



Universidade de Brasília
FACE – Departamento de Administração

ESTÁGIO SUPERVISIONADO

**ANÁLISE DA VIABILIDADE DE NOVO NEGÓCIO NO SETOR DE LOCAÇÃO DE
VEÍCULOS NO DISTRITO FEDERAL**

JULIANA BANDEIRA ADVÍNCULA

Universidade de Brasília
FACE – Departamento de Administração

ESTÁGIO SUPERVISIONADO EM ADMINISTRAÇÃO

**ANÁLISE DA VIABILIDADE DE NOVO NEGÓCIO NO SETOR DE LOCAÇÃO DE
VEÍCULOS NO DISTRITO FEDERAL**

JULIANA BANDEIRA ADVINCULA

COMITÊ SUPERVISOR:

Bruno Reis Gonçalves

Supervisor

Renato Thompson

Orientador

Domingos Sávio

**Spezia
Coordenador**

*“Trabalho apresentado em cumprimento às exigências acadêmicas parciais da disciplina
estágio supervisionado em administração para a obtenção do grau de Administrador”*

Brasília – DF
Janeiro / 2005

Advincula, Juliana Bandeira

Análise da Viabilidade de Novo Negócio no Setor de Locação de Veículos no Distrito Federal / Juliana Bandeira Advincula.

Relatório de Estágio Supervisionado – Departamento de Administração. Brasília, janeiro de 2005.

Área de Concentração: Empreendedorismo

Orientador: Renato Thompson

1. Empreendedorismo 2. Viabilidade de Novo Negócio 3. Locadora de Veículo

Este trabalho é especialmente dedicado a meu eterno amor, amigo e companheiro
de todas as horas;
A Pavilheta e aos demais amigos, pelos momentos de alegria que fizeram da
universidade uma fase inesquecível de minha vida;
A meus pais e minhas irmãs, pela base que me deram e que orientaram todos os
caminhos que tomei...

Meus sinceros agradecimentos ao professor orientador Renato Thompson e a meu supervisor Bruno Reis, pelo apoio e paciência.
E a Br22, pela oportunidade.

RESUMO

Trata-se do Relatório de Estágio Supervisionado, realizado na empresa Br22 Autolocadora, durante o período de setembro de 2004 a janeiro de 2005, com o objetivo de verificar a viabilidade de novo negócio no setor de locação de veículos no Distrito Federal. O referencial teórico apresenta as principais abordagens acerca de empreendedorismo e a metodologia de um plano de negócio, com a posterior implementação desse. A metodologia utilizada baseou-se no trabalho de conceito do negócio, no ambiente e no ambiente financeiro e em pesquisas de dados primários, pesquisa de concorrência e parceiros, e dados secundários. O resultado é o plano de negócio do novo empreendimento, de acordo com as análises realizadas.

SUMÁRIO

| | |
|-----------------------------------------|----|
| 1. INTRODUÇÃO | 01 |
| 2. CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO | 02 |
| 2.1 HISTÓRICO | 02 |
| 2.2 ÁREA DE ATUAÇÃO | 02 |
| 2.3 OBJETIVOS DA EMPRESA..... | 03 |
| 2.4 FLUXO DE ATIVIDADES | 04 |
| 2.5 QUADRO DE COLABORADORES | 06 |
| 3. ÁREA DE CONCENTRAÇÃO | 07 |
| 4. PROPOSTA DE TRABALHO | 10 |
| 4.1 OBJETIVOS..... | 10 |
| 4.1.1 GERAL..... | 10 |
| 4.1.2 ESPECÍFICOS | 11 |
| 4.2 JUSTIFICATIVA | 11 |
| 5. REFERENCIAL TEÓRICO | 12 |
| 5.1 EMPREENDEDORISMO | 12 |
| 5.2 MARKETING E CANAIS DE VENDA | 15 |
| 5.3 PLANO DE NEGÓCIO | 16 |
| 5.4 COMPOSIÇÃO DO PLANO DE NEGÓCIO..... | 19 |
| 5.4.1 DESCRIÇÃO DA EMPRESA..... | 19 |
| 5.4.2 PRODUTOS E SERVIÇOS..... | 20 |
| 5.4.3 MERCADO E COMPETIDORES..... | 20 |
| 5.4.4 MARKETING E VENDAS | 21 |
| 5.4.5 PLANO FINANCEIRO | 22 |
| 6. METODOLOGIA..... | 23 |
| 7. PROBLEMÁTICA..... | 24 |
| 7.1 OPORTUNIDADE..... | 24 |
| 7.2 O PROJETO – PLANO DE NEGÓCIO | 25 |
| 7.2.1 SUMÁRIO EXECUTIVO | 25 |
| 7.2.1.1 O CONCEITO DO NEGÓCIO | 25 |
| 7.2.1.2 MERCADO E COMPETIDORES | 26 |
| 7.2.1.3 MARKETING E VENDAS | 26 |

| | |
|--------------------------------------------------|----|
| 7.2.1.4 RESULTADOS FINANCEIROS | 27 |
| 7.2.2 DESCRIÇÃO DE EMPRESA | 27 |
| 7.2.2.1 DADOS DA EMPRESA | 28 |
| 7.2.2.1.1 HISTÓRICO DA EMPRESA | 28 |
| 7.2.2.1.2 LOCALIZAÇÃO | 28 |
| 7.2.2.1.3 EQUIPE GERENCIAL E TÉCNICA | 28 |
| 7.2.2.1.4 DEFINIÇÃO DO NEGÓCIO | 29 |
| 7.2.2.2 DINÂMICA DO MERCADO | 31 |
| 7.2.3 PRODUTOS & SERVIÇOS | 31 |
| 7.2.3.1 PRODUTOS | 31 |
| 7.2.3.2 SERVIÇOS OFERECIDOS | 32 |
| 7.2.4 MERCADO E COMPETIDORES | 32 |
| 7.2.4.1 ANÁLISE SETORIAL | 32 |
| 7.2.4.2 MERCADO ALVO | 34 |
| 7.2.4.2.1 MERCADO NACIONAL E DO DF | 34 |
| 7.2.4.2.2 DESCRIÇÃO DO SEGMENTO DE MERCADO | 35 |
| 7.2.4.3 ANÁLISE DA CONCORRÊNCIA | 37 |
| 7.2.4.4 VANTAGEM COMPETITIVA..... | 39 |
| 7.2.5 MARKETING & VENDAS | 40 |
| 7.2.5.1 PRODUTO | 40 |
| 7.2.5.2 PREÇO..... | 41 |
| 7.2.5.3 PRAÇA | 41 |
| 7.2.5.4 PROMOÇÃO | 44 |
| 7.2.6 ANÁLISE ESTRATÉGICA..... | 45 |
| 7.2.6.1 ANÁLISE SWOT..... | 45 |
| 7.2.6.1.1 PONTOS FORTES | 45 |
| 7.2.6.1.2 PONTOS FRACOS..... | 45 |
| 7.2.6.1.3 AMEAÇAS | 45 |
| 7.2.6.1.4 OPORTUNIDADES | 46 |
| 7.2.6.2 MISSÃO..... | 47 |
| 7.2.6.3 VISÃO | 48 |
| 7.2.6.4 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS | 48 |
| 7.2.6.4.1 OBJETIVOS GERAIS..... | 48 |

| | |
|------------------------------------------|----|
| 7.2.7 PLANEJAMENTO FINANCEIRO | 51 |
| 7.2.7.1 INVESTIMENTOS NECESSÁRIOS | 55 |
| 7.2.7.2 DEMONSTRATIVO DE RESULTADO | 56 |
| 7.2.7.3 FLUXO DE CAIXA | 57 |
| 7.2.7.4 MARGEM DE LUCRO | 58 |
| 7.2.7.5 VPL..... | 58 |
| 7.2.7.6 TIR..... | 58 |
| 7.2.7.7 <i>PAYBACK</i> | 59 |
| 8. COMENTÁRIOS FINAIS..... | 60 |
| 9. REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA | 23 |
| 10. BIBLIOGRAFIA CONSULTADA..... | 23 |
| ANEXO | |
| ANEXO A – ANÁLISE DE CONCORRÊNCIA | |
| ANEXO B – ANÁLISE DE PARCERIA | |

1. INTRODUÇÃO

Este Trabalho tem como objetivo descrever, de forma clara e objetiva, a organização e o ambiente de estágio escolhido, bem como relatar o projeto final de curso que foi realizado na disciplina de estágio supervisionado. Além disso, encontram-se descritos a metodologia utilizada para a realização de pesquisa e análise dos dados.

O projeto final de curso foi desenvolvido na Br22 Autolocadora, tendo como finalidade analisar a viabilidade de um novo negócio no setor de locação de veículos no Distrito Federal.

Este relatório se inicia com a caracterização da empresa Br22 Autolocadora, onde será desenvolvido o estudo, sendo relatada sua história, áreas de atuação, quadro de colaboradores, entre outros. Em seguida, é descrita a área de concentração escolhida, onde se procura enquadrar o tema pesquisado na administração como um todo.

No item quatro, é apresentada a proposta de trabalho a ser desenvolvida, com os objetivos gerais e específicos do estudo. Logo em seguida, o referencial teórico apresenta algumas das teorias e modelos utilizados em todo o projeto. Na parte seguinte é descrita a metodologia seguida no desenvolvimento do estudo. A sétima parte do trabalho compreende todo o projeto desenvolvido, seguido do cronograma do projeto, o referencial bibliográfico e a bibliografia consultada.

2. CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

2.1. Histórico

A Br22 Autolocadora foi criada em 2004, com o intuito de oferecer ao mercado do Distrito Federal serviços de alta qualidade e eficácia em locação de veículos.

A Br22 Autolocadora foi constituída a partir da aquisição da estrutura de outra locadora de automóveis, que operava no mesmo endereço onde hoje é a Br22. Da antiga empresa, somente a estrutura física, o contato telefônico e uma pequena parcela da antiga carteira de clientes foi mantida. O nome da empresa e a identidade visual foram trabalhados e a equipe de vendas, bem como a frota de carros da empresa, foi adquirida de acordo com o alto nível de qualidade a ser oferecido aos clientes da empresa.

A Empresa está localizada no Setor Hoteleiro Norte, Quadra 02, sala 175, Edifício Garvey Park.

2.2. Área de Atuação

A Br22 presta serviços de locação de automóveis para pessoas físicas e jurídicas no Distrito Federal e tem em sua frota 12 veículos com seguro total. Dentre esses, existem três modalidades de veículos a disposição do cliente: carros populares, carros executivos e carros utilitários 4x4 cabine dupla.

A definição usual adotada para os modelos de veículos é:

- Carros populares são carros de menor porte, preços mais acessíveis e são os mais buscados pelos clientes em geral. Alguns exemplos de carros populares são: Palio, Corsa, Gol e Uno.
- Carros executivos são carros de maior porte, preços mais elevados e possuem um maior número de acessórios, como: CD *Player*, ar condicionado, direção hidráulica e *air bag*.
- Utilitários são automóveis de passageiros e atendem às necessidades de grupos maiores de pessoas que vêm a cidade. Os utilitários são representados principalmente por automóveis como S10, D20, Vans e Blazer.

A empresa também oferece serviços opcionais que incluem basicamente entrega do veículo ao cliente e serviço de motorista .

2.3. Objetivos da Empresa

De acordo com o especificado pelo proprietário da empresa, os objetivos da Br22 em relação aos seus clientes são:

- Serviço de qualidade;
- Atendimento customizado;
- Frota nova;
- Melhor relação custo-benefício do mercado de Brasília.

2.4. Fluxo de Atividades

Por ser uma empresa pequena e ainda em fase de expansão, a Br22 Autolocadora, apresenta um fluxo de atividades simplificado.

O fluxo de atividades pode ser resumido da seguinte maneira:

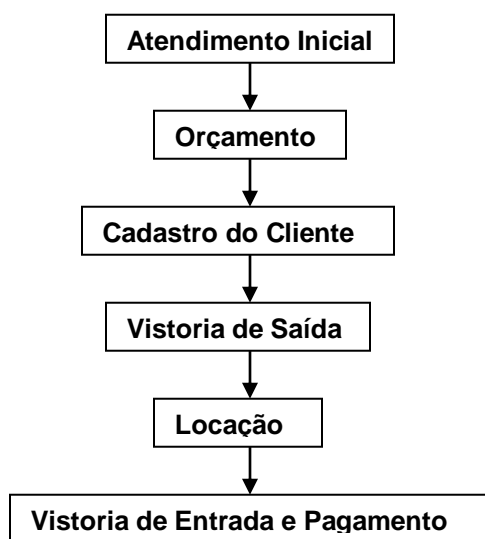


Figura 1 - Fluxo de Atividades Br22

Nota-se que o fluxograma desenhado contempla todo o processo de atendimento ao cliente, desde o momento em que este tem o primeiro contato com a empresa até o momento em que o veículo é devolvido.

Apesar de se apresentar dessa maneira, não existe uma rigidez na execução de cada uma das etapas descritas, pois o porte da empresa e a atual demanda por serviços permitem uma maior flexibilização no atendimento.

O fluxo de atividade inicia-se com o atendimento inicial ao cliente que liga ou vai diretamente à empresa. O primeiro passo é, então, a realização de uma espécie de diagnóstico situacional do cliente. Neste momento, as vendedoras avaliam a necessidade e o orçamento disponível pelo cliente. Feito o atendimento inicial, a

vendedora apresenta um orçamento que pode ser imediatamente apresentado ao cliente, ou então, enviado por fax ou por meio eletrônico.

Enviado o orçamento, passa-se ao segundo momento, o do recebimento de uma resposta por parte do cliente. Caso a primeira proposta não agrade o cliente, pode ser renegociado um novo orçamento. Caso o cliente opte por fechar o negócio, inicia-se a terceira fase, na qual é feito um cadastro do cliente, o qual inclui o colhimento de informações pessoais, referências e garantias de crédito que assegurarão o imediato acionamento do seguro em caso de acidentes. É nesta fase que se destaca o papel da área de atendimento. Por maior que seja a quantidade de informações solicitadas ao cliente, cabe às vendedoras terem uma atenção redobrada, a fim de identificar possíveis documentações falsas e tentativas de golpes.

Findo o cadastro, o cliente, junto a uma das vendedoras, faz a vistoria veicular. O carro é inspecionado e tem todas as suas especificações como situação da pintura e da lataria, quilometragem e combustível disponível, descritas em um formulário de vistoria que é assinado pelo cliente.

Na etapa final do fluxo de atividade, o cliente devolve o automóvel à locadora. Nesse momento é feita uma nova vistoria veicular e, estando o veículo em condições iguais ao do momento da saída do veículo, o fluxo é finalizado com o pagamento do serviço pelo cliente.

