundo Allen et al (2008), o entusiasmo de grupos comunitários e indivíduos por seus próprios interesses e paixões motiva o surgimento de eventos sobre praticamente todos os assuntos e temas que se possa imaginar. E as organizações adotam tais eventos como elementos em suas estratégias para promoção de imagem.

De acordo com Allen et al (2008), o termo eventos especiais foi criado para descrever rituais, apresentações ou celebrações específicas que tenham sido planejados e criados para marcar ocasiões especiais ou para atingir metas ou objetivos específicos de cunho social, cultural ou corporativo. Pode-se citar como eventos especiais os feriados, importantes ocasiões cívicas, eventos culturais, competições esportivas importantes, promoções comerciais e lançamentos de produtos. Getz (apud Allen et al, 2008, p.4) sugere que os eventos especiais são mais bem definidos por seu contexto, ele apresenta definições do ponto de vista do organizador e do consumidor ou visitante:

- a) evento especial é todo evento excepcional ou raro que aconteça fora dos programas ou atividades normais do grupo patrocinador ou organizador;
- b) para o consumidor ou visitante, o evento especial é uma oportunidade para uma atividade social, cultural ou de lazer fora do âmbito normal de escolhas ou além da vivência cotidiana.

De acordo com Gastão Vieira, ministro do Turismo no Brasil em 2012 (em entrevista ao Anuário 2013 da ABLA, p. 3) o Brasil experimenta grande expansão do setor de turismo tanto no território nacional quanto internacional. O setor de turismo representa 3,7% do PIB do país e os altos investimentos não são maiores que um enorme retorno devido os grandes eventos como Copa das Confederações, Jornada Mundial da Juventude, Copa do Mundo 2014, Olimpíadas em 2016, além da expectativa para que São Paulo seja a sede da Expo 2020, um megaevento que inspira atrair 16,4 milhões de turistas ao Brasil. O país espera atingir em 2022 o patamar de terceira potência turística.

Segundo Allen et al (2008), os eventos especiais costumam ser classificados de acordo com seu porte e escala, sua classificação de porte aumenta de acordo com o impacto que o evento causa (assistência, perfil da mídia, infraestrutura, custos e benefícios) . As categorias comuns são:

- a) megaeventos: são aqueles cuja magnitude afeta economias inteiras e repercute na mídia global. Pode-se citar as Olimpíadas e as feiras mundiais. Segundo Getz (apud Allen et al, 2008, p. 5), são definidos da seguinte maneira: o volume gerado por um

megaevento deveria exceder um milhão de visitantes, seu orçamento deveria ser de, pelo menos, 500 milhões de dólares e sua reputação deveria ser de um evento “imperdível”. Megaeventos, por sua grandiosidade ou significado, são aqueles que produzem níveis extraordinariamente altos de turismo, cobertura de mídia, prestígio ou impacto econômico para a comunidade local ou de destino.

- b) eventos de marca: refere-se aqueles que se tornaram tão identificados com o espírito ou a mentalidade de um povoado, cidade ou região que se tornam sinônimos do nome do local, e obtêm amplo reconhecimento e percepção. Exemplos clássicos são o Carnaval do Rio de Janeiro e de Salvador.
- c) eventos de grande porte: são aqueles capazes de atrair um número significativo de visitantes, uma ampla cobertura da mídia e importantes benefícios econômicos, devido a seu tamanho e ao interesse de mídia.
- d) eventos locais/comunitários: a maioria das comunidades realiza um grande número de festivais e eventos, voltados principalmente para o público local e, a princípio, organizados por causa de seu valor social, de diversão e de entretenimento. Esses eventos desenvolvem o orgulho na comunidade e fortalecem o sentimento de origem. Eles também podem ajudar a expor as pessoas a novas ideias e experiências, encorajar sua participação nas atividades esportivas e artísticas, além de promover a tolerância e a diversidade. Por essas razões, os governos locais frequentemente apoiam tais eventos como parte de suas estratégias de desenvolvimento cultural e local.
- e) festivais: eles são uma expressão importante da atividade humana que contribui muito para a vida cultural e social. Também estão cada vez mais ligados ao turismo, a fim de trazer atividades empresariais e lucros para suas comunidades anfitriãs.
- f) eventos esportivos: são um setor importante e em expansão da indústria de eventos, abrangendo a ampla gama dos esportes individuais e dos eventos multiesportivos, como as Olimpíadas, os Jogos Pan-americanos e etc. Sua capacidade de atrair turistas visitantes, gerar cobertura da mídia e grandes impactos econômicos os colocou a frente da maioria das estratégias governamentais de eventos e dos programas de marketing de destino.
- g) eventos empresariais: esse setor é caracterizado por seu foco no comércio e nos negócios, embora haja um forte aspecto turístico e público em muitas de suas atividades.

