

22 - ESTRATÉGIAS PARA INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS: O CASO DA LOCALIZA NO MERCADO ARGENTINO.

AUTOR

Nixon Diniz Pereira (FEMM - Fundação Educacional Monsenhor Messias - nixondp@ig.com.br)

ÁREA TEMÁTICA

Estratégias Empresariais Internacionais

PALAVRAS-CHAVE

**Estratégias
Internacionalização
Campo
Institucionalizadas
Diferenciação
Crescimento
Ofensivas**

TÍTULO

Estratégias para internacionalização de empresas: o caso da Localiza no mercado argentino.

ÁREA TEMÁTICA

Estratégias Empresariais Internacionais

PALAVRAS-CHAVE:

- Estratégias**
- Internacionalização**
- Campo**
- Institucionalizadas**
- Diferenciação**
- Crescimento**
- Ofensivas**

RESUMO

Na aplicação desta pesquisa pode-se inferir que a empresa Localiza lançou mão de mais de uma tipologia estratégica para sua internacionalização. Na estratégia de campo, os princípios empregados foram os princípios de guerra ofensiva e os de flaqueamento. Os dois garantiram uma política de investimentos direcionados para a liderança de mercado. Com as estratégias institucionalizadas, a *Joint Venture* e a franquia empresarial empregadas juntas garantiram a introdução do negócio no mercado argentino. As estratégias de diferenciação e de enfoque foram as tipologias identificadas no modelo de estratégias competitivas genéricas. O seu emprego propiciou a exploração de produtos específicos e segmentos de mercado. Com relação às estratégias de crescimento, a tipologia estratégica, com base na diversificação concêntrica, foi verificada na empresa a partir da observação que a prioridade da empresa era em relação aos seus investimentos para a expansão no mercado argentino. No modelo de estratégias ofensivas, as oportunistas e as capitalistas foram as que proporcionaram a realização de condições que garantiram a competição mercadológica e a estruturação organizacional necessárias para o enfrentamento da concorrência estrangeira.

ARTIGO

O fenômeno da globalização com um ambiente econômico favorável à internacionalização da economia de países de todo o mundo, aproximando inclusive aqueles que anteriormente mantinham estruturas político-econômicas antagônicas, como os Estados Unidos e a antiga União Soviética, está propiciando a intensificação do comércio internacional em todo o mundo, inclusive no que diz respeito aos investimentos diretos no exterior.

Os blocos econômicos, como parte desse fenômeno, genericamente propõem a livre circulação de bens, serviços e capitais, onde a existência de igualdade de condições de comercialização entre os países membros se viabilizaria a partir de uma coordenação política que trataria questões financeiras, fiscais e sociais em acordos comuns. Assim, o movimento econômico mundial, centrado em blocos regionais, define políticas externas, como a comercial e/ ou a cambial, em relação a terceiros países ou não integrados. Em suma, o objetivo comum dos países integrantes seria, portanto, a promoção do bem estar social e econômico dos povos envolvidos.

O potencial econômico do Mercosul representa, para muitas empresas, a oportunidade de se internacionalizarem visto que a regionalização proporcionada pelo bloco econômico, e as conseqüências benéficas somadas ao aumento do comércio entre os países integrantes proporcionam a solução de problemas semelhantes e aproximam valores comuns, como a democracia, o liberalismo e os direitos humanos, além da predisposição política para a viabilização de aspectos de caráter legal e fiscal comuns a todos os envolvidos.

Foi nesse contexto político-econômico que a empresa Localiza Rent a Car, franqueadora no ramo de aluguel de veículos, projetou-se internacionalmente e hoje se faz presente em vários países da América Latina. Assim, investimentos em outras nações, cujos mercados têm sua importância econômica, fundamentaram a elaboração da questão a ser respondida nesta pesquisa: Quais foram as estratégias empresariais adotadas pela Localiza para sua internacionalização no mercado Argentino ?

Sua atual condição de maior franqueador latino-americano justifica uma pesquisa que revele as opções estratégicas que foram utilizadas e que a deixaram na posição de liderança com relação aos seus competidores brasileiros. Assim, investigar, entre um elenco de modelos as tipologias de estratégias empresariais adotadas pela Localiza para o mercado argentino representa o objetivo principal desta pesquisa

Quanto ao aspecto introdutório das questões estratégicas empresariais, e com base no referencial teórico, tem-se a contribuição de TROUT & RIES (1986), que abordaram os princípios básicos para a definição de estratégias para as empresas e que genericamente se aplicam a todas as organizações que têm espírito competitivo no mercado, assim como a realidade da competição acirrada de gerais em campos de batalha.