Outro aspecto a ser analisado é o processo decisório da empresa. Por ter apenas um proprietário, as decisões da empresa são tomadas por ele, mas sempre levando-se em consideração as opiniões dadas pelos vendedores nas reuniões semanais que são realizadas na empresa, tendo em vista a boa gestão do negócio.

2.5. Quadro de Colaboradores

Em relação ao seu quadro, a Empresa é formada hoje pelo sócio e por duas colaboradoras. As duas funcionárias são responsáveis pelo atendimento ao público, realização dos controles internos, fechamento de contratos, atividades administrativas em geral, vistoria e entrega dos veículos aos clientes e manutenção da frota. O proprietário da empresa atua no gerenciamento das atividades diárias, elaboração e manutenção dos controles financeiros, análise de investimentos e planejamento das atividades da empresa.

3. ÁREA DE CONCENTRAÇÃO

Esse trabalho tem seu conteúdo focado na área de empreendedorismo, mais especificamente no tema Plano de Negócio, uma vez que o objeto de estudo será a análise da viabilidade de um novo negócio identificado na área de locação de veículos no Distrito Federal.

“A nova economia e a era da Internet tem mostrado que idéias inovadoras, *know-how*, um bom planejamento e uma equipe competente e motivada, são ingredientes poderosos que, quando realizados no momento adequado, acrescidos do combustível indispensável à criação de novos negócios – o capital – podem gerar negócios grandiosos em curto espaço de tempo” (CHAGAS, 2001, p.100). De forma semelhante, Smilor & Gill (1986), afirmam que os fatores críticos para o desenvolvimento econômico que levam a um negócio de sucesso são o talento das pessoas, a tecnologia empregada nas idéias, o capital e o *know-how*. E, para pôr em prática esses conceitos, surgem os empreendedores. A necessidade do capital, bem como do espírito empreendedor são citados por ambos os autores pois a gestão de Locadoras de Automóveis no país exige capital e gerenciamento intensivo. Primeiramente, os preços dos veículos são altos e não existem perspectivas de que no curto prazo haja redução dos preços, já que as montadoras fazem reajustes para acompanhar os aumentos nos preços dos componentes importados utilizados na fabricação dos automóveis e para acompanhar os aumentos no preço do aço. Além disso, o alto custo interno do dinheiro e os altos juros dificultam a obtenção de crédito no país. Para o empreendedor, tudo isso implica a necessidade de um planejamento bastante adequado em relação às futuras necessidades de capital da empresa.

Segundo Dornelas (2001), a palavra empreendedor (*entrepreneur*) tem origem francesa e quer dizer aquele que assume riscos e começa algo novo. Empreendedorismo pode ser definido também como “fazer coisas novas, ou desenvolver maneiras novas e diferentes de fazer as coisas [...] podendo ser aplicada a qualquer campo da atividade humana” envolvendo “tanto o

desenvolvimento da autoconsciência quanto o do know-how” (DOLABELA, 1999,p.16) e a evolução desse tema na literatura e na academia é resultado da “necessidade de as pessoas se preparem melhor antes de se lançarem no mercado por conta própria.”(FILION,2000,p.15).

Segundo a abordagem clássica ou processual divulgada inicialmente por Henry Fayol, no início do século XX, a arte de administrar concentra-se nos atos de planejar, organizar, dirigir e controlar. Em outra abordagem feita por Rosemary Stewart(1982), o trabalho dos administradores é semelhante ao dos empreendedores, já que eles compartilham de três características principais: demandas, restrições e alternativas. Para Dornelas(2001), o empreendedor de sucesso possui características extras que o distingue dos administradores, tais como: são visionários, sabem tomar decisões, exploram ao máximo as oportunidades, são determinados e dinâmicos, planejam e são bem relacionados.

A grande relevância do empreendedorismo está na possibilidade de abordar novas maneiras de pensar. A atuação do empreendedor dentro desse campo de conhecimento relativamente novo, implica o desenvolvimento de uma relação pró-ativa com o aprendizado, na qual cabe a esse empreendedor “aprender a definir contextos e a tomar decisões de compromisso para melhor definir o conceito sobre si mesmo.”(FILION, 2000, p. 38). O próprio pensamento empreendedor e administrador deu origem à atividade de locação de veículos, que teve seu início nos Estados Unidos poucos anos após o surgimento dos primeiros automóveis no mercado norte-americano, por volta de 1910. Alguns pequenos empresários locais vislumbraram a Locação de veículos como um promissor negócio e deram início à atividade no país.

Nas décadas de 30 e 40, o Aluguel de Veículos cresceu significativamente na América do Norte, principalmente a partir da inauguração dos pontos de Locação em aeroportos. As Locadoras, então, passaram a investir fortemente no crescimento do fluxo de turistas que atravessavam os Estados Unidos, tanto a negócios quanto a passeio. No pós-guerra, nos anos 50, diversas Locadoras norte-americanas, já estabelecidas em todo o país, expandiram suas atividades para a Europa.

Segundo dados da Abrams Travel Data Services, empresa de consultoria especializada em Locação de Automóveis, a indústria de Aluguel de Automóveis movimentou nos Estados Unidos mais de US\$ 20 bilhões e tem mais de 60 milhões de usuários.

Lá, existe uma frota próxima de dois milhões de automóveis e mais de 25 mil pontos de Locação, dessa forma as Locadoras constituem um dos mais importantes clientes da indústria automobilística do país. Além disso, cerca de 70% das locações estão relacionadas à terceirização de frota.

Na Ásia, o mais importante mercado de Aluguel de Veículos é o Japão. A principal característica do mercado japonês é o predomínio de empresas nacionais, ligadas às grandes Montadoras japonesas de veículos.

Seja nacional ou internacionalmente, o empreendedor do setor de locações, bem como os de todos os outros setores, foram tema de diversos estudos e tiveram diversas definições, dentre elas se destacam aquelas definidas por Dolabela (1999): a de um indivíduo que cria uma empresa qualquer que seja ela; a de uma pessoa que compra uma empresa e introduz inovações, assumindo riscos; e a do empregado que introduz inovações em uma organização. Segundo Timmons (1994), “o Empreendedorismo é uma revolução silenciosa, que será para o século 21 mais do que a revolução industrial foi para o século 20”.

A escolha da área de Empreendedorismo como foco do presente trabalho se deve ao desejo de, ao mesmo tempo, frisar e complementar o conhecimento adquirido nas disciplinas cursadas na graduação dentro de um único projeto.

Outro ponto relevante desse trabalho é a capacidade de se reaplicar o conhecimento gerado, uma vez que diversos empreendedores poderão utilizar os passos aqui descritos para analisar e, principalmente, planejar as oportunidades de negócio, contribuindo para o fortalecimento do empreendedorismo no país.

4. PROPOSTA DE TRABALHO

Muitos empreendedores brasileiros possuem excelentes idéias para a criação de novas empresas no país, sejam micro, pequenas, médias ou grandes. Entretanto, muitas vezes, começam seus negócios a partir de um sonho e partem logo para a operacionalização. Raros são os que planejam antes da abertura de uma empresa ou implementação de um novo negócio.

Diante disso, é de extrema necessidade a realização de um Plano de Negócio, a fim de auxiliar esses empreendedores na tomada de decisões e no aumento das chances de sucesso da empresa.

Ao elaborar um Plano de Negócio o empreendedor evita futuras surpresas, permite o acompanhamento do desenvolvimento do negócio, um melhor desempenho das tarefas, na tomada de decisões de novos investimentos, na identificação de consistência de novas oportunidades, de forma a ampliar as condições necessárias para o sucesso da empresa no mercado.

4.1. Objetivos

4.1.1. Geral

O objetivo do presente trabalho é analisar a viabilidade de um novo negócio no setor de locação de veículos no Distrito Federal.

4.1.2. Específicos

- Definição do público alvo do novo negócio.
- Elaboração da Estratégia de Penetração nesse segmento de mercado.
- Definição do Plano Financeiro do novo Negócio.

4.2. Justificativa

O presente projeto é fundamental para se planejar estrategicamente as diversas ações da empresa, Br22 Autolocadora, na implantação do novo negócio.

Esse planejamento é importante para auxiliar novos empreendedores a definirem e avaliarem cada ação a ser tomada no novo negócio, evitando o aumento dos casos de insucesso na abertura e crescimento de empresas no país.

5. REFERENCIAL TEÓRICO

5.1. Empreendedorismo

Segundo Dolabela (1999), empreendedorismo é uma livre tradução que se faz da palavra *entrepreneurship* e designa uma área de abrangência que trata de outros temas, além da criação de empresas, tais como a geração do auto-emprego (trabalhador autônomo); o empreendedorismo comunitário (a forma como as comunidades empreendem); o intra-empreendedorismo (o empregado empreendedor); e as políticas públicas (políticas governamentais para o setor).

O empreendedorismo é considerado pelos estudiosos da área, como o combustível para o crescimento econômico, responsável pela criação de empregos e pela “prosperidade” de uma região e representa um fenômeno cultural e regional: os empreendedores são fruto do meio em que vivem -- época e lugar -- e são um fenômeno que tendem a ser resultado de regiões e países “mais empreendedores” que outros. A própria competição na economia força novos empresários a adotarem paradigmas diferentes e, com isso, a desenvolver o empreendedorismo.

Segundo Joseph Schumpeter (1949): “o empreendedor é aquele que destrói a ordem econômica existente pela introdução de novos produtos e serviços, pela criação ou pela exploração de novas formas de organização e de novos recursos materiais”. Dornelas (2001) complementa essa concepção, ao afirmar que essas “são pessoas diferenciadas, que possuem motivação singular, são apaixonadas pelo que fazem, não se contentam em ser mais um na multidão, querem ser reconhecidas e admiradas, referenciadas e imitadas, e querem deixar um legado.”

O empreendedor é o “motor da economia” e um agente de mudanças, segundo economistas e estudiosos, ele “tem sempre um modelo, alguém que o influencia” (DORNELAS, 2001, p.120). O economista austríaco Schumpeter (1934) associa o empreendedor à inovação e ao aproveitamento de oportunidades em negócios. Fillion (1991) ressalta que “um empreendedor é uma pessoa que imagina,

desenvolve e realiza visões” e que os atributos da consciência de si de gerentes e empreendedores diferem consideravelmente entre si. O *know-how* do gerente é voltado para a organização de recursos, enquanto o do empreendedor se direciona para a definição de contextos.

Na abordagem clássica ou processual, com foco na impessoalidade, na organização e na hierarquia, o trabalho do administrador ou a arte de administrar concentra-se no ato de planejar, organizar, dirigir e controlar. O principal divulgador desse princípio foi Henry Fayol, no início do século XX. Em outra abordagem, feita por Rosemary Stewart (1982), o trabalho do administrador é semelhante ao do empreendedor, já que ambos compartilham de três características principais: demandas, restrições e alternativas. Em sua definição o conteúdo do trabalho do administrador é determinado pela própria demanda. Para Kotter (1979), administradores criam e modificam agendas, incluindo metas e planos para sua organização, e desenvolvem redes de relacionamento cooperativos para implementá-los.

O movimento do empreendedorismo no Brasil começou a tomar forma na década de 1990, quando entidades como Sebrae (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) e Softex (Sociedade Brasileira para Exportação de Software) foram criadas. Antes disso, praticamente não se falava em empreendedorismo e em criação de pequenas empresas no país, pois os ambientes político e econômico na época não eram propícios, e o empreendedor praticamente não encontrava informações para auxiliá-lo na jornada empreendedora.

Por meio de programas criados no âmbito da Softex em todo o país, junto a incubadoras de empresas e a universidades e cursos de ciências da computação e informática, o tema empreendedorismo começou a despertar na sociedade brasileira. Até então, palavras como plano de negócio (*business plan*) eram praticamente desconhecidas e até ridicularizadas pelos pequenos empresários.

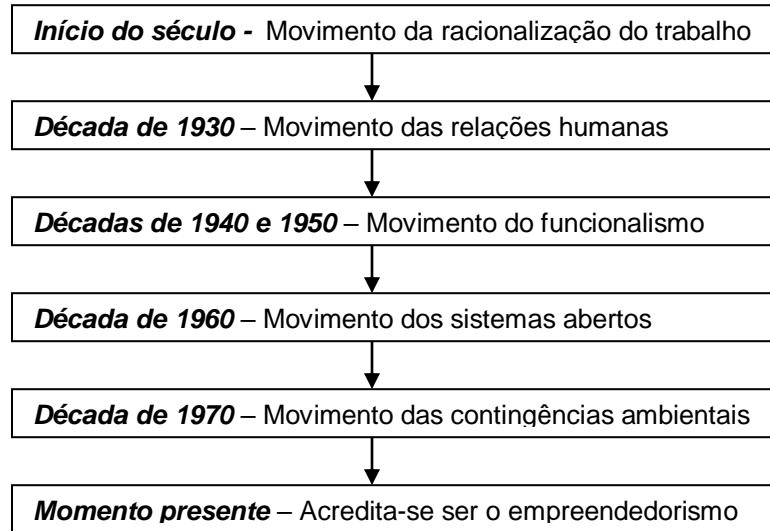


Figura 2 - Evolução Histórica das Teorias Administrativas. Fonte: Escrivão Filho, 1995.

Segundo pesquisa anual sobre os níveis de empreendedorismo realizada pela GEM, Global Entrepreneurship Monitor, no Brasil, juntamente com mais de três dezenas de países, constatou uma queda na taxa de empreendedorismo no Brasil que foi de 12,9% em 2003, após o país ter registrado taxas mais elevadas nos anos anteriores: 21,4% em 2000; 14,2% em 2001; e 13,5% em 2002. No entanto, a média mundial é de 8,8%, o que indica que o Brasil ainda apresenta níveis elevados na atividade, como costuma ocorrer com países com alta dinâmica demográfica, maior número de jovens, maior informalização do mercado e com muitas necessidades não atendidas. No relatório executivo de 2000 da GEM, o Brasil aparece como o país que possui a melhor relação entre o número de habitantes adultos que começam um novo negócio e o total da população: 1 em cada 8 adultos. Nos Estados Unidos esta relação é de 1 em cada 10 e na Alemanha, 1 em cada 25. Isso mostra que apesar de acontecer de forma não tão organizada como em países mais desenvolvidos, o empreendedorismo no Brasil exerce papel fundamental na economia.

| Estimativa do Número de Empreendedores por região do Brasil | | | |
|--------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------|----------|------------------------------------------|
| Região | Total Da População Adulta 18-64 Anos | % | Número estimado de empreendedores |
| Norte | 7.974.000 | 23 | 1.834.020 |
| Sul | 15.520.000 | 19 | 2.948.800 |
| Sudeste | 44.760.000 | 14 | 6.266.400 |
| Nordeste | 29.511.000 | 14 | 4.131.540 |
| Centro-Oeste | 7.193.000 | 13 | 935.090 |

Tabela 1 - Estimativa do número de empreendedores por região do Brasil - dados 2000 a 2003. Fonte: GEM, 2003.