### **3. HISTÓRICO DA UNIDAS S/A**

A Empresa Unidas Veículos e Serviços Ltda., foi criada em 27 de fevereiro de 1985 em São Paulo. Cinco empresas de locação de veículos e dois investidores uniram-se para fundar a Unidas, que iniciou as operações com sete filiais e aproximadamente 500 veículos.

A sua composição acionista é formada pela SAG, maior conglomerado português no setor automotivo, que adquiriu a empresa em 2001 e pelos Fundos de Investimentos Gávea, Kinea e Vinci Partners, cuja capacidade financeira e de gestão são amplamente reconhecidas e que entraram no capital da empresa em julho de 2011, compartilhando atualmente o controle de gestão com a SAG. A agora Unidas S.A. conta com mais de 900 funcionários. Atua em três unidades de negócios estrategicamente complementares: terceirização de frotas; aluguel de veículos; venda de seminovos.

A Unidas S/A. é uma empresa especializada em soluções de locação e gestão de veículos e frotas. Presente em todo o Brasil, a Companhia conta com uma frota de mais de 30 mil veículos de diversas marcas para atender mais de 300 mil clientes em todo o país.

De acordo com a ABLA (2013), em razão da redução do IPI e taxas de juros baixas em 2012 para a compra de veículos novos, o sistema de renovação das frotas das locadoras sofreu uma certa dificuldade, a idade média de renovação girou em torno de dezoito meses, no entanto, houve um aumento da aquisição de novos veículos.

A atividade de locação de veículos no Brasil teve início na década de 50. Os primeiros negócios surgiram na região central de São Paulo através da iniciativa de alguns empresários do ramo de revendas de veículos usados que, começaram a alugar seus veículos como atividade suplementar. Na metade da década de 60, a atividade teve um grande impulso com a entrada das empresas multinacionais de aluguel de veículos, fato que levou as demais locadoras existentes a se profissionalizarem. O mercado de locação de veículos registrou um crescimento médio (CAGR) de 9,5% ao ano, nos últimos cinco anos, de acordo com dados da ABLA em 2013. Tal expansão foi motivada, principalmente, pelos seguintes fatores:

- a) aumento do turismo de lazer doméstico e receptivo internacional;
- b) melhoria da infraestrutura aeroportuária;
- c) aumento do fluxo de passageiros nos aeroportos;
- d) crescimento da indústria de feiras e eventos;
- e) massificação dos cartões de crédito;
- f) investimentos dos setores de telecomunicações, infraestrutura, energia, agronegócio e exportação;
- g) acesso ao crédito de longo prazo.

Neste mercado a Unidas está entre as empresas líderes, com cerca de 7% de participação de mercado em frota total, de acordo com a ABLA (Associação Brasileira das Locadoras de Automóveis). A frota da Unidas era composta, no final de 2013, por: 35.817 veículos, sendo 21.774 no negócio de aluguel e administração de frotas (“*fleet*”), e 14.043 pertencentes ao negócio de locação de veículos (“*rent a car*” ou “RAC”). A frota é renovada após sua vida útil econômica, que normalmente varia de 12 a 36 meses, sendo que uma parte significativa é vendida a consumidores finais, através de lojas de alienação de veículos. Para isso utiliza dois canais: varejo e atacado.