A segunda tipologia de estratégias foi batizada como "Estratégias Institucionalizadas". Nesse grupo, estão os modelos existentes no mercado com formas definidas pela prática histórica ou pela instituição jurídica em alguns países. Assim, as opções por franquias, ou por fusões, ou por alianças estratégicas, ou por outras formas de internacionalização, caracterizam-se por decisões estratégicas das empresas. Essa tipologia é tratada por importantes autores como PORTER (1991) ou LYNCH (1994), entre outros.

PORTER(1991) também oferece uma tipologia apropriada para a análise das estratégias competitivas genéricas para as empresas. Além dele, PERRY(1992) descreve uma tipologia que, embora contestativa, conduz a uma análise específica de estratégias ofensivas para empresas que desejam o confronto direto no mercado com a concorrência.

Com relação às estratégias para o crescimento, a contribuição vem de LAMBIN (1991). Sua tipologia descreve alternativas para as empresas que objetivam o crescimento geral, como as vendas, o mercado ou o tamanho da empresa, por exemplo.

Nas tipologias estratégicas a ordem colocada dispõe a contribuição dos autores com os seus modelos de estratégias empresariais. São elas: as estratégias de campo, as estratégias institucionais, as estratégias competitivas genéricas, as estratégias de crescimento e as estratégias ofensivas. Esse ordenamento não tem nenhuma pretensão cronológica. Visa estabelecer uma ordem evolutiva das estratégias com o começo pela definição dos princípios de estratégias de campo, passando pelas estratégias de crescimento e terminando nas ofensivas.

O conceito de estratégia empresarial é muito discutível. ANSOFF (1990) resume bem a tentativa de se formular um conceito para estratégia. Como sendo um *conceito fugaz e um tanto abstrato*¹. O efeito dessa afirmativa não torna irrelevante o senso comum de muitos autores que têm definido a estratégia como uma maneira de se amenizarem os efeitos do que não poderia ser planejado ou improvisado.

Mas é o básico para ANSOFF (1990) na sua formulação da definição de estratégia: “*ser um dos vários conjuntos de regras de decisão para orientar o comportamento de uma organização*”². Estas regras orientarão objetivos e metas organizacionais, assim como o desenvolvimento da empresa com seu ambiente e viabilizá-los com a condução de atividades do dia-a-dia.

Outro estudioso, MINTZBERG (1983) define a estratégia como sendo “*uma forma de pensar no futuro integrada no processo decisório. Um procedimento formalizado e articulador de resultado*”³. Sua definição, embora considere partes que compõem uma atuação estratégica, não focaliza o aspecto do planejamento.

O conceito de estratégia de alguns autores tem mais ou menos ênfase no aspecto do "planejamento". Por exemplo, CHANDLER (1962) tem a sua definição: “*A determinação de metas básicas a longo prazo e dos objetivos de uma empresa e a adoção das linhas de ação e*

¹ ANSOFF, H. Igor . *A nova estratégia empresarial* . Trad. Antônio Zoratto Savicente. São Paulo: Atlas, 1990, p. 96.

² ANSOFF, H. Igor. Op.Cit.,p.95.

³ GAJ, Luiz . *Administração estratégica*. São Paulo: Ática, 1987,p.18. In: PALESTRA STRATEGIC MANAGEMENT SOCIETY CONFERENCE, 3, 1983, Paris.

*aplicação dos recursos necessários para alcançar essas metas”*⁴. Embora, tenha agregado ao conceito de estratégia o aspecto do planejamento, ele poderia ser mais completo se considerasse a importância da avaliação final. Ou seja, a avaliação necessária para que se pudesse verificar se sua execução teria trazido os resultados esperados.

Outros autores procuram abranger ou generalizar ainda mais o conceito de estratégia. ANDREWS (1971) apresenta o seu conceito: *“O conjunto de objetivos, finalidades, metas, diretrizes fundamentais e os planos para atingir esses objetivos, postulados de forma a definir em que atividades se encontra a empresa, que tipo de empresa ela é ou deseja ser”*⁵.