Também tendo como fonte a pesquisa realizada pela GEM, variáveis como participação da população adulta na parcela de indivíduos empreendedores no Brasil e distribuição do empreendedorismo entre homens e mulheres no país são apresentados no quadro a seguir:

| Distribuição do empreendedorismo | | | |
|-------------------------------------------------------------------------|---------------|-----------------|---------------|
| Item | Homens | Mulheres | Brasil |
| População Total | 89.894.000 | 92.139.000 | 182.033.000 |
| População 18-64 anos (A) | 51.832.000 | 53.126.000 | 104.958.000 |
| Relação B / A | 14,2% | 11,7% | 12,9% |
| Empreendedores (estimativa) - Nº (B) | 7.360.000 | 6.216.000 | 13.576.000 |
| Empreendedores (estimativa sobre o valor total de empreendedores) - (%) | 54,2% | 45,8% | 100,0 |

Tabela 2 - Distribuição do empreendedorismo entre homens e mulheres - 2003. Fonte: GEM, 2003.

5.2. Marketing e Canais de venda

Um modelo clássico de avaliação de portfólio de negócio é a matriz “crescimento-participação” criada pelo Boston Consulting Group. A análise baseada na taxa de crescimento do mercado e a participação relativa no mercado permite

identificar o negócio como pertencente a um dos quadro quadrantes: Geradores de Caixa (vaca leiteira), Abacaxis, Oportunidades e Estrela. Diante dessa análise é possível à empresa determinar se seu portfólio de negócios é saudável.

Para os serviços da Br22, a classificação identificada foi de “Oportunidades”, segundo a matriz BCG. Segundo a classificação, esses são negócios que operam em mercados de alta taxa de crescimento, mas com baixa participação no mercado. Esse tipo de negócio exige grande investimento e estabelecimento de foco no negócio e dinheiro da empresa.

Segundo Kotler(1998), a tarefa seguinte da empresa é determinar que objetivo, estratégia e orçamento atribuir para cada item do portfólio.

Para o novo negócio, o ponto-chave a ser trabalhado são os canais de marketing. Segundo Stern (1996), canais de marketing são conjuntos de organizações interdependentes envolvidos no processo de tornar um produto ou serviço disponível para uso ou consumo. Nesse caso, o uso de intermediários, “aumenta a eficiência da distribuição de bens por torná-los amplamente disponíveis e acessíveis a mercados-alvos” (Kotler,1998, p.466).

5.3. Plano de Negócio

Segundo Dornelas (2001), o Plano de Negócio é parte fundamental do processo empreendedor e sua principal utilização é como ferramenta de gestão para o planejamento e desenvolvimento inicial de uma empresa ou negócio *start-up*. Trata-se, então, de um documento usado para descrever um empreendimento futuro e o modelo de negócio que sustentará esse empreendimento. O Plano de Negócio relaciona o que o empreendedor planeja fazer, qual o rumo pretende seguir e quais estratégias pretende adotar. Trata-se, então, de um estudo minucioso escrito de acordo com as necessidades de seu público-alvo, no qual tudo diz respeito ao negócio em questão, e que pode ajudar o futuro empresário:

- No entendimento e estabelecimento de diretrizes para o negócio;
- No momento de buscar um novo sócio;
- Ao precisar fazer um empréstimo;
- Na atração de investidores potenciais;
- Na construção de uma boa imagem e uma comunicação interna eficaz, junto aos funcionários, fornecedores, clientes e a comunidade em geral;
- Na identificação da consistência do negócio escolhido e na identificação de oportunidades, que poderão ser transformados em diferencial competitivo;
- Na definição de qual caminho deve ser seguido ao se defrontar com problemas potenciais, de estrutura.

Na formulação do plano deve-se usar dados realísticos e não devem estar contidos números “recheados de entusiasmo”(DORNELAS, 2001, p.70) ou fora da realidade, pois trata-se de uma ferramenta para a exposição das idéias do empreendedor em um linguagem de fácil leitura e que deverá, principalmente, demonstrar a viabilidade e a probabilidade de sucesso do negócio em seu mercado.

Segundo Prado (2003), um Plano de Negócio bem definido tem que ter no mínimo três partes básicas: o conceito do negócio, onde se descreve de forma consistente como funciona a atividade, a estrutura, os produtos e serviços da empresa e como essa obterá sucesso; o ambiente, onde é descrito e analisado os clientes potenciais, o ambiente interno da empresa e o posicionamento da empresa frente aos competidores, clientes e fornecedores; o ambiente financeiro, onde é descrita a potencialidade financeira da empresa, com fontes de receitas, custos e indicadores de desempenho bem definidos.

Segundo Jian (1997), existem três tipos de plano de negócios:

1. Plano de Negócio Completo: utilizado quando se pleiteia uma grande quantidade de dinheiro ou quando se necessita apresentar uma visão completa do negócio;
2. Plano de Negócios Resumido: utilizado para apresentar algumas informações resumidas a um investidor. É mais voltado para a obtenção de financiamento, com enfoque maior para o retorno financeiro e quase nenhum destaque para a operacionalidade do negócio.
3. Plano de Negócios Operacional: utilizado internamente na empresa pelos diretores, gerentes e funcionários, sendo excelente para o alinhamento dos esforços internos em direção aos objetivos estratégicos da organização por possuir maior detalhamento e base de suporte.

Um Plano de Negócio é importante tanto em novas empresas como naquelas que já estão estabelecidas e sua revisão deve ser periódica, por meio da definição de um período financeiro devendo ocorrer também em casos de mudança significativa de mercado ou de administração; na entrada de novos produtos e serviços no negócio; quando ocorrem alterações significativas nos valores das vendas; quando o plano já não reflete a realidade; ou ao prever-se uma futura necessidade de financiamento. “A concorrência muda, o mercado muda, as pessoas mudam. E o plano de negócios, sendo uma ferramenta de planejamento que trata essencialmente de pessoas, oportunidades, contexto e mercado, riscos e retornos, também muda” (SAHLMAN, 1997, p.50). O plano de negócio é uma ferramenta dinâmica, que deve ser atualizada constantemente, “pois o ato de planejar é dinâmico e corresponde a um processo cíclico”(DORNELAS, 2001, p.120).

5.4. Composição do Plano de Negócio

5.4.1. Descrição da Empresa

Na elaboração do Plano de Negócio, a descrição da empresa compreende um resumo da organização, com sua história e seu status atual, suas características únicas e os benefícios que serão providos ao cliente; tudo com um enfoque de três a cinco anos (PAVANI, 1998, p.102). A empresa é descrita de modo a mostrar ao leitor do Plano de Negócio o porquê da sua criação, qual seu propósito, a natureza dos serviços ou produtos oferecidos, como a empresa se desenvolveu ou se desenvolverá, qual o modelo de negócio será empregado e quais são seus diferenciais. A descrição da equipe de gestão da empresa assume um papel essencial nesse momento por indicar as pessoas que decidirão os rumos da empresa e, portanto, ser o principal foco dos investidores ao analisarem o plano de negócio (SAHLMAN, 1997, p.22). A equipe gerencial deve ser composta por pessoas experientes e comprovadamente competentes nas áreas de negócio onde se encontram. Nesse ponto também é definido como a organização será estruturada em relação ao número de empregados que serão necessários e quantos deverão ser contratados (PINSON & JINNETT, 1996, p.30).

As empresas, ao iniciarem suas atividades, normalmente começam com os próprios donos fazendo a maior parte do trabalho, mas a medida que a empresa cresce e aumenta o número de clientes, fornecedores e funcionários, a estrutura da empresa precisa ser revista. Além disso, é importante avaliar e definir como os funcionários receberão salários e benefícios (SIEGEL, 1991, p.50)

Na descrição da empresa detalha-se sua estrutura e, caso necessário, as mudanças legais que deverão ocorrer no futuro; a localização e a infra-estrutura da empresa; a forma como será feita a manutenção dos registros contábeis; a aquisição de seguro; a forma como será feita a segurança; a possibilidade de

terceirização de algumas partes do negócio; e a possíveis parcerias estratégicas a serem estabelecidas.

5.4.2. Produtos e Serviços

A Descrição dos Produtos e Serviços refere-se à forma como esses serão oferecidos pela empresa, como serão obtidos junto aos fornecedores, quais serão as características da equipe de produção e em quais aspectos o produto ou o serviço serão diferentes dos da concorrência. As características únicas do negócio, quais produtos e serviços futuros pretende-se fornecer e a estratégia de desenvolvimento desses devem ser definidas comparativamente aos demais negócios da empresa e entre as empresas do setor (DORNELAS, 2001, p.45). A estratégia de desenvolvimento dos serviços da empresa será definida nessa etapa, com a observação do crescimento do mercado e de como uma determinada linha de serviços está crescendo para, então, definir-se o que poderá ser feito com o portfólio de serviços da empresa.

5.4.3. Mercado e Competidores

A análise do mercado é descrita por diversos autores como a parte mais importante do plano de negócio e também a mais difícil de ser feita, pois toda a estratégia do negócio depende de como a empresa abordará o mercado consumidor. Para tanto, é importante que se conheça muito bem o mercado onde se está atuando e onde se passará a atuar; a concorrência existente nesse mercado (que poderá ser identificada através de uma análise da concorrência); o segmento de mercado; o que vem acontecendo com o setor e quais as perspectivas para a empresa e para o novo negócio. Para o levantamento dos dados podem ser

utilizadas fontes secundárias, como órgãos governamentais, pesquisas e estudos do setor, ou pode ser realizada uma pesquisa de mercado.

5.4.4. Marketing e Vendas

Nessa etapa, o marketing é um o ponto chave a ser trabalhado e, segundo Richers (1983), o marketing é o processo de planejamento de uma organização que busca realizar trocas com o cliente, cada um com interesses específicos: o cliente querendo satisfazer suas necessidades e a empresa querendo gerar receita. Na análise de marketing e vendas da empresa, serão definidos os meios e métodos que a empresa utilizará para atingir seus objetivos, e no estabelecimento das estratégias, aborda-se o composto de marketing que compreende os 4 “Pês”: Preço, Praça, Ponto(distribuição) e Promoção(comunicação). Ao elaborar o plano de marketing é feito o planejamento do *marketing mix* (composto mercadológico) da organização que é um instrumento de comunicação que combina todos os elementos do composto mercadológico em um plano de ação coordenado.(DOLABELA, 1999, p.63)

A projeção de vendas deve ser feita com base na análise de mercado, na capacidade produtiva e na estratégia de marketing da empresa, enquanto a análise estratégica do negócio descreverá a situação atual do negócio e quais as melhores alternativas, ou meios, para atingir os objetivos estipulados. O processo de planejamento estratégico do negócio poderá servir de base para a análise SWOT, para a definição de objetivos e metas e para a definição de estratégia (DORNELAS, 2001, p.47)

5.4.5. Plano Financeiro

No Plano Financeiro, reflete-se em números tudo o que foi escrito nas outras seções do plano, incluindo-se investimentos, gastos com marketing, despesas de vendas, gastos com pessoal, custos fixos e variáveis, projeção de vendas e análise de rentabilidade do negócio. Os principais demonstrativos a serem apresentados são o Demonstrativo de Resultados e o Demonstrativo de Fluxo de Caixa (Eliseu, 1996, p.70). “O retorno financeiro que será obtido na empresa deverá ser apresentado de acordo os métodos de prazo de *payback*, margem de lucro e VPL(Valor Presente Líquido)”(Dornelas, 2001, p.150). Além, disso, como ponto primordial do Plano de Negócio, o Plano Financeiro, deve estabelecer quais são as metas financeiras do negócio que servirão como norte às estratégias a serem adotadas pela empresa.

6. METODOLOGIA

Esse trabalho foi realizado com base em uma ampla pesquisa das modernas metodologias de Plano de Negócio, definindo as três partes básicas que compõem um Plano de Negócio: conceituação do negócio, análise do ambiente e estruturação financeira. Foi analisada a viabilidade de um novo negócio no setor de locação de veículo no Distrito Federal para a empresa Br22 Autolocadora.

Inicialmente, foi realizada uma pesquisa qualitativa, por telefone, em roteiro de entrevista pré-definido (ANEXO A) com 8 concorrentes da empresa, a fim de conhecer melhor os serviços, o atendimento e as tarifas praticadas por esses.

Em uma segunda etapa, as informações obtidas foram trabalhadas de forma a serem base, junto às pesquisas de dados secundários, da pesquisa com os possíveis parceiros da Br22. Para a pesquisa foi elaborado questionário (ANEXO B), seguindo metodologia proposta por Kotler(1999). A pesquisa foi realizada *in loco*, em questionário aberto, e seu resultado foi a base para o planejamento estratégico definido para a empresa.

7. PROBLEMÁTICA

A cidade de Brasília, capital do País, apesar de possuir uma idade relativamente nova, 44 anos, já comporta mais de 2 milhões de habitantes (IBGE, 2000), possui um fluxo crescente de turistas e empresários, além de possuir também, uma das maiores economias do Brasil.

Brasília é hoje um mercado pujante, uma rede de informações em estado bruto e motor de oportunidades, o que consolida cada vez mais o fato de ser um local promissor para empreendedores.

Nesse cenário de intenso crescimento econômico e grandes oportunidades de negócio é que surge a idéia de analisar a viabilidade de novo negócio no setor de locação de veículos no Distrito Federal.

7.1. Oportunidade

A idéia de se verificar a viabilidade da implantação de novo negócio no setor de locação de veículos no Distrito Federal surgiu a partir da verificação da existência de grandes perspectivas de crescimento nos setores de turismo, negócio e eventos que surgiram no mercado nos últimos anos.

Em contrapartida a essa demanda, existe uma escassez de pequenas empresas com ofertas de bons produtos, preços baixos e atendimento personalizado. A maior parte da oferta de locação, quando comparada à frota disponível no mercado, é liderada por empresas de grande porte. No entanto, quando comparadas ao número de lojas, aquelas de menor porte são maioria no mercado do DF.

7.2. O Projeto – Plano de Negócio

7.2.1. Sumário Executivo

7.2.1.1. O Conceito do Negócio

O conceito da Br22 consiste em oferecer serviços de locação de veículos prezando pela qualidade e agilidade do atendimento a seus clientes.

Em seu novo negócio de parceria com hotéis em Brasília, a empresa busca aumentar sua capilaridade de contato com o mercado e, com isso, fortalecer sua marca e seus valores.

O negócio consiste em estabelecer parcerias nos hotéis dos Setores Hoteleiros Norte e Sul de Brasília.