O negócio de terceirização de frotas teve início no Brasil na década de 80, mas tomou impulso na década de 90 com o crescimento da economia brasileira e também do mercado internacional de terceirização de frotas.

Com características de negócio de atacado, as atividades para a terceirização de frotas contam com uma central que gerencia os contratos e os veículos que serão distribuídos por todo o território nacional.

A taxa de utilização desse serviço é geralmente superior a 95%, já que a frota é adquirida de acordo com a demanda. O tempo de uso da frota varia de 12 a 36 meses e exige investimento intensivo de capital e renovação periódica da frota.

Complementando as operações da empresa e como forma de renovar a frota constantemente os veículos utilizados na terceirização de frotas e locação são vendidos no atacado e no varejo.

Com uma rede de 16 lojas “Unidas Seminovos” próprias, a empresa vende veículos no varejo e no atacado através de leilões e aos clientes e empresas que fazem uso dos veículos da companhia e não comercializam veículos de terceiros somente os utilizados na empresa.

### **3.1. VANTAGENS DO PRODUTO/SERVIÇO**

A Unidas S.A. é uma das maiores empresas de locação de veículos do Brasil.

Em diversas empresas, geralmente de médio e grande portes, os veículos não são considerados bens de capital e sim ferramentas de trabalho. Para algumas empresas o gerenciamento da frota fica sob a responsabilidade de setores ou departamentos como logística, suprimentos, administrativo, financeiro ou RH, outras contratam empresas especializadas em terceirização de frotas, já que há necessidade de planejamento e operação dedicada às necessidades de cada empresa (cliente).

Com a terceirização as empresas conseguem:

- a) melhorar o rendimento das equipes de trabalho;
- b) zerar as despesas com manutenção;
- c) reduzir investimentos em imobilizado;
- d) obter flexibilidade operacional atendendo às sazonalidades;
- e) melhorar a imagem da empresa;
- f) controlar melhor o uso da frota;
- g) reduzir o número de colaboradores;
- h) reduzir a ociosidade dos veículos;
- i) renovar a frota;
- j) cumprir o orçamento anual;
- k) aumentar a segurança e a autoestima dos usuários.

Com isso a Unidas tem um setor de Terceirização forte com veículos novos que são renovados constantemente.

A Unidas e a TAM Linhas Aéreas firmaram uma parceria comercial onde os passageiros que viajam pela TAM anualmente poderão adquirir pacotes integrados de viagens aéreas e aluguel de carros, com descontos de 50% na diária de locação e outros benefícios exclusivos.

Além de diárias com valores reduzidos, os clientes poderão usufruir de vantagens ao locar acessórios ou contratar serviços adicionais. Válida em todo o país onde atuarem a TAM e a Unidas, a parceria oferece comodidade e conveniência, pois comprando seu bilhete, o passageiro já reserva o veículo para quando chegar ao seu destino.

Ainda de acordo com a ABLA (2013), muitas empresas e empreendedores irão trocar o avião pelo aluguel de carro, podendo economizar até 64%, reduzindo custos com passagens, viagens de táxi e pode servir a mais de uma pessoa, outra vantagem é o maior alcance, pois facilita o deslocamento para áreas sem infraestrutura aeroportuária.

### **3.2. DESVANTAGENS DO PRODUTO/SERVIÇO**

Logicamente que não se pode agradar a todos e às vezes um atendimento de má qualidade em uma loja ou por um funcionário pode acarretar para toda a rede da empresa uma fama de qualidade no mínimo duvidosa.

O preconceito de alguns clientes a respeito da compra de veículos usados em locadoras de veículos também impede um maior alcance nas vendas, isso devido informações como o uso descuidado dos carros de frotas e quilometragem alta. Como as montadoras no Brasil não oferecem a opção de recompra, a venda dos veículos usados é essencial para a renovação da frota.

### **3.3. DIFERENCIAIS**

A expectativa de crescimento do setor principalmente em relação à Copa do Mundo e à Olimpíada incentiva muito as empresas de locação de veículos. Em principal, a Unidas vem apoiando os chamados megaeventos visando uma oportunidade única. Isso porque, neste momento, a locação de veículos está sendo muito procurada por empresas envolvidas, direta e indiretamente, com as obras de infraestrutura que vêm acontecendo pelo país.

A expectativa é de que empresas e executivos envolvidos com a construção e reforma de estádios, hotéis, pavilhões de exposições, vias públicas, trabalhando em novos restaurantes e em reformas das atrações turísticas utilizem muito mais veículos locados ao transporte público e serviços de táxi, já que esses profissionais e as empresas envolvidas assumem que é mais prático locar um veículo devido a liberdade, facilidade e comodidade que proporciona.

Com essa visão, a Unidas vem apoiando os eventos como a Copa das Confederações, O Rock in Rio, Copa do Mundo e Olimpíadas, divulgando os eventos e assumindo parcerias principalmente com agências de viagens, Companhias Aéreas como a TAM atual parceira e hotéis.

## **4. ESTRATÉGIAS TOMADAS PELA ORGANIZAÇÃO**

A Unidas está desde 2009 em processo de reposicionamento da marca e desde então vem realizando estratégias graduais que resultarão no total reposicionamento da marca e consequentemente da empresa em 2016 com o evento das Olimpíadas no Brasil.

Entre os anos de 2008 e 2009 a empresa conviveu com a crise mundial e como a maioria das empresas sofreu suas consequências, pois para alugar sua frota necessitava de empresas produzindo e em situação econômica favorável, perdeu

Em 2011 passou por outra importante mudança, um novo quadro societário, o grupo SAG dividiu sua sociedade formando uma nova estrutura societária, a empresa faz captação de 300 milhões de reais com a venda de 47,2% das ações. Com os fundos de investimentos Kinea, Gávea e Vinci, o principal ganho para a Unidas foi poder se reerguer financeiramente, com grande quantidade de capital em caixa. No decorrer do ano passou por mudanças

organizacionais através de troca de diretores e gerentes e definiu sua missão, visão e valores. A partir daí focou todos seus esforços em reestruturar-se para atingir seus objetivos. A Unidas Locadora precisava se reposicionar no mercado de *Rent a Car*, sua fama era de aluguel de baixo preço, mas qualidade de serviços ruins.

Nesse cenário a empresa definiu sua missão, visão e valores focados na transparência e boa comunicação interna e externa, assim definiu que deve ter paixão pelo cliente e a busca por resultados deve ser de forma simples e ética.

Em outubro de 2011 um novo diretor foi contratado, em seguida dividiu-se a gerência de frota e rede de loja em dois gestores, houve alterações também na gerência comercial. O objetivo era claro, reformular e expandir a rede de lojas pelo país, otimizar a gestão da frota e expandir a carteira de clientes pessoa jurídica.

A empresa Loducca é escolhida para administrar a verba de marketing de sete milhões ao ano, a proposta é não ficar com uma frota ociosa depois dos grandes eventos previstos para os próximos anos no Brasil como Copa das Confederações e Copa do Mundo.

Em 2012 a Unidas abre concorrência para contratação da empresa que irá desenvolver estratégias e promoções de PDV, a agência desenvolverá materiais para os pontos de vendas e ações de *trade marketing*. A Unidas tem por objetivo oferecer um serviço diferenciado e de ótima qualidade, quer não só atender as necessidades, mas oferecer as melhores condições aos clientes.