A estratégia de parcerias foi dividida em quatro etapas e dará enfoque nas áreas de recepção e de eventos em hotéis, pois ambas são as áreas em que se registra a maior demanda por locações de veículos. Os funcionários de ambas as áreas serão cadastrados e receberão 10% de comissão sobre as indicações realizadas, além de premiação semestral, que consistirá inicialmente em um DVD, para aqueles que indicarem o maior número de clientes.

Os modelos de automóveis disponíveis, popular, básico, executivo e vans, bem como os demais serviços oferecidos pela empresa, pick up no aeroporto, motorista e plantão 24 horas, serão os mesmos no novo negócio. Além disso, a logística de entrega dos veículos não será alterada, principalmente em razão da distância dos hotéis à empresa.

7.2.1.2. Mercado e Competidores

O setor de locação de veículos no DF aumentou visivelmente nos últimos anos e tem nas pequenas empresas, a maior parte de sua composição. Além da concorrência direta entre as locadoras, o setor possui nos serviços de táxi um concorrente indireto de forte presença na cidade.

Apesar da forte concorrência, em 2003, segundo pesquisa realizada pela Associação Brasileira de Locadoras de Automóveis, a ABLA, a Indústria de Aluguel de Automóveis manteve sua trajetória de crescimento no Brasil: a frota das Locadoras, o faturamento global e o número de usuários cresceram, em média, 2%. Além disso, o perfil predominante da pessoa que aluga carros no Brasil, homem, com idade entre 25 e 45 anos, casado, com nível superior e carro próprio, guarda semelhança com o perfil dos usuários do transporte aéreo, para quem a atividade de Locação de Automóveis se coloca como complementar.

A recente reforma realizada no aeroporto de Brasília, os novos pacotes turísticos montados com destino à capital e as obras de construção de novos hotéis e novos espaços para eventos na cidade, possibilitam uma demanda ainda maior pelos serviços da empresa em curto prazo.

7.2.1.3. Marketing e Vendas

O marketing para o negócio de parceria da empresa será parte de um trabalho de identidade visual e marketing que será realizada em toda a empresa e incluirá desde a produção de brindes até a reforma de toda a estrutura da empresa.

Como a primeira, das quatro etapas de implantação das parcerias, será anterior a completa estruturação do marketing da empresa, será priorizado tudo o que for realizado nos hotéis.

Para a promoção da empresa serão dispostos displays com folders nas recepções dos hotéis e serão oferecidos brindes a todos os clientes.

Os preços de tabela da empresa serão mantidos e o plano de expansão das parcerias acontecerá nos Setor Hoteleiro Norte e Sul, respectivamente.

7.2.1.4. Resultados Financeiros

A implementação do negócio, partindo das premissas de demanda e de aumento de parcerias, resultará em empreendimento de grande rentabilidade e *payback* de retorno de curto prazo, principalmente quando comparado a outras oportunidades de investimento. A margem de lucro de 27% no primeiro ano e de 41 % no segundo demonstra a potencialidade do negócio.

Com *payback* de 1 ano e 1 mês, TIR de 93% e VPL de 329.738,04, o novo negócio demonstra potencialidade de grandes retornos. As parcerias possibilitarão a Br22 reforçar seu Capital de Giro, aumentar sua frota de veículos e, com isso, ganhar força para conquistar maior fatia do mercado de Brasília.

7.2.2. Descrição da Empresa

A Br22 Autolocadora foi criada em 2004, com o intuito de oferecer ao mercado do Distrito Federal serviços de alta qualidade e eficácia em locação de veículos.

A empresa tem hoje uma frota 12 veículos com seguro total, sendo estes em três modalidades de veículos a disposição do cliente: carros populares, carros executivos e carros utilitários 4x4 cabine dupla.

7.2.2.1. Dados da Empresa

7.2.2.1.1. Histórico da empresa

A Br22 Autolocadora foi constituída a partir da aquisição da estrutura de outra locadora de automóveis, que operava no mesmo endereço onde hoje é a Br22. Da antiga empresa, somente a estrutura física, o contato telefônico e uma pequena parcela da antiga carteira de clientes foi mantida. O nome da empresa e a identidade visual foram trabalhados e a equipe de vendas, bem como a frota de carros da empresa, foi adquirida de acordo com o alto nível de qualidade a ser oferecido aos clientes da empresa.

7.2.2.1.2. Localização

A localização da Br22 é estratégica por situar-se em área exclusivamente hoteleira, com concentração de turistas e empresários, no centro da cidade a 15 minutos do aeroporto. A empresa está localizada no Setor Hoteleiro Norte, Quadra 02, sala 175, Edifício Garvey Park.

7.2.2.1.3. Equipe Gerencial e Técnica

A equipe da Br22 é formada hoje pelo sócio e por duas colaboradoras. As duas funcionárias são responsáveis pelo atendimento ao público, realização dos controles e atividades administrativas em geral, ambas têm grande experiência no setor de locação de veículos. O proprietário da empresa atua no gerenciamento e

planejamento do negócio, sua formação profissional é em Administração de Empresas, com experiência de mais de 5 anos no setor administrativo e comercial.

7.2.2.1.4. Definição do Negócio

O novo negócio da Br22 consiste no estabelecimento de parcerias com hotéis de Brasília, a fim de incrementar a clientela do segmento de mercado de empresários e turistas que vêm à Brasília. Uma boa parceria com os hotéis da cidade é estratégica para a formação de uma base para novos negócios advindos dos empreendimentos que estão sendo contruídos e reformados em Brasília, como novos hotéis de grandes redes e reforma no Centro de Convenções Ulisses Guimarães. Brasília é hoje vislumbrada como o futuro grande pólo de convenções do país, dessa forma, o setor de locação de automóveis encontra um cenário de grandes oportunidades.

O plano de parcerias foi dividido em quatro etapas progressivas e contínuas. O Setor Hoteleiro Norte, onde está localizada a Br22, foi dividido em duas partes, e é onde será dado início às parcerias com os hotéis. Essa área foi dividida em duas partes, Setor Hoteleiro Norte-leste (área A) e oeste (área B). Da mesma forma, o Setor Hoteleiro Sul foi dividido em duas partes, Setor Hoteleiro Sul-leste (área C) e oeste (área D). A divisão foi definida devido ao grande número de hotéis em ambas as áreas, bem como, por ser esta uma maneira de que a cada nova etapa de parceria seja possível enfatizar os aspectos positivos e trabalhar os negativos das etapas anteriores. Os contatos e parcerias acontecerão na seguinte ordem: área A, B, C e D. O progresso das parcerias será semestral e será norteado pela demanda que cada área gerar. A aquisição de novos veículos para a frota e o consequente aumento da capacidade da empresa será proporcional ao desenvolvimento das parcerias.

Todos os hotéis de cada uma das áreas serão contatados e a cada um deles será oferecida a proposta de parceria. Aqueles que aceitarem a parceria, terão o

nome de seus recepcionistas cadastrados, de forma que esses tenham sua pontuação arquivada para o recebimento das premiações.

A comissão oferecida aos novos parceiros consistirá em 10% sobre o valor da diária da locação, mais a premiação semestral para o parceiro com maior número de indicações de clientes. Inicialmente, o prêmio será um DVD. A pontuação será controlada por meio dos folderes que serão distribuídos aos hotéis. Em cada um deles haverá um carimbo que anunciará que no momento da locação, o cliente que disser aquele número que consta no folder receberá um desconto na locação. Dessa forma, será possível fazer o controle sobre as indicações realizadas por cada um dos parceiros. Essa também será uma forma de estimular os recepcionistas a entregarem o folder da Br22 aos clientes, e não só o telefone da empresa, e, dessa forma, fixar mais a identidade da empresa.

A logística de entrega não será alterada, principalmente por causa da distância dos hotéis das quatro áreas em relação à sede da empresa. A Br22 trabalhará com os seguintes modelos de veículos:

Carros populares, de menor porte e preços mais acessíveis, tais como Palio, Corsa, Gol e Uno.

Carros executivos, de maior porte e maior número de acessórios, como: CD *Player*, ar condicionado, direção hidráulica e *air bag*. A Br22 trabalhará com o Honda Civic e Astra.

Caminhonetes são automóveis de maior porte. A Br22 oferecerá aluguel de caminhonetes 4X4.

A empresa oferecerá também serviços opcionais que incluem entrega do veículo ao cliente, serviço de motorista e plantão 24 horas, além da locação de Vans.

7.2.2.2. Dinâmica do mercado

Nos últimos anos o número de locadoras no DF aumentou visivelmente, principalmente nas áreas próximas ao aeroporto de Brasília. O setor é altamente pulverizado, com grande número de empresas e pequena frota de veículos na maioria dessas. A maior procura é pelos carros populares, seguida pelos carros executivos.

Por se tratar de um mercado em que há ampla concorrência, as empresas Locadoras de Automóveis têm o hábito de diferenciar as condições da locação em termos de prazos e descontos. Mesmo em condições de normalidade do mercado, as empresas trabalham com promoções.

7.2.3. Produtos & Serviços

7.2.3.1. Produtos

Os modelos de carros oferecidos pela Br22 são:

. *Popular*: com 2 ou 4 portas, com ou sem ar condicionado



. *Executivo*



. *Caminhonete*



. *Vans*



7.2.3.2. Serviços Oferecidos

- . Pick up no aeroporto: que consiste em entregar o carro ao cliente quando ele chega a cidade pelo aeroporto de Brasília.
- . Plantão 24 horas: O plantão disponibiliza aos clientes da Br22 o apoio de manutenção, reparos e substituição do veículo em caso de ocorrências a qualquer hora do dia.
- . Motorista: As locações de veículo podem ser feitas também com o serviço de motorista.

7.2.4. Mercado e Competidores

7.2.4.1. Análise Setorial

Segundo censo realizado pela ABLA, Associação Brasileira das Locadoras de Automóveis, em 2003 existiam no país Brasil 2.340 locadoras de automóveis e 8,7

milhões de usuários. Ao contrário do que ocorre nos mercados Europeu e Americano, onde existem grandes concentrações de frotas em poucas empresas locadoras, no Brasil, o Setor de Locação de Automóveis é bastante pulverizado, com empresários franqueados ou independentes.

Em 2003, segundo a ABLA, a Indústria de Aluguel de Automóveis manteve sua trajetória de crescimento no Brasil, apesar da retração econômica no país, verificada pelo encolhimento de 0,2% do PIB (Produto Interno Bruto) nacional. A frota das Locadoras, o faturamento global e o número de usuários cresceram, em média, 2% em 2003. A frota saltou para 181,9 mil carros; o número de usuários, que em 1999 foi de 5,5 milhões em 2003 chegou a 8,7 milhões; e o faturamento do Setor atingiu R\$ 2,35 bilhões.

O aumento da frota de veículos ratificou a importância das Locadoras de Automóveis no setor automobilístico. Em 1999, as empresas do setor que são associadas a ABLA, somaram em suas frotas o equivalente a 5,5% de todos os carros produzidos no ano no Brasil; em 2003 as Locadoras ultrapassam a marca de 9,2% da produção das montadoras.

| Histórico do Aluguel de Carros no Brasil | | | | | | |
|------------------------------------------------------|---------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| | | 1999 | 2000 | 2001 | 2002 | 2003 |
| Locadoras existentes no Brasil | | 2161 | 2334 | 2451 | 2511 | 2340 |
| Faturamento do setor - em bilhões de R\$ | | 1,39 | 1,63 | 1,89 | 2,26 | 2,35 |
| Participação na Indústria Automobilística | | 5,5% | 5,5% | 5,8% | 8,1% | 9,2% |
| Idade Média da Frota - em meses | | 18 | 18 | 15 | 15 | 15 |
| Composição da Frota por modelo | Popular | 68,3% | 70,9% | 69,6% | 68,8% | 69,7% |
| | Médio | 16,2% | 12,7% | 13,4% | 13,2% | 12,5% |
| | Luxo | 7,1% | 8% | 7,9% | 7,8% | 7,2% |
| | Utilitários / Vans | 8,4% | 8,4% | 9,1% | 10,2% | 10,6% |
| Perfil do negócio | Terceirização | 59% | 61% | 60% | 59% | 58% |
| | Turismo - Lazer | 14% | 15% | 19% | 20% | 24% |
| | Turismo - Negócios | 27% | 24% | 21% | 21% | 18% |
| Quantidade de usuários - em milhões | | 5,5 | 6,2 | 7,3 | 8,3 | 8,7 |
| Geração de empregos - diretos e indiretos | | 107.000 | 123.000 | 144.000 | 165.000 | 165.500 |
| Contribuição com impostos - em milhões de R\$ | | 416 | 485 | 584 | 671 | 691 |

(*) Inclui IPI e ICMS sobre os veículos e PIS, Cofins e ISS sobre a operação do negócio. Estão fora demais impostos, CSSL e imposto de Renda

Tabela 3 - Histórico do aluguel de carros no Brasil - Fonte: Censo ABLA

7.2.4.2. Mercado Alvo

7.2.4.2.1. Mercado Nacional e do DF

Em uma pesquisa encomendada pela ABLA junto ao Instituto Datafolha, sobre o perfil predominante da pessoa que aluga carros no Brasil, foi identificado que a pessoa que opta pela locação de um veículo geralmente é homem, com idade entre 25 e 45 anos, é casado, possui nível superior e tem carro próprio.

Os profissionais de arquitetura e engenharia (19%) compõem o grupo de profissionais que mais demandam o serviço de locação, segundo a pesquisa. Em seguida vêm os publicitários, com 12%, empresários e industriais com 7% cada um e médicos e dentistas, com 6%. De acordo com a pesquisa, este perfil de público guarda semelhança com o perfil dos usuários do transporte aéreo, para quem a atividade de Locação de Automóveis se coloca como complementar.

| Usuários do Setor de Locação de Automóveis | |
|---------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|
| Sexo: | Masculino: 92% Feminino : 8% |
| Idade: | Entre 21 e 24 anos: 4% Entre 25 e 45 anos: 84% Acima de 45 anos: 12% |
| Estado Civil: | Casados 67% Solteiros 33% |
| Instrução Superior: | Sim 88% Não 12% |
| Automóvel próprio: | Sim 93% Não 7% |
| Divisão por ramo de atividade: | Arquitetos e Engenheiros: 19% |
| | Publicitários: 12% |
| | Empresários: 7% |
| | Industriais: 7% |
| | Médicos e Dentistas: 6% |
| | Advogados: 5% |
| | Economistas e Consultores: 5% |
| | Executivos: 5% |
| | Comerciantes: 4% |
| Professores: 3% | |

Tabela 4 - Usuários do Setor de Locação de Automóveis - fonte: ABLA

No Centro-Oeste, o Distrito Federal e o Estado de Goiás constituem-se nos principais mercados para o aluguel de veículos. Os Estados de Mato Grosso do Sul, Tocantins, Distrito Federal e Goiás são pólos desenvolvimentistas para o Setor, pelo grande potencial de crescimento que possuem. Na região, existem 207 Locadoras e uma frota disponível para aluguel superior a 15 mil automóveis.