A Unidas passa a ser uma franqueada *Master* da empresa norte americana Enterprise Holdings. Com essa parceria a Unidas passa a atender exclusivamente os clientes da Alamo *Rent a Car* e *National Car Rental*. Assim os clientes da Alamo que viajarem ao Brasil serão atendidos pela Unidas, o contrário também será realizado.

Em 2013 a Unidas realiza uma compra de 100% das ações da empresa Best Fleet que atua no seguimento de locação de veículos de alto padrão voltado para clientes corporativos, fortalecendo o posicionamento da Unidas perante o segmento de veículos executivos.

Em parceria com o Rock'n Rio a Unidas torna-se a locadora de automóveis oficial e exclusiva do evento, o intuito é fortalecer a marca e proporcionar diversas oportunidades de ações promocionais e de produtos. Segundo Pedro Almeida, presidente da Unidas, nos próximos anos, a empresa pretende firmar parcerias com diversas marcas importantes para reforçar o reposicionamento da marca da Unidas.

No início do ano de 2014, com a veiculação do comercial da Unidas na televisão em horário nobre pela Rede Globo com texto da poetisa Marina Colasanti e o título: Eu sei, mas não devia, a empresa busca maior aproximação dos clientes.

De acordo com Guga Ketzer, sócio e vice-presidente da agência Loducca, responsável pelo comercial, a ideia da campanha é lembrar que os clientes devem aproveitar a viagem e lembrar que o carro é o menor dos problemas (Rocha, 2013).

Ainda nesse período a empresa investiu em propagandas em outras mídias como revistas, jornais e rádios.

Para a Copa do Mundo 2014 de acordo com a Unidas aumentou sua frota e investiu no treinamento de pessoal, além de contar com uma Central de Reservas bilíngue para atender os clientes internacionais.

De acordo com João Claudio Bourg, presidente executivo da ABLA, o setor de locação de veículos já colhe frutos da Copa do Mundo 2014 antes mesmo de sua realização.

A rede de lojas próprias antigas (RAC) foi reformada de acordo com a nova identidade visual da empresa e expandiu-se em mais de 50%, passando de 36 lojas em 2010 para 80 lojas em 2014, os processos de locação foram revisados buscando simplifica-los e os colaboradores passaram por treinamentos em busca da excelência no atendimento.

A frota saltou de uma média de 6.000 veículos em 2010 para 11.362 veículos em 2014, ficando com uma idade média de 10,7 meses, aumentou a variedade de marcas e modelos e a qualidade da frota.

A área comercial trouxe novos clientes e firmou acordo com agências de turismo, empresas de aviação e seguradoras (fornecimento de carro reserva aos segurados), possibilitando o aumento da ocupação da frota e aumento da receita.

## 5. RESULTADOS

A Unidas Locadora encomendou uma Pesquisa *Share* que foi realizada em julho de 2013 (chamado onda 1) e dezembro de 2013 (chamado onda 2) com o objetivo de comparar o *Top of Mind* e o *Share of Mind* do mercado de locação de veículos, em especial da Unidas, nas cidades de São Paulo e Rio de Janeiro.

A pretensão foi de realizar uma comparação do estudo em dezembro em relação ao estudo feito em julho de 2013 e monitorar o impacto das ações de marketing que foram realizadas. O perfil da pesquisa era de cidadãos com 20 anos ou mais que tinham realizado a locação de veículos nos últimos 02 anos. Foram realizadas duzentas e cinquenta entrevistas presenciais: cento e cinquenta na cidade de São Paulo e cem na cidade do Rio de Janeiro.

Analisando os dados a organização encontrou diferenças entre o comportamento feminino e masculino e provavelmente em função do período do ano:

- a) 70% das mulheres alugavam os carros para lazer ou férias e os motivos foram mais diversificados como trabalho / lazer e em substituição ao seu carro;
- b) os homens alugaram mais em situações mistas, mas principalmente relacionadas ao trabalho.

Em relação à idade a pesquisa indicou que da primeira onda para a segunda onda a idade média baixou de quarenta e um anos para trinta e oito anos.