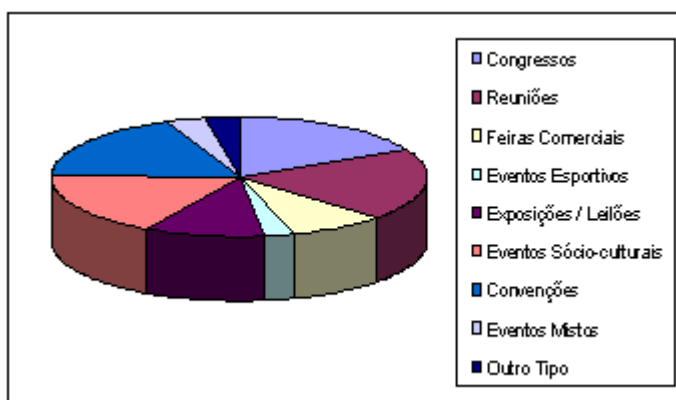
7.2.4.2.2. Descrição do Segmento de Mercado

A Br22 trabalhará nessa parceria com os clientes hóspedes dos hotéis. O perfil desses hóspedes é formado principalmente por empresários locais e estrangeiros e, em menor parte, por turistas.

Segundo dados do Brasília Convetion Bureau, a cidade é procurada em sua maioria para reuniões, convenções, congressos e eventos sócio-culturais. Responsável por vários desses eventos e localizado no Parque da Cidade, Brasília tem hoje um dos maiores pavilhões de feiras e exposições do país, o Expocenter, com 58.000m². Além disso, previsto para abril de 2005, está a reinauguração do Centro de Convenções Ulisses Guimarães depois da reforma total que tem como principal objetivo inserir Brasília no ranking das cidades que abrigam eventos de grande porte. Para 2005, já estão previstos cerca de 10 eventos, entre feiras e congressos nacionais e internacionais. O aumento desse fluxo turístico representa momento de grandes oportunidades de crescimento para o setor, no Distrito Federal.

Segundo a mesma pesquisa, a média de participantes por evento, em Brasília é de 283 pessoas. Considerando-se o número total de 7.293 eventos anuais na cidade, chega-se a um montante de 2.063.919 participantes de eventos, por ano. Além disso, o gasto médio por dia por visitante não residente na cidade é de R\$320, com permanência de cerca de 1,5 dia no evento.

| Tipologia dos Eventos no DF | | |
|-----------------------------|--------------------|-----------------|
| Tipo de Evento | Número de unidades | % das respostas |
| Congressos | 33 | 17,37 |
| Reuniões | 37 | 19,47 |
| Feiras Comerciais | 16 | 8,42 |
| Eventos Esportivos | 5 | 2,63 |
| Exposições / Leilões | 20 | 10,53 |
| Eventos Sócio-culturais | 32 | 16,84 |
| Convenções | 35 | 18,42 |
| Eventos Mistos | 6 | 3,16 |
| Outro Tipo | 6 | 3,16 |
| Não responderam | 0 | 0,00 |
| Total | 190 | 100,00 |



Nota: respostas múltiplas.

Figura 3 - Tipologia dos Eventos no DF - fonte: Pesquisa FBC&VB/SEBRAE/CTI, 2001.

Apesar de pequena a participação do “turismo” como razão da vinda de pessoas de outros estados e países à Brasília, o turismo na Capital foi apoiado pelo lançamento de dois novos pacotes de viagem lançados por uma empresa de turismo em parceria com o Ministério do Turismo e a Secretária de Turismo do DF. A previsão é de um incremento de 60% no movimento turístico anual de Brasília a partir de 2005.

Conforme dado da ABLA, o público alvo das locadoras se assemelha ao perfil dos usuários de transporte aéreo. Segundo dados da INFRAERO, circulam mensalmente no Aeroporto de Brasília 336mil passageiros e com a recente reforma realizada no aeroporto, este número tende a crescer.

7.2.4.3. Análise da Concorrência

O setor de locação de automóveis no DF concentra-se, principalmente, nas regiões do Plano Piloto, centro da cidade, e na região próxima ao Aeroporto de Brasília, área de grande fluxo de turistas e profissionais vindos de outras regiões.

Além da concorrência direta entre as locadoras, o setor possui nos serviços de táxi um concorrente indireto.

Por meio das entrevistas realizadas junto aos concorrentes diretos (locadoras de automóveis), foi possível observar que, apesar de grande o número de empresas no mercado, essas possuem deficiência tanto na capacitação dos funcionários, quanto na prestação de serviços. Os pontos fracos identificados na concorrência foram insegurança e “desinteresse” dos funcionários em identificar a necessidade do cliente e oferecer uma proposta de acordo com sua necessidade. A prestação de alguns serviços, como a entrega do carro no aeroporto, destacou outro ponto fraco: várias delas só disponibilizam o serviço quando a loja não estava cheia ou, simplesmente, deixaram de disponibilizar o serviço porque o funcionário que o fazia, tinha se desligado da empresa.

Além disso, a pesquisa revelou um setor de grande concorrência. Os preços praticados, os serviços disponibilizados e os tipos de automóveis são basicamente os mesmos em todas as empresas. Isso aponta para a Br22 a necessidade de diferenciar-se sempre com a qualidade do serviço prestado, pois diante desse quadro de pouca diferenciação, esse pode tornar-se um forte diferencial competitivo.

Na pesquisa realizada com os concorrentes indiretos, com as empresas de táxi, foi averiguado exclusivamente o preço do serviço. Por desconhecimento dos serviços de locação de automóveis, muitas pessoas optam pela utilização de serviços de táxi, quando gastariam menos na locação de um veículo. A empresa de Radiotáxi de Brasília que apresenta os melhores preços, cobra R\$ 1,00 por Km, na bandeira 1 e R\$1,50 na bandeira 2. O valor da bandeira 1 é vantajoso, em relação ao aluguel do automóvel, quando o passageiro precisar rodar menos de 57km em

horário e locais de bandeira 1 e menos de 38km em horários e locais de bandeira 2. No quadro “comparativo Br22 e Rádio Táxi” é possível visualizar a diferença entre as tarifas de ambas as empresas.

| Preços Rádio Táxi | |
|--------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|
| Radio Táxi Shalom | Rádio Táxi Alvorada |
| Bandeira 1: R\$3,30 na chegada + R\$1,40 por km | Bandeira 1: R\$2,30 na chegada + R\$1,00 por km |
| Bandeira 2: R\$3,30 na chegada + R\$2,10 por km | Bandeira 2: R\$2,30 na chegada + R\$1,50 por km |

Tabela 5 - Tabela de preços Rádio Táxi

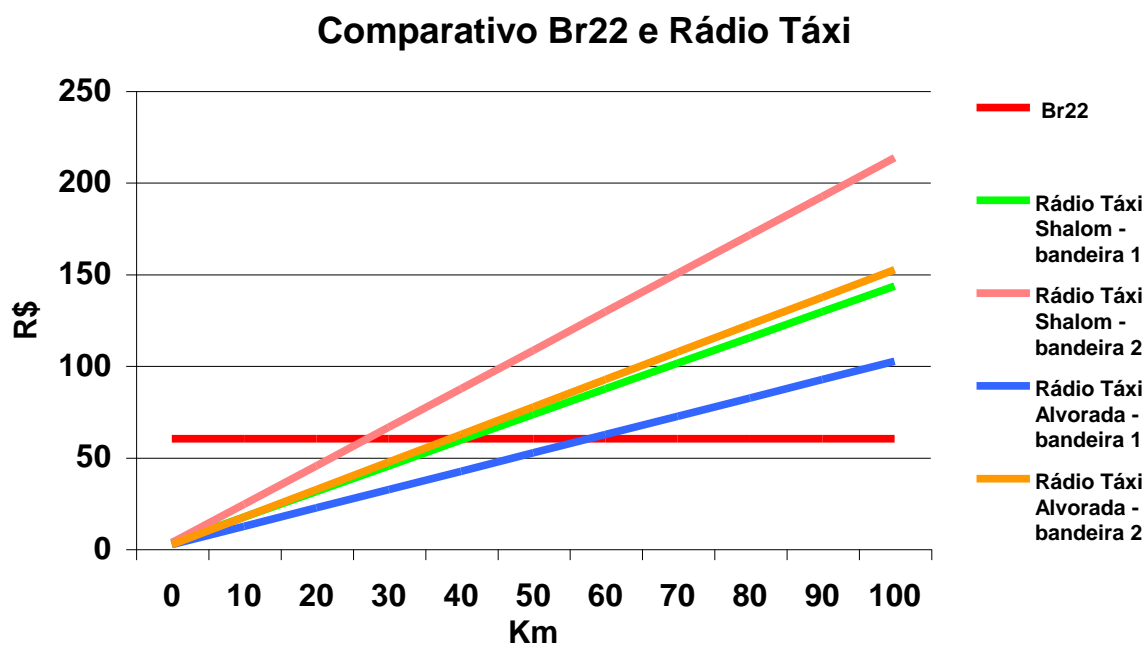


Figura 4 - Gráfico comparativo de preços Br22 e Rádio Táxi

7.2.4.4. Vantagem Competitiva

| | Br22 | Loca Fácil | Quasar | Emtrape | Interline | Localiza | Opção veículos |
|-----------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Modelos de carros | . Populares . Executivos . Vans . Caminhonetes | . Populares | . Populares . Executivos . Vans | . Executivo . Vans . Microônibus | . Popular . Executivo | . Popular . Executivo . Utilitário . Vans | . Popular . Executivo . Vans |
| Serviços Disponibilizados | . Pick up no aeroporto . Motorista | . Deixar a pessoa no aeroporto | . Pick up aeroporto . Motorista . Devolução do carro em Goiânia | . Motorista (As locações só podem ser feitas com motorista) | . Motorista | . Motorista . Devolução do veículo em outro estado . Reserva pela internet . Programa de Fidelidade | . Motorista |
| Preços | . Popular: R\$60 100km +R\$0,45 km extra ou R\$75 km livre . Executivo R\$150 100km +R\$0,45/km extra ou R\$ km livre . Caminhonete R\$260 100km +R\$/km extra . Vans | . Popular: R\$60 100km, R\$65 150km e R\$0,40/km excedente ou R\$78 km livre | . Popular: R\$65 100km +R\$0,3/0 km extra ou R\$90 km livre(mínimo 3 dias) . Executivo R\$180 100km +R\$0,75/km extra ou R\$250 km livre (mínimo 3 dias) . Vans:R\$280, por 10hs e incluem gasolina e motorista. . A devolução do carro em GO R\$160 | . Executivo: R\$180, para 100km, durante 10 horas + R\$1 por km excedido e 10% sobre o valor da locação por hora excedida. . Vans: R\$210, para 100Km, durante 10 horas + R\$1 por km excedido e 10% sobre o valor da locação por hora excedida. | . Popular: R\$65 diária de 24horas e R\$0,35 por quilômetro excedido ou, R\$90 km livre. . Executivo R\$200, durante 10 horas; ou R\$280, durante 10 horas, com o serviço de motorista. | . Popular R\$89 km livre; R\$29,90 diária + R\$0,46 por km rodado; ou ainda, R\$39 para 100Km (somente nos finais de semana). . Executivo R\$318 km livre Corola e R\$262 Astra; R\$118 diária Astra + R\$1,49 km rodado ou R\$143 diária Corola + R\$1,60 km rodado. . Vans com motorista: R\$240 diária + R\$1,99 km rodado, ou, R\$359 diária km livre . Motorista: R\$110 . Devolução veículo em outro estado: R\$0,80/km | . Popular (Gol geração II) R\$69 km para 100Km + R\$0,35 por km excedente; Popular (Gol geração III) R\$82 km para 100Km + R\$0,35 por km excedente. . Executivo R\$350 para 100Km + R\$1,10, sempre com motorista. . Vans com motorista: R\$350 por 10 horas + R\$2,10 por km excedente |
| Número de lojas em Brasília | 1 loja | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 lojas | 1 |
| Locais das lojas em Brasília | SHN – Hotel Garvey Park | SHS – Carlton Hotel | 704 norte | SHN – Hotel Garvey Park | SHN – Hotel Garvey Park | Aeroporto de Brasília | Kubstcheck Plaza Hotel |
| Pontos de locação dos automóveis | 1, no SHN | 1, no SHS | 1, na Asa Norte | 1, SHN | 1, SHN | 2, um na área interna do Aeroporto de Brasília e outra na área externa | 1, SHN |
| Lojas em outras cidades | - | - | Uma loja em Goiânia | - | - | Lojas em todas as capitais do país e no exterior | - |
| Tempo no mercado | 7 meses | 4 anos | 10 anos | - | 10 anos | 21 anos | 11 anos |
| Site | www.br22.com.br | - | - | - | - | www.localiza.com.br | - |
| Frota da empresa | 12 veículos | 27 veículos | Quase 200 veículos | 8 veículos | 18 veículos | | - |

7.2.5. Marketing & Vendas

7.2.5.1. Produto

O produto oferecido pela Br22 será o mesmo com o novo negócio de parceria com hotéis. Os modelos de carros e as formas e condições da locação se manterão as mesmas. A novidade no negócio surgirá na relação com os recepcionistas dos hotéis.

Cada um dos hotéis parceiros, quando permitido, terá o display da Br22 em cima do balcão de recepção, e os funcionários da recepção e da área de eventos do hotel, quando houver, estarão cadastrados na Br22. Esse cadastrado será o controle para a contagem de pontos de cada um deles, para que, ao final de cada semestre, seja premiado aquele funcionário com o maior número de indicações de clientes.

Todos os folders disponibilizados no hotel terão um carimbo no qual estará explicada a promoção: ao anunciar o número que ali consta, o cliente receberá um desconto na locação do veículo.

Além disso, os hotéis que possuírem salões para eventos e nos quais existir uma área exclusiva para a organização de eventos, será feito um contato com essa área, com o intuito de ampliar a parceria, e que a Br22 seja também indicada àquelas empresas que venham a realizar eventos no hotel e necessitem do serviço de locação de veículos. Os funcionários dessa área serão comissionados da mesma forma que os recepcionistas do hotel.

Inicialmente, o controle das indicações feitas pelos recepcionistas será feito manualmente. Com a implantação do software da empresa, previsto para início de 2005, esse controle será feito por meio do sistema.

7.2.5.2. Preço

Os preços de locação da Br22 são os seguintes:

| | 100Km | Km Livre | Mensal |
|-----------------------------|------------|------------|--------------|
| Popular Básico | R\$ 60,00 | R\$ 75,00 | R\$ 1.100,00 |
| Popular com ar condicionado | R\$ 70,00 | R\$ 85,00 | R\$ 1.350,00 |
| Executivo | R\$ 180,00 | R\$ 220,00 | R\$ 2.000,00 |
| Caminhonete | R\$ 240,00 | R\$ 290,00 | R\$ 5.000,00 |

Os preços das locações variarão também conforme a disponibilidade de veículos no pátio da empresa.

Sobre os preços da tabelas, serão calculadas as comissões dos parceiros, que será de 10% sobre o valor fechado com o cliente, por diária. Além disso, o parceiro acumulará pontos por cada um dos clientes que indicar. A comissão será calculada sobre o valor total da locação fechado com o cliente. Já pelo número de diárias e carros locados por cada cliente que indicar o nome ou código de um funcionário.

7.2.5.3. Praça

A Br22 tem sua sede na no Setor Hoteleiro Norte, por ser uma área de grande fluxo de turistas e empresários. Os novos pontos parceiros da empresa estarão localizados nos Setores Hoteleiros Norte e Sul de Brasília, por esta ser uma área estratégica para o segmento de mercado escolhido pela empresa.

A estratégia de crescimento utilizada será a seguinte:



Figura 5 - Foto Setor Hoteleiro Norte. Fonte: www.infobrasilia.com.br

1º – Setor Hoteleiro Norte-Leste (Área A): correspondendo aos hotéis de número 6 a 10, e demais hotéis localizados na mesma área.

2º – Setor Hoteleiro Norte-Oeste (Área B): correspondendo aos hotéis de número 1 a 5, e demais hotéis localizados na mesma área.



Figura 6 - Foto Setor Hoteleiro Sul . Fonte: www.infobrasilia.com.br.

3º – Setor Hoteleiro Sul-Leste (Área C): correspondendo aos hotéis de número 1, 2, 11 e 12 e demais hotéis localizados na mesma área.

4º – Setor Hoteleiro Sul-Oeste (Área D): correspondendo aos hotéis de número 3 a 10 e demais hotéis localizados na mesma área.

| Etapas de Parcerias – 2005 | | Etapas de Parcerias - 2006 | |
|----------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1º – Área A | Garvey Park Hotel Manhattan Plaza Hotel Aristus Hotel Eron Hotel Sateltour Hotel Hotel Casablanca Hotel Diplomata Hotel El Pilar Hotel Metropolitan Hotel Mirage Hotel Accor | 3º – Área C | Alvorada Hotel Bonaparte hotel Brasília Imperial Hotel Bristol Hotel Carlton Hotel Econotel Gran Bittar Hotel Hotéis da Nações Hotéis Turismo Nações Hotéis Vila Rica Hotel Nacional |
| 2º – Área B | Kubitscheck Plaza Parthenon Líder Flat Península Hotel Torre Palace Hotel Aracoara Hotel Bittar Plaza Hotel Byblos Hotel Confort Suítes Mercure Hotel Mix Apart Hotel | 4º – Área D | Hotel Phenicia Hotel Sam Paul Hotel St Peter Melia Confort Park Hotel Naoum Plaza Hotel Planalto Bittar Riviera Hotel San Marco Hotel Hotel das Américas Hotel Continental |

Tabela 6 - Lista de hotéis potenciais para parceria.

| | Sequência para parcerias | | | | |
|------------|--------------------------|---------------------|---------------------|---------------------|-----------|
| | Área A 10 hotéis | Área B 10 hotéis | Área C 10 hotéis | Área D 10 hotéis | Total |
| Semestre 1 | X | | | | 10 hotéis |
| Semestre 2 | X | X | | | 20 hotéis |
| Semestre 3 | X | X | X | | 30 hotéis |
| Semestre 4 | X | X | X | X | 40 hotéis |

Tabela 7 - Tabela de previsão semestral de parcerias.

A forma de venda continuará sendo a mesma: diretamente com os funcionários da Br22. No entanto, os parceiros em cada um dos hotéis serão responsáveis por promover os serviços da Br22 aos hóspedes, ou seja, serão um canal de contato direto com o público dos hotéis.

7.2.5.4. Promoção

A promoção dos serviços da empresa será exibida por meio de folderes. Em todos os hotéis será negociado junto a gerência da empresa, a colocação de um display com folderes da empresa, no balcão de recepção do Hotel. Dessa forma, os serviços da empresa ficarão ainda mais visíveis aos potenciais clientes.

Para todos os clientes atendidos na Br22 serão oferecidos brindes com a marca da empresa, como por exemplo: chaveiros, protetor de automóveis e bonés. Tudo isso, em conjunto a um serviço customizado e a um atendimento de qualidade, que, associado à identificação visual da empresa, fixará a marca da Br22 de forma positiva entre os clientes, possibilitando uma forte identificação em um setor de forte pulverização de marcas.



Figura 7 - Foto ilustrativa de material promocional da Br22.

7.2.6. Análise Estratégica

7.2.6.1. Análise SWOT

7.2.6.1.1. Pontos Fortes

- Empresa localizada em área de grande fluxo de turistas e empresários.
- Preços competitivos.
- Quadro de funcionários com grande experiência no setor e grande capacitação gerencial.
- Serviço customizado.
- Boa publicidade, com *homepage* e anúncios nas listas telefônicas “Telelistas” e “Listel”.

7.2.6.1.2. Pontos Fracos

- Frota de veículos pequena
- Marca pouco conhecida no mercado

7.2.6.1.3. Ameaças

- Aumento nos preços dos automóveis, que em 2004 foi maior que a inflação. Até julho, de 2004, o carro zero registrou aumento de 9,78%.

- Crescente demanda por aço no mercado externo, que dificultam um acordo para diminuição do preço da matéria prima e, conseqüentemente, torna mais difícil uma eventual redução nos preços de automóveis brasileiros.
- Concorrentes que não são Locadoras de Automóveis de ofício.
- De janeiro a julho de 2004 a “Inflação do Carro” acumulada chega a 5,02%, conforme dados da Agência Autoinforme e inclui itens como óleo, pastilhas de freio e mão de obra.

7.2.6.1.4. Oportunidades

- Conforme dado da ABLA, o público alvo das locadoras se assemelha ao perfil dos usuários de transporte aéreo. Segundo dados da INFRAERO, circulam mensalmente no Aeroporto de Brasília 336 mil passageiros e com a recente reforma realizada no aeroporto, este número tende a crescer.
- A frota das Locadoras, o faturamento global e o número de usuários cresceram, em média 2%, em 2003, segundo a ABLA e, com o crescimento verificado na economia, a tendência é que o crescimento permaneça.
- A implantação do “Plano Nacional de Turismo”, com previsão de investimentos de R\$ 1,8 bilhão no turismo brasileiro, até o final de 2007, beneficia o setor de locação de veículos uma vez que, segundo pesquisa realizada pela ABLA, 24% dos usuários de locação são turistas a lazer.
- A criação de um Ministério exclusivo para o setor de turismo, Ministério do Turismo, demonstra o interesse do governo em apoiar o setor em uma perspectiva de longo prazo.
- Aumento de 20% a 25%, em 2003, na procura por viagens de incentivo, segundo o presidente da Associação Brasileira de Agências de Viagem (ABAV Nacional) e conseqüentemente, como parte de alguma dessas viagens estariam as locações.

- Criação por uma empresa de turismo em parceria com o Ministério de Turismo e pela Secretaria de turismo do DF, de dois novos pacotes turísticos para Brasília, com perspectiva de incremento de 60% no movimento turístico anual de Brasília.
- Aquisição do ADS (Approved Destination Status) pelo Brasil. Os cidadãos chineses oficialmente só podem viajar aos países aos quais a China concede o ADS. As autoridades chinesas acreditam que, sem maiores investimentos, o documento concedido ao Brasil poderá, até 2006, multiplicar por dez o número de turistas chineses que vêm ao País.
- Criação do Sindloc/DF, Sindicato das Locadoras de Automóveis do Distrito Federal, que tem um papel importante para o crescimento do Setor no DF.
- Participação da ABLA em feiras de turismo como FITA (Feira Internacional de Turismo da Amazônia) e LACIME (Turismo de Incentivo, Eventos e Negócios da América Latina e do Caribe) permitindo maior visibilidade e apoio ao setor, além de inserir a atividade no contexto mundial do turismo de negócio.
- Reforma total no Centro de Convenções Ulisses Guimarães, de Brasília, com inauguração prevista para 2005.

7.2.6.2. Missão

Oferecer serviço de qualidade, por meio do atendimento customizado, oferecendo sempre uma frota de veículos nova e a melhor relação custo-benefício do setor em Brasília.

7.2.6.3. Visão

Ser a maior referência no mercado de Brasília, para clientes, concorrentes, parceiros e fornecedores, como empresa sinônimo de qualidade e agilidade nos serviços de locação de automóveis.

7.2.6.4. Objetivos Estratégicos

7.2.6.4.1. Objetivos Gerais

A Br22 tem como objetivo, ampliar sua relação com o ambiente externo sob dois diferentes prismas:

1. *Mercado*
2. *Clientes*

Para cada um deles foram definidos objetivos estratégicos, metas e estratégias, respectivamente.

1. *Mercado*

- 1.1. Aumentar participação da Br22 no mercado de Brasília

1.1.1. *Aumentar em 10%, anualmente, o faturamento da empresa.*

1.1.2. *Popularizar o serviço de locação de automóveis entre os empresários e turistas que vêm à Brasília.*

- *Incluir no folder da empresa as vantagens do serviço de locação de automóveis em relação aos serviços de táxi e a outros meios de transporte utilizados na cidade.*
- *Distribuir folders nos hotéis parceiros da Br22.*

1.2. *Aumentar a capilaridade de canais de contato com os clientes finais da Br22.*

1.2.1. *Implantar parcerias com hotéis de Brasília.*

- *Finalizar o sistema de controle de pontuação dos parceiros.*
- *Implantar o sistema de comissionamento da Br22.*
- *Iniciar contato junto aos hotéis seguindo o planejamento feito para cada uma das áreas dos Setores Hoteleiros.*

1.2.2. *Avaliar os resultados e aprimorar o modelo de negócio implantado pela empresa.*

- *Comparar os resultados quanto ao número de clientes antigos, novos e faturamento da empresa mensalmente, registrar todas as alterações e comparar com os resultados às atividades que tiverem sido implementadas na empresa.*

1.3. Reforçar e explorar a imagem da empresa no mercado de Brasília.

1.3.1. *Confeccionar brindes a serem distribuídos aos clientes.*

1.3.2. *Reformar sede da empresa.*

2. *Clientes*

2.1. Aumentar a satisfação do cliente

2.1.1. *Manter a frota atualizada*

2.1.2. *Entregar brindes aos clientes*

2.1.3. *Oferecer brindes diferenciados aos melhores clientes da empresa*

2.2. Associar a identidade visual da aos valores presentes em sua missão e visão.

2.2.1. *Realizar pesquisa de satisfação junto aos clientes*

- *Desenvolver questionário de avaliação dos serviços da empresa.*
- *Realizar pesquisa de satisfação.*

- *Premiar funcionários da empresa quando forem identificados bons resultados na pesquisa de satisfação dos clientes.*
- *Trabalhar o Planejamento Estratégico da empresa com ênfase no fortalecimento dos pontos identificados como positivos e aprimoramento daqueles considerados negativos.*
- *Distribuição dos brindes aos clientes.*

7.2.7. Planejamento Financeiro

Para o planejamento financeiro é necessário estabelecer algumas premissas:

- Cada funcionário tem uma capacidade de gerenciamento, em média, de 15 carros, quando as locações ocorrem no escritório da empresa pois, nesse caso, diversas locações são mensais, e a capacidade de gerenciamento de 8 carros por funcionário quando as locações são provenientes dos hotéis, tendo em vista que essas locações são majoritariamente diárias.

| Necessidade de Funcionários | | | |
|------------------------------------|-----------------------------|-----------------------------------|-----------------------------------|
| Semestre | Quantidade de Carros | Capacidade por funcionário | Necessidade de funcionário |
| Semestre 1 | 2,2 | 8 | 1 |
| Semestre 2 | 4,3 | 8 | 1 |
| Semestre 3 | 7,8 | 8 | 1 |
| Semestre 4 | 10,4 | 8 | 2 |

- O IPVA é de 3% sobre o valor do veículo. Para efeito de cálculo foi estabelecido um valor médio semestral de IPVA para cada um dos modelos de carros, bem como valores de manutenção e de seguro:

| Tabela de Custo Operacional por Semestre | | | | |
|-------------------------------------------------|----------------|------------------|--------------------|--------------|
| Custos | Popular | Executivo | Caminhonete | Total |
| IPVA | 300 | 600 | 1000 | 1900 |
| Manutenção | 750 | 1400 | 2500 | 4650 |
| Seguro | 850 | 1400 | 2900 | 5150 |

- A comissão adotada sobre as indicações dos parceiros é de 10% sobre o valor das diárias fechadas com o cliente.

- Nas previsões de receitas, não foram consideradas receitas provenientes de serviços de motorista e de sublocações de veículos por essas serem pouco demandadas no ramo de hotelaria e, portanto, poderiam prejudicar a confiabilidade dos resultados.

- O imposto sobre as vendas, o Simples Candango, é de 8,4% sobre o faturamento.

- É considerada uma depreciação do veículo de 30% no primeiro ano (que abatido do desconto de 10% na compra do veículo, leva a uma depreciação de 20% no 1º ano) e 20% no segundo ano.

- Cada funcionário recebe um salário de R\$500 mensais + 2% de comissão sobre as vendas. Além disso, a contratação gera encargos trabalhistas de 60% sobre o salário.

- A inflação adotada é de 10% ao ano.

- Número de dias por locação: 2 dias. O valor tem por base a média de permanência na cidade pelos visitantes, que consta na pesquisa de “dimensionamento econômico do setor de eventos de Brasília”, realizada pelo Brasília Convention Bureau.
- O incremento de demanda adotado para a Br22 é de 20% para o ano de 2006, devido às inaugurações de novos espaços para eventos e novos hotéis previstos para o ano de 2005 em Brasília.