Com relação à colocação no *Top of Mind* e do *Share of Mind* a concorrente Localiza permaneceu em primeiro lugar, mas o segundo lugar ficou dividido entre a Hertz e a Unidas em empate técnico. Esse movimento gerou um alto ganho para a Unidas e uma perda para a Localiza, pois a distância diminuiu entre as duas.

De acordo com a coordenação de produto/*pricing*/CRM da Unidas em entrevista para os autores, isso comprova que o investimento feito na renovação, na idade média dos veículos e aumento da frota somados à abertura de novas lojas e reformas de lojas existentes, além de treinamentos e capacitação dados aos colaboradores não passou despercebidos pelos clientes.

A Unidas ganhou mais expressividade de sua imagem, transmitindo maiores cuidados com a segurança dos carros, melhor apresentação das lojas e mais ética. Segundo a pesquisa

*Share* já mencionada para 17% dos usuários a Unidas é a de mais confiança e para 18% é a marca que dá *status* a quem aluga.

Para a empresa, foi considerada mais ética e transparente e transmitiu muito mais preocupação e cuidados com a segurança dos carros, bem como melhorou a avaliação da apresentação das lojas. A pesquisa, segundo ele, revelou que os clientes acham a comunicação com a Unidas fácil, já que consideram simples e fácil a navegação pelo site da empresa.

Apesar da Localiza ainda ter a maior lembrança espontânea entre os clientes, a propaganda da Unidas foi a mais rica em descrição, apontando que ela foi a mais assimilada em seu conteúdo, mensagem, argumentos e visual.

Conforme isso se deve a:

- a) os aspectos visuais da propaganda (detalhes do cenário e contexto) com ênfase na logomarca e depois nos carros, caracterizam a lembrança de aspectos tangíveis;
- b) a mensagem capturada pelos entrevistados concentra-se no processo de locação: vantagens da marca e facilidade de locação. Em um segundo nível estão as mensagens subjetivas, como “felicidade, vida em família e tranquilidade”;
- c) argumentação percebida está concentrada nos atributos de preço/ promoção e qualidade dos carros, características operacionais e básicas da prestação de serviços.

Em 5 de maio desse ano a Unidas divulgou os resultados do primeiro trimestre de 2014. A receita líquida teve um crescimento de 44,8% no segmento de aluguel de automóveis, registrando um valor de R\$ 63 milhões. Nos gráficos a seguir, pode-se ver um comparativo entre os períodos dos grandes eventos realizados no Brasil e os períodos anteriores em relação à ocupação da frota.

Ocupação de frota	Média do período		Média do mês	
	2012	Evento	2012	Evento
Rock in Rio	74%	85%	72,3%	80,4%
Jornada Mundial da Juventude	73%	78,6%	71%	76,8%

Tabela 1: Ocupação de frota - Rock in Rio e Jornada Mundial da Juventude  
Fonte: elaborado pelos autores.

Destaca-se que o Rock in Rio foi realizado em 13 a 22 de setembro de 2013 e a Jornada Mundial da Juventude realizada no período de 23 a 28 de julho de 2013.

Copa das Confederações da FIFA				
Ocupação de frota	Média do período		Média do mês	
	2012	Evento	2012	Evento
Rio de Janeiro	66%	67,9%	67%	68%
Salvador	72%	84,6%	68%	82,1%
Fortaleza	71%	88,5%	68%	85,5%
Recife	78%	87,4%	75%	84,2%
Belo Horizonte	0%	84,4%	0%	82%

Brasília	78%	80,7%	73%	81,3%
----------	-----	-------	-----	-------

Tabela 2: Ocupação de frota – Copa da Confederações da FIFA  
Copa das Confederações da FIFA realizada de 15 a 30 de junho de 2013