Tabela de demanda

| Tipo de Carro | Semestre 1 | | | | | Semestre 2 | | | | |
|---------------|--------------------------|--------------------------------------|-------------------------|-------------|----------------------|--------------------------|--------------------------------------|-------------------------|-------------|----------------------|
| | Quantidade de Hotéis = A | Demanda de diárias / Hotel / mês = B | Demanda por mês = A X B | No de meses | Demanda por semestre | Quantidade de Hotéis = A | Demanda de diárias / Hotel / mês = B | Demanda por mês = A X B | No de meses | Demanda por semestre |
| Popular | 10 | 4 | 40 | 6 | 240 | 20 | 4 | 80 | 6 | 480 |
| Executivo | 10 | 2 | 20 | 6 | 120 | 20 | 2 | 40 | 6 | 240 |
| Caminhonete | 10 | 0,5 | 5 | 6 | 30 | 20 | 0,5 | 10 | 6 | 60 |

| Tipo de Carro | Semestre 3 | | | | | Semestre 4 | | | | |
|---------------|--------------------------|---------------------------------------|-------------------------|-------------|----------------------|--------------------------|--------------------------------------|-------------------------|-------------|----------------------|
| | Quantidade de Hotéis = A | Demanda de diárias / Hotel / mês = B* | Demanda por mês = A X B | No de meses | Demanda por semestre | Quantidade de Hotéis = A | Demanda de diárias / Hotel / mês = B | Demanda por mês = A X B | No de meses | Demanda por semestre |
| Popular | 30 | 4,8 | 144 | 6 | 864 | 40 | 4,8 | 192 | 6 | 1152 |
| Executivo | 30 | 2,4 | 72 | 6 | 432 | 40 | 2,4 | 96 | 6 | 576 |
| Caminhonete | 30 | 0,6 | 18 | 6 | 108 | 40 | 0,6 | 24 | 6 | 144 |

* Aumento de 20% na demanda

- O preço de compra dos veículos da empresa, com o desconto de 10% dado pela concessionária, são:
 - . Carro popular: R\$ 20.000
 - . Carro executivo: R\$45.000
 - . Caminhonete: R\$ 75.000
- A tabela de preços adotada para as demonstrações financeiras é:

| Tabela de Preços das diárias | | |
|------------------------------|------------|------------|
| | Ano 1 | Ano 2* |
| Popular | R\$ 65,00 | R\$ 68,25 |
| Executivo | R\$ 180,00 | R\$ 189,00 |
| Caminhonete | R\$ 240,00 | R\$ 252,00 |

*Aumento de 5% nos preços

- Foi estabelecida uma previsão de necessidade de carros de acordo com a demanda proveniente dos hotéis, a fim de ser base aos cálculos de demanda, Demonstrativo de Resultado de Exercício e Fluxo de Caixa.

| Tabela de Necessidade de Carros | | | | | | | | | |
|---------------------------------|----------------------------|--------|--------|--------|----------------------|----------------------|------------|------------|-------------|
| Modelo de Veículo | Demanda de diárias por mês | | | | Capacidade por carro | Necessidade de Carro | | | |
| | Sem. 1 | Sem. 2 | Sem. 3 | Sem. 4 | | Sem. 1 | Sem. 2 | Sem. 3 | Sem. 4 |
| Popular | 40 d. | 80 d. | 144 d. | 192 d. | 30 diárias | 1,3 carros | 2,7 carros | 4,8 carros | 6,4 carros |
| Executivo | 20 d. | 40 d. | 72 d. | 96 d. | 30 diárias | 0,7 carros | 1,3 carros | 2,4 carros | 3,2 carros |
| Caminhonete | 5 d. | 10 d. | 18 d. | 24 d. | 30 diárias | 0,2 carros | 0,3 carros | 0,6 carros | 0,8 carros |
| Total | 65 d. | 130 d. | 234 d. | 312 d. | - | 2,2 carros | 4,3 carros | 7,8 carros | 10,4 carros |

Os números de carros poderão ser calculados “quebrados”, ou seja, em números não inteiros, porque quando não estiverem sendo usados nas parcerias com hotéis, serão usados na Locadora nas demais locações, e seus custos não farão parte desse novo negócio.

Para o planejamento financeiro da empresa foi adotada uma postura conservadora. O fluxo de caixa foi calculado considerando somente os 4 primeiros semestres de implementação do novo negócio. Essa opção foi adotada a fim de tornar a análise do negócio com menores variáveis que pudessem tornar seus valores menos próximos da realidade. Da mesma forma, o payback teve a mesma abordagem conservadora, portanto, para seu cálculo não foi adotado nenhuma taxa de desconto.

7.2.7.1. Investimentos Necessários

Para a nova célula de negócio da Br22, os investimentos previstos estão descritos abaixo. O período “implementação” que consta nas tabelas “Investimento” e “Fluxo de caixa” representam o período anterior ao início do negócio, no qual o investimento será efetivamente realizado a fim de possibilitar os resultados no semestre seguinte.

| Investimentos Br22 | | | | | |
|---------------------------|----------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Item | Implementação | Semestre 1 | Semestre 2 | Semestre 3 | Semestre 4 |
| Carro Popular | 26000 | 28000 | 42000 | 32000 | - |
| Carro Executivo | 31500 | 27000 | 49500 | 36000 | - |
| Caminhonete | 15000 | 7500 | 13500 | 9000 | - |
| Prêmios Parceiros | 450 | 450 | 450 | 450 | 450 |
| Display | 150 | 150 | 165 | 165 | - |
| Total | 73100 | 63100 | 105615 | 77615 | 450 |

7.2.7.2. Demonstrativo de Resultado

| Demonstrativo de Resultado do Exercício | | | | |
|------------------------------------------------|----------------------|----------------------|-----------------------|-----------------------|
| | ANO 1 | | ANO 2 | |
| | Semestre 1 | Semestre 2 | Semestre 1 | Semestre 2 |
| Receita Popular | R\$ 15.600,00 | R\$ 31.200,00 | R\$ 58.968,00 | R\$ 78.624,00 |
| Receita Executivo | R\$ 21.600,00 | R\$ 43.200,00 | R\$ 81.648,00 | R\$ 108.864,00 |
| Receita Caminhonete | R\$ 7.200,00 | R\$ 14.400,00 | R\$ 27.216,00 | R\$ 36.288,00 |
| Receita Bruta | R\$ 44.400,00 | R\$ 88.800,00 | R\$ 167.832,00 | R\$ 223.776,00 |
| Impostos sobre vendas | R\$ 3.729,60 | R\$ 7.459,20 | R\$ 14.097,89 | R\$ 18.797,18 |
| Lucro Operacional Líquido | R\$ 40.670,40 | R\$ 81.340,80 | R\$ 153.734,11 | R\$ 204.978,82 |
| Custo da Mercadoria Vendida | | | | |
| IPVA | R\$ 1.010,00 | R\$ 1.890,00 | R\$ 2.784,00 | R\$ 3.712,00 |
| Manutenção | R\$ 2.455,00 | R\$ 4.595,00 | R\$ 10.152,00 | R\$ 13.536,00 |
| Seguro | R\$ 2.665,00 | R\$ 4.985,00 | R\$ 9.180,00 | R\$ 12.240,00 |
| Lucro Bruto | R\$ 34.540,40 | R\$ 69.870,80 | R\$ 131.618,11 | R\$ 175.490,82 |
| Despesa de Vendas | | | | |
| Publicidade - 5% | R\$ 2.220,00 | R\$ 4.440,00 | R\$ 8.391,60 | R\$ 11.188,80 |
| Comissão - 10% | R\$ 4.440,00 | R\$ 8.880,00 | R\$ 16.783,20 | R\$ 22.377,60 |
| Cartão de Crédito - 3% | R\$ 666,00 | R\$ 1.332,00 | R\$ 2.517,48 | R\$ 3.356,64 |
| Despesas Administrativas | | | | |
| Funcionário | R\$ 3.000,00 | R\$ 3.000,00 | R\$ 3.120,00 | R\$ 6.240,00 |
| Impostos trabalhistas | R\$ 1.800,00 | R\$ 1.800,00 | R\$ 1.872,00 | R\$ 3.744,00 |
| Comissão - 2% | R\$ 888,00 | R\$ 1.776,00 | R\$ 3.356,64 | R\$ 4.475,52 |
| Aluguel | R\$ 1.350,00 | R\$ 1.350,00 | R\$ 1.485,00 | R\$ 1.485,00 |
| Luz | R\$ 225,00 | R\$ 225,00 | R\$ 247,50 | R\$ 247,50 |
| Contador | R\$ 195,00 | R\$ 195,00 | R\$ 214,50 | R\$ 214,50 |
| Telefone | R\$ 2.250,00 | R\$ 2.250,00 | R\$ 2.475,00 | R\$ 2.475,00 |
| Condomínio | R\$ 375,00 | R\$ 375,00 | R\$ 412,50 | R\$ 412,50 |
| Cartão de Crédito | R\$ 126,00 | R\$ 126,00 | R\$ 138,60 | R\$ 138,60 |
| Internet | R\$ 180,00 | R\$ 180,00 | R\$ 198,00 | R\$ 198,00 |
| Pró-Labore | R\$ 3.000,00 | R\$ 3.000,00 | R\$ 3.000,00 | R\$ 3.000,00 |
| Depreciação | | | | |
| Depreciação popular | R\$ 2.600,00 | R\$ 5.400,00 | R\$ 7.680,00 | R\$ 10.240,00 |
| Depreciação Executivo | R\$ 3.150,00 | R\$ 5.850,00 | R\$ 8.640,00 | R\$ 11.520,00 |
| Depreciação Caminhonete | R\$ 1.500,00 | R\$ 2.250,00 | R\$ 3.600,00 | R\$ 4.800,00 |
| Lucro Líquido do Exercício | R\$ 7.241,40 | R\$ 28.773,80 | R\$ 70.003,57 | R\$ 92.733,80 |
| Lucro Líquido Mensal | R\$ 1.206,90 | R\$ 4.795,63 | R\$ 11.667,26 | R\$ 15.455,63 |

7.2.7.3. Fluxo de Caixa

Fluxo de Caixa

| Descrição | Implementação | Sem 1 | Sem 2 | Sem 3 | Sem 4 |
|-------------------------------------|--------------------|--------------------|---------------------|--------------------|---------------------|
| Saldo Inicial | 0 | (73.100,00) | (54.641,40) | (11.430,20) | 176.615,23 |
| Fluxo Operacional | | | | | |
| Entradas | - | 44.400,00 | 88.800,00 | 167.832,00 | 223.776,00 |
| <i>Popular</i> | - | 15.600,00 | 31.200,00 | 58.968,00 | 78.624,00 |
| <i>Executivo</i> | - | 21.600,00 | 43.200,00 | 81.648,00 | 108.864,00 |
| <i>Caminhonete</i> | - | 7.200,00 | 14.400,00 | 27.216,00 | 36.288,00 |
| Saídas | - | (37.158,60) | (60.026,20) | (97.828,43) | (131.042,20) |
| Custos Diretos | | | | | |
| <i>Funcionário</i> | - | (3.000,00) | (3.000,00) | (3.120,00) | (6.240,00) |
| <i>Comissão 2%</i> | - | (888,00) | (1.776,00) | (3.356,64) | (4.475,52) |
| <i>Comissão 10%</i> | - | (4.440,00) | (8.880,00) | (16.783,20) | (22.377,60) |
| <i>Cartão de Crédito 3%</i> | - | (666,00) | (1.332,00) | (2.517,48) | (3.356,64) |
| <i>IPVA</i> | - | (1.010,00) | (1.890,00) | (2.784,00) | (3.712,00) |
| <i>Manutenção</i> | - | (2.455,00) | (4.595,00) | (10.152,00) | (13.536,00) |
| <i>Seguro</i> | - | (2.665,00) | (4.985,00) | (9.180,00) | (12.240,00) |
| <i>Impostos sobre vendas</i> | - | (3.729,60) | (7.459,20) | (14.097,89) | (18.797,18) |
| <i>Encargos Trabalhistas</i> | - | (1.800,00) | (1.800,00) | (1.872,00) | (3.744,00) |
| Custos Indiretos | | | | | |
| <i>Pró-labore</i> | - | (3.000,00) | (3.000,00) | (3.000,00) | (3.000,00) |
| <i>Publicidade</i> | - | (2.220,00) | (4.440,00) | (8.391,60) | (11.188,80) |
| <i>Telefone</i> | - | (2.250,00) | (2.250,00) | (2.475,00) | (2.475,00) |
| <i>Contador</i> | - | (195,00) | (195,00) | (214,50) | (214,50) |
| <i>Luz</i> | - | (225,00) | (225,00) | (247,50) | (247,50) |
| <i>Aluguel</i> | - | (1.350,00) | (1.350,00) | (1.485,00) | (1.485,00) |
| <i>Condomínio</i> | - | (375,00) | (375,00) | (412,50) | (412,50) |
| <i>Cartão de Crédito</i> | - | (126,00) | (126,00) | (138,60) | (138,60) |
| <i>Internet</i> | - | (180,00) | (180,00) | (198,00) | (198,00) |
| <i>Depreciação</i> | - | (7.250,00) | (13.500,00) | (19.920,00) | (26.560,00) |
| Total Fluxo Operacional | - | 81.558,60 | 148.826,20 | 265.660,43 | 354.818,20 |
| Fluxo de Investimentos | | | | | |
| Carro Popular | (26.000,00) | (28.000,00) | (42.000,00) | (32.000,00) | - |
| Carro Executivo | (31.500,00) | (27.000,00) | (49.500,00) | (36.000,00) | - |
| Caminhonete | (15.000,00) | (7.500,00) | (13.500,00) | (9.000,00) | - |
| Prêmios Parceiros | (450,00) | (450,00) | (450,00) | (450,00) | (450,00) |
| Display | (150,00) | (150,00) | (165,00) | (165,00) | - |
| Total Fluxo de Investimentos | (73.100,00) | (63.100,00) | (105.615,00) | (77.615,00) | (450,00) |
| Fluxo de Caixa Líquido | (73.100,00) | 18.458,60 | 43.211,20 | 188.045,43 | 354.368,20 |
| Fluxo de Caixa Acumulado | (73.100,00) | (54.641,40) | (11.430,20) | 176.615,23 | 530.983,43 |

7.2.7.4. Margem de Lucro

| ANO 1 | | | | |
|------------------------|---|-----------------------------------------------------------|---|------------------------------------------------------------|
| Margem de Lucro | = | $\frac{\text{Lucro Líquido Anual}}{\text{Receita total}}$ | = | $\frac{\text{R\$ } 36.015,20}{\text{R\$ } 133.200} = 27\%$ |

| ANO 2 | | | | |
|------------------------|---|-----------------------------------------------------------|---|-------------------------------------------------------------|
| Margem de Lucro | = | $\frac{\text{Lucro Líquido Anual}}{\text{Receita total}}$ | = | $\frac{\text{R\$ } 162.737,37}{\text{R\$ } 391.608} = 41\%$ |

7.2.7.5. VPL – Valor Presente Líquido

$$\text{VPL} = \frac{\text{Fluxo de Caixa Acumulado Descontado}}{\text{Investimento Total}}$$

$$\text{VPL} = 329.738,04$$

7.2.7.6. TIR

O cálculo da TIR é efetuado pela seguinte fórmula:

$$\text{TIR} = j, \text{ tal que } \sum_{i=1}^n (B_i - C_i) / (1 + j)^i = 0,$$

Onde j é a taxa de desconto, que na Br22 é de 20%; B_i e C_i são os fluxos de benefício e custos no período i .

$$\text{TIR} = 93\%$$

7.2.7.7. Payback

$$\text{Período de Payback em anos} = \frac{\text{Investimento líquido realizado}}{\text{Taxa anual de caixa (redução de custos)}}$$

Payback = 1 ano e 1 mês

8. COMENTÁRIOS FINAIS

O presente trabalho foi fundamental para se analisar a viabilidade do novo negócio de parceria com hotéis de Brasília e planejar sua implementação. Os passos seguidos são importantes para auxiliar novos empreendedores a avaliarem a sustentabilidade de seus novos negócios e a planejar passo-a-passo do futuro de suas empresas, evitando, assim, desperdício de recursos financeiros no futuro do país.