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Unidas iniciou sua preocupação com o reposicionamento da marca no ano de 2009, desde então vem passando por alterações não só na identidade visual como no modo de atendimento ao cliente, na posição perante as mídias e seu processo de trabalho. Nota-se, através de todos os pontos abordados nesse trabalho que, o reposicionamento é uma tarefa muito complexa, exigindo da empresa grandes esforços, investimentos altos e muito foco em readequar sua marca em um determinado mercado. O ambiente externo em que a Unidas está inserida vem oferecendo boas oportunidades para colocar a prova sua capacidade de atender bem as demandas do mercado, o Brasil está sediando grandes eventos que aquecem o mercado de turismo, seja de lazer ou de negócios, proporcionando oportunidades até mesmo no pré-evento com a mão de obra necessária para preparar as localidades para sediá-lo. O mercado de locação oferece naturalmente aos clientes, caso esteja insatisfeito, facilidade em trocar de locadora, seja com o atendimento ou com a qualidade do veículo. Por esse motivo, para fidelizá-lo, é necessário garantir uma boa experiência de locação em todos os sentidos, sendo assim, definiu como um dos seus valores a paixão pelo cliente e em 2014, pelo segundo ano consecutivo, recebeu o Prêmio Consumidor Moderno de excelência em serviços ao cliente na categoria locadoras.

Percebe-se, por meio dos resultados apresentados nesse trabalho que há um crescimento gradual firmando cada vez mais sua posição no mercado. De acordo com a direção da Unidades, o planejamento prevê total reposicionamento até 2016 nos Jogos Olímpicos que serão realizados no Brasil com o objetivo de tornar-se a mais eficiente empresa brasileira de locações de veículos.

Em 2013 ocorreram eventos relevantes que trouxeram resultados satisfatórios para a Unidas, verificando os gráficos anteriormente mostrados, percebe-se aumento na ocupação da frota em comparação ao mesmo período de 2012, é importante ressaltar que ocorreram em meses que são considerados de baixa temporada.

Houve um aumento na frota, ou seja, a empresa adquiriu muitos veículos novos no decorrer dos anos, em razão disso pode-se dizer que a ocupação nos períodos dos grandes eventos foi maior ainda do que apenas alguma diferença de pontos percentuais.

A Copa do Mundo em junho de 2014 já demonstra bons resultados para a empresa, de acordo com a Unidas comparando as projeções de reservas entre os mesmos períodos de 2013 e 2014 pode-se ter uma boa visão dos resultados esperados.

Com isso nota-se um alto número de reservas feitas por estrangeiros devido a master franquia feita com a Enterprise.

Em conversa com a coordenação de produto/pricing/CRM da Unidas, foram levantadas algumas questões sobre o reposicionamento da marca da Unidas e é possível confirmar mais uma vez que a forma que a Unidas planejou o reposicionamento de sua marca deixa evidente que a oportunidade criada com a exposição nos grandes eventos reforça suas

estratégias e alcança os objetivos de reposicionamento de forma esperada, com cautela, mas determinante para o sucesso da empresa.

## REFERÊNCIAS

AAKER, David A. Criando e administrando marcas de sucesso. 3ª ed. São Paulo: Futura, 1996.

ABLA – ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE LOCADORAS DE AUTOMÓVIES. Anuário ABLA 2013. Disponível em: <<http://www.abla.com.br/anuario-abla-2013/>>. Acesso em 13 de setembro de 2013.

\_\_\_\_\_. Locação de veículos já colhe frutos da Copa. Disponível em: <<http://www.abla.com.br/locacao-de-veiculos-ja-colhe-agora-frutos-da-copa-do-mundo-2/>>. Acesso em 29 de agosto de 2013.

\_\_\_\_\_. Anuário ABLA 2014. Disponível em: <[http://www.abla.com.br/wp-content/uploads/2014/05/anuario\\_2014.pdf](http://www.abla.com.br/wp-content/uploads/2014/05/anuario_2014.pdf)>. Acesso em 10 de maio de 2014.

ADMINISTRADORES. As marcas mais lembradas na Copa do Mundo 2014. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/noticias/marketing/veja-quais-sao-as-13-marcas-mais-lembradas-pelos-brasileiros-relacionadas-a-copa-do-mundo/75012/>>. Acesso em 01 de maio de 2014.

ALLEN, Johnny; O'TOOLE, William; MCDONNELL, Ian; HARRIS, Robert. Organização e Gestão de Eventos. 3ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

BRASIL, Ministério do Turismo do Brasil. Proposta Estratégica de Organização Turística – Copa do Mundo 2014 Disponível em: <<http://www.turismo.gov.br/turismo/home.html>>. Acesso em 13 de setembro de 2013.

COBRA, Marcos. Administração de Marketing no Brasil. 3ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

FOLHA DE S. PAULO. Marcas que não patrocinaram eventos, mas que estão presentes na lembrança dos consumidores. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/mercado/2014/01/1394679-concorrente-e-mais-lembrado-que-patrocinador-de-evento-esportivo.shtml>>. Acesso em 01 de maio de 2014.

\_\_\_\_\_. Top of Mind 2013. São Paulo: Plural Editora e Gráfica, 2013.

KOTLER, Philip e ARMSTRONG, Gary. Princípios de Marketing. 12ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

KOTLER, Philip. Administração de Marketing. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 1996.

MCKENNA, Regis. Estratégias de marketing em tempos de crise. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

MEIO & MENSAGEM. Locadoras aceleram para a Copa. Disponível em <<http://www.meioemensagem.com.br/home/marketing/noticias/2012/05/09/Locadoras-de-carros-aceleram-para-a-Copa.html>>. Acesso em 29 de agosto de 2013.

MOREIRA, Marco Antonio. Teorias de aprendizagem. São Paulo: Editora Pedagógica e Universitária, 1999.

PAPEL DESIGN STUDIO. 4 Passos para reposicionamento de marca. Disponível em: <<http://www.papeldesign.com/4-passos-para-o-reposicionamento-da-marca/>>. Acesso em 03 de abril de 2014.

REDE DIÁRIO DE COMUNICAÇÃO. Patrocínios em Rock'n Rio gera milhões. Disponível em: <<http://www.d24am.com/plus/artes-shows/patrocinos-do-rock-in-rio-rendem-cerca-de-r-135-milhes/95711>>. Acesso em 02 de maio de 2014.

REIS, Marcelo de Carvalho; MANDETTA, Rubens. Marketing: Princípios e Aplicações. Campinas: Editora Alínea, 2003.

RIES, Al; TROUT, Jack. Posicionamento: a batalha por sua mente. 8ª ed. São Paulo: Pioneira, 2003.

S2PUBLICOM. Pesquisa sobre reputação das empresas. Disponível em: <<http://www.s2publicom.com.br/a-empresa-por-tras-da-marca-nos-confiamos-na-reputacao/>>. Acesso em 04 de maio de 2014.

SINDICATO DAS LOCADORAS DE VEÍCULOS AUTOMOTORES DO ESTADO DE SÃO PAULO. Disponível em: <<http://www.sindlocsp.com.br/>>. Acesso em 30 de agosto de 2013.

TALARICO, Renata. Um modelo conceitual para a construção e o reposicionamento de marcas. São Paulo: Fundação Getúlio Vargas, 1998.

TAVARES, Mauro. A força da marca: como construir e manter marcas fortes. São Paulo: Harbra, 1998.

UNIDAS. Perfil corporativo Unidas S/A. Disponível em: <[http://ri.unidas.com.br/unidas/web/conteudo\\_pt.asp?idioma=0&conta=28&tipo=12542](http://ri.unidas.com.br/unidas/web/conteudo_pt.asp?idioma=0&conta=28&tipo=12542)>. Notas explicativas-retirado do site da Bovespa. Acesso em 09 de setembro de 2012.