Para a execução do trabalho foi utilizada a metodologia de Plano de Negócio proposta por Dornelas(2001) e, para a elaboração das pesquisas, foi utilizada a metodologia de Kotler(1998). As pesquisas de concorrência e de análise de prováveis parceiros foram estruturadas em questionário pré-definido e, em ambos os casos, as questões eram abertas a fim de que se pudesse obter um número maior de informações. Os resultados obtidos nas pesquisas foram a base para toda a definição do modelo de negócio e para toda a estruturação do planejamento estratégico da empresa.

A metodologia de plano de negócio possibilitou antever cenários nos quais a Br22 estará inserida e, com isso, focalizar suas estratégias, objetivos e metas de forma mais eficiente. Além disso, foi possível identificar a potencialidade dos resultados financeiros da empresa e as consequências desses ao novo negócio apresentado.

A decisão de implementação ou não do projeto caberá, exclusivamente, ao dono da empresa que poderá, também, a partir desse trabalho realizar novos cálculos financeiros incluindo outros serviços como aluguel de Vans e serviço de motorista. Esses serviços não foram incluídos nessa versão do trabalho por não terem sido identificados como serviços de grande demanda nos hotéis de Brasília. Concluindo, os resultados comprovaram a potencialidade do novo negócio e demonstram que a parceria com os hotéis de Brasília poderá se tornar a base para o fortalecimento e crescimento da Br22 no mercado de Brasília.

9. REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

FILION, L.J. *Empreendedorismo: ciência, técnica e arte*. Brasília. CNI, 2000.

DOLABELA, F. *O Segredo de Luísa*. 14ª edição. São Paulo. Editora CULTURA EDITORES ASSOCIADOS, 1999.

KOTLER, P. *Administração de Marketing*. 5ª edição. São Paulo. Editora ATLAS, 1998.

DORNELAS, J. C. A. *Empreendedorismo*. Rio de Janeiro. Editora CAMPUS, 2001.

SÁ, A. L., *Como Administrar Pequenos Negócios*. São Paulo. Editora TECNOPRINT, 1984.

PRADO, L.P., *Você precisa de um Plano de Negócio?* , São Paulo, Série pequenas Empresas, SEBRAE, 2003

SIEGEL, E.L., *Guia da Ernst & Young para desenvolver o seu plano de negócio*, RECORD, 1991.

TIMMONS, J.A., *New Venture Creation, entrepreneurship for the 21st century*, 4th edition. Irwin, 1994.

ELISEU, M., *Contabilidade de Custos*. São Paulo. ATLAS, 1996.

RICHERS, R. *O que é Marketing*. São Paulo. BRASILIENSE, 1983.

10. BIBLIOGRAFIA CONSULTADA

VIEITEZ, C. G. *A Empresa sem Patrão*. Marília. Universidade Estadual Paulista J. de Mesquita Filho, 1997.

SANTANA, J. *Como Planejar sua Empresa: roteiro para o plano de negócio*. Brasília. SEBRAE, 1994.

BANGS, D. H. *Guia Prático: Planejamento de Negócios. Criando um plano para o seu negócio ser bem sucedido*. São Paulo. NOBEL, 1999.

CNI. *Tecnologia e Inovação: experiências de gestão na micro e pequena empresa*. São Paulo. PGT/USP, 2002.

ANEXO

ANEXO A

Análise de Concorrência



Roteiro para Análise de Concorrentes

1. Nome da empresa
2. Endereço
3. Atendida por (nome/cargo)
4. Data e horário da pesquisa
5. Com quais tipos de carro trabalha?
 - Básico
 - Executivo
 - Vans
 - Caminhonete
 - Blindado
 - Outros
6. Quais serviços oferece?
 - Pick up
 - Motorista
 - Devolução de carro em outro estado
 - Reserva online
 - Serviço em inglês
 - Outros
7. Tabela de preços
8. Onde estão localizadas as lojas em Brasília?
9. Em que locais posso alugar os carros da empresa?
10. Tem lojas em outras cidades?
11. Possuem site? Quais informações estão contidas no site?
12. Há quanto tempo estão no mercado?
13. Qual a frota de veículos da empresa?
14. Descrição do atendimento:

Localiza

2 . Aeroporto de Brasília, possui um quiosque na parte interna do aeroporto e uma loja em região próxima ao aeroporto.

3 . Stela

4 . 26/11 – 13:30

5 . Popular (Palio e Celta), Executivo (Astra e Corola) e Vans.

6 . Motorista

Entrega do veículo em outro estado.

7 . Preços:

Popular R\$89 quilometragem livre; R\$29,90 a diária + R\$0,46 por quilômetro rodado; ou ainda R\$39 para 100Km (somente nos finais de semana).

Executivo R\$318 a quilometragem livre do Corola e R\$262 do Astra. R\$118 a diária do Astra + R\$1,49 por quilômetro rodado ou R\$143 a diária do Corola + R\$1,60 por quilômetro rodado.

Vans com motorista R\$240 a diária + R\$1,99 por quilômetro rodado ,ou, R\$359 por dia, com quilometragem livre.

O serviço de motorista para os carros popular e executivo custam R\$110.

O serviço de devolução do veículo em outro estado custa R\$0,80 por quilômetro.

8 . As duas lojas em Brasília estão localizadas no aeroporto.

9. Somente nas duas lojas do aeroporto ou, no caso da locação de vans, pode ser feito pelo serviço de 0800 da Localiza.

10 . Possui lojas em quase todas as capitais do país.

11. Possuem site.

14 . No aluguel das Vans não permitido viagens com o veículo. A empresa sempre tem carros populares disponíveis.

Emtrape Rent a Car

2 . SHN

3 . Cristian

4 . 23/11 – 13:30

5 . Executivo (Marea e Vectra), Vans e Microônibus de 18 e 24 pessoas.

6 . Motorista (Todas as locações só podem ser feitas com motorista)

7 . Preços:

Executivo R\$180, para 100km, durante 10 horas. Cobra R\$1 por km excedido e 10% sobre o valor da locação por hora excedida.

Vans R\$210, para 100Km, durante 10 horas. Cobra R\$1 por km excedido e 10% sobre o valor da locação por hora excedida.

8 . Só possui uma loja em Brasília, no Setor Hoteleiro Norte.

9. Somente na loja n\do SHN.

10 . Não possui lojas em outras cidades.

11. Não possui site na internet.

13 . A frota de veículos da empresa é de 2 carros executivos, 4 vans e 2 microônibus. Nos casos dos carros executivos, caso a empresa esteja com sua frota alugada, a empresa subloca esses de outras empresas.

Interline

2 . SHN

3 . Valquíria

4 . 23/11 – 13:40

5 . Popular (Palio) e Executivo (Marea e Santana).

6 . Motorista

7 . Preços:

Popular R\$65 diária de 24horas e R\$0,35 por quilometro excedido ou R\$90 pela quilometragem livre.

Executivo R\$200, durante 10 horas, ou R\$280, durante 10 horas, com o serviço de motorista. .

8 . Só possui uma loja em Brasília, no Setor Hoteleiro Norte.

9. Somente na loja do SHN.

10 . Não possui lojas em outras cidades.

12 .Estão há mais de 10 anos no mercado.

13 . A frota de veículos da empresa é de 18 carros.

14 . O serviço de pick up no aeroporto não é oferecido, pois a pessoa responsável por levar o carro ao aeroporto não trabalha mais na empresa.

Opção Veículos

2 . SHN

3 . Eduardo

4 . 07/12 – 13:15

5 . Popular (Gol geração II e III), Executivo (Zafira e Vectra) e Van.

6 . Motorista

7 . Preços:

Popular Gol geração II R\$69 diária de 100km, 24horas, e R\$0,35 por km excedido ou R\$82 no Gol geração III, na diária de 100km, 24 horas, e R\$0,35 por km excedido.

Executivo R\$350, durante 10 horas, sempre com motorista, e R\$1,00 o km excedente.

Van R\$350, durante 10 horas, sempre com motorista, e R\$2,10 o km excedente.

8 . Só possui uma loja em Brasília, no Setor Hoteleiro Norte.

9. Somente na loja do SHN.

10 . Não possui lojas em outras cidades.

12 .Estão há 11 no mercado.

Rádio Táxi Shalom

3 . Marlene

7 . R\$3,30 na chegada + R\$1,40 por km na bandeira 1.

R\$3,30 na chegada + R\$2,10 por km na bandeira 2.

Rádio Táxi Alvorada

3 . Isabela

7 . R\$2,30 na chegada + R\$1,00 por km na bandeira 1.

R\$2,30 na chegada + R\$1,50 por km na bandeira 2.

ANEXO B

Análise de Parceria



Roteiro de Entrevista com Parceiros

Hotel:

Nome do entrevistado:

Cargo:

Data e horário da entrevista:

1. Tempo do hotel no mercado?
2. Qual o perfil dos hóspedes do hotel? Executivos, políticos, turistas?
3. Existe sazonalidade no hotel?
4. Quais serviços, além da hospedagem, são oferecidos aos hóspedes?
5. Qual a frequência diária de hóspedes no hotel? Tem idéia de qual seria a demanda diária desse hotel para o aluguel de carros?
6. Tem parceria com alguma empresa?
7. Como funciona a parceria?
8. Tem parceria com locadoras de automóveis?
9. Como funciona a parceria?
10. Tem interesse em parceria com locadora?
11. Como imagina que poderia ser estabelecida a parceria com a locadora?
12. Acha que tem algum outro tipo de serviço que deveria ser oferecido pelas locadoras?
13. Os atendentes teriam disponibilidade em explicar os serviços da empresa?
14. Existe demanda pela locação de veículos? Algum hóspede já solicitou o serviço?
15. Quando solicitou o que vocês indicaram?
16. O hotel possui espaço para eventos, congressos, palestras?
17. Qual a quantidade de eventos realizada/mês?
18. Os participantes desses eventos se hospedam nesse hotel?
19. Tem empresa que organiza o evento? Qual o contato da empresa?
20. É possível realizar mídia dentro do hotel?

- Identificar qual o tipo de parceria seria mais adequada para o hotel (treinamento para funcionários, pagamento de comissão, disponibilização de mais um serviço aos hóspedes).

Hotel: Metropolitan Mix

Nome do entrevistado: Ana Paula

Cargo: Recepcionista

Data e horário da entrevista: 03/12/2004 – 12:50

O perfil dos hóspedes do hotel são hóspedes que vêm a negócios.

Além da hospedagem, são oferecidos aos hóspedes os serviços de Locação de Veículos e City Tour.

O hotel tem parcerias informais com City Tour e Locadora de veículos. Em ambos os casos são pagas comissões diretamente para os recepcionistas. Na locação esse valor é de 5% (não tem certeza). A AVIS tem um display com seus folderes no balcão da recepção. O contato com a locadora pode ser feito tanto pelo próprio cliente, como pela recepção.

Os serviços mais solicitados pelos clientes é o traslado aeroporto-hotel.

O turismo na cidade, acontece mais quando os turistas que vêm a negócio têm um tempo livre.

O hotel possui três salas para eventos, sendo 2 dessas maiores e 1 e apoio.

A coordenadora de eventos do hotel chama-se Sílvia. Os eventos em alguns casos já vêm organizados pela própria empresa que usará o espaço. Geralmente, os eventos e a hospedagem dos participantes ocorrem no próprio hotel, com isso, o serviço de locação de veículos torna-se menos utilizado.

Hotel: Aristus Hotel

Nome do entrevistado: Francisco

Cargo: Gerente

Data e horário da entrevista: 03/12/2004 – 12:00

O perfil dos hóspedes é principalmente de funcionários públicos. O hotel tem parceria com a Delphos no city tour. A locação de veículos tb tem parceria informal. Os recepcionistas recebem 10% do valor da diária do veículo. O hotel permite esse tipo de serviço, pois essa é uma forma de motivar o recepcionista. Os serviços mais solicitados pelo cliente é que o veículo fosse deixado no hotel para os clientes. O hotel não possui espaço para eventos.

Hotel: Manhattan Plaza

Nome do entrevistado: Divino

Cargo: Gerente de recepção

Data e horário da entrevista: 03/12/2004 – 12:15

Segundo o gerente, a demanda pelos serviços de locação é baixa. A parceria é informal e é realizada junto a empresa Opção Veículos. Eles pagam R\$10 pela locação por dia de qualquer um dos carros. Uma demanda identificada por ele são os carros executivos, de tipos bem específicos(Omega, BMW,...) e o serviço de motorista bi ou trilingue.

No serviço de City Tour eles têm parceria com Delphos turismo. É cobrado dos clientes R\$50 e é pago para a empresa R\$30. O gerente citou que a parceria com a Delphos já tem bastante tempo e além dos serviço ser de excelente qualidade(nunca tiveram reclamações por parte dos hóspedes do hotel), eles trabalham com guias com fluência em até 6 línguas.

No hotel existem 8 salões para eventos. O hotel possui seu próprio departamento para eventos. Quando é necessário fazer algum tipo de organização que o próprio hotel não possa fazer, a New image é a empresa contratada. Geralmente, os eventos são realizados por bancos (BB e Caixa), empresas de cosméticos, empresas de engenharia e órgãos governamentais.

O perfil dos hóspedes é de funcionários públicos e empresários.

A realização de uma parceria informal, segundo o gerente, não seria interessante uma vez que o serviço da locadora pode ser confundido com o serviço do hotel. Ele citou como exemplo, o caso de um hóspede que teve um problema com

a locação de um veículo e, com isso, ficou insatisfeito com o serviço do hotel.

Hotel: Byblos Hotel

Nome do entrevistado: Neide Sarmento

Cargo: Gerente

Data e horário da entrevista: 03/12/2004 – 12:00

Possui parceria para city tour com a Delphos e de locação com a Via Locadora. A parceria com a locadora já tem vários anos e ela disse estar satisfeita com o serviço prestado por eles. A comissão é de 15% e, segundo a gerente, a demanda pelas locações é muito pequena no hotel.