Uma definição elaborada de estratégia corresponde às decisões de um conjunto planejado de ações orientadas para um determinado objetivo organizacional a longo prazo com seus resultados devidamente monitorados e avaliados.

Um primeiro aspecto para o entendimento e análise do referencial teórico pode ser relacionado com a contribuição de dois importantes autores. RIES e TROUT (1986), juntos, ofereceram um ponto de vista novo adotando uma abordagem voltada para princípios aplicáveis às livres empresas. Apresentaram uma obra feita a partir de princípios militares já conhecidos e aplicados por grandes generais da história, adaptando-os para a realidade das empresas em seu campo de atuação, os mercados.

A forma original com que eles abordam esses princípios está na analogia feita entre os princípios adotados para uma guerra convencional e a sua incorporação para o mundo dos negócios: *“Somente um general com um conhecimento profundo e íntimo do que acontece no campo de batalha é que está em posição de desenvolver uma estratégia efetiva. Não existe uma estratégia má; nem uma boa, . . . As estratégias não têm mérito inerente em si ou por si”*⁶.

Assim, eles resumem o seu objetivo tendo em vista a adoção desses princípios: *“Se você deseja tomar parte no jogo da livre empresa parece fazer sentido aprender primeiramente os seus princípios”*⁷.

Nos princípios de guerra defensiva, *” Somente o líder de mercado deve considerar a defesa; a melhor estratégia defensiva é a coragem para atacar-se a si próprio; os fortes movimentos competitivos devem ser sempre bloqueados”*⁸.

⁴ OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. Planejamento estratégico - conceitos, metodologia e práticas. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1988. p.148. In: CHANDLER JR., Alfred D. *Strategy and structure - charters in the history of the industrial enterprise*. Cambridge, Massachusetts : The MIT Press, 1962, p.13.

⁵ Idem. p.149. In: ANDREWS, K.R. *The concept of corporate strategy*. New York: Dow-Jones Irwin, 1971.

⁶ TROUT, Jack, RIES, Al. *Marketing de guerra*. Trad. Auriphe Berrance. São Paulo: McGraw-Hill, 1986, p.151.

⁷ TROUT, Jack, RIES, AL. Op. Cit. , p.7.

⁸ TROUT, Jack, RIES, Al. Op.Cit., p.43-46.

Nos princípios de guerra ofensiva, “a consideração principal é a força da posição do líder; encontre uma fraqueza na força do líder e ataque esse ponto; o ataque deve ser lançado em uma frente o mais estreita possível”⁹.

Nos princípios de guerra de flanqueamento, “um bom movimento de flanqueamento deve ser feito em uma área incontestada; a surpresa tática deve ser um elemento importante do plano; a perseguição é tão crítica quanto o próprio ataque”¹⁰.

Nos princípios de guerrilha, ” Encontre um segmento de mercado suficientemente pequeno para ser defendido; independente de seu sucesso, nunca atue como o líder; esteja preparado para recuar no momento certo”¹¹.

A contribuição de RIES e TROUT (1986) foi apresentada à frente, porque originalmente introduz diretrizes fundamentais para o entendimento das atividades estratégicas das empresas. A relação de seus princípios com as tipologias descritas são factíveis. Os quatro princípios básicos, identificados pela posição no qual se encontram as empresas em relação às suas atividades mercadológicas, podem ser viabilizados por alternativas estratégicas melhor adequadas às suas realidades.

No mercado mundial existem diversas formas de expansão das atividades produtivas para organizações empresariais que operam além de suas fronteiras nacionais de origem. A intensificação de um processo dinamizado de comercialização pelo mundo fez com que aparecessem diversas alternativas institucionais e legais para que suas atividades se expandam. Sob este título, estarão relatados os trabalhos que apresentem pesquisas e tipologias das formas mais usuais utilizadas pelas empresas que objetivam a expansão de suas atividades pelo mundo. Podendo ser chamados de modelos institucionais, correspondem às multinacionais, às alianças estratégicas, às aquisições, às fusões, às *joint ventures* e às franquias empresariais, entre outros mais comumente utilizados.

As *multinacionais* são uma das formas mais tradicionais de investimento no exterior. Normalmente as empresas investem na construção de unidades subsidiárias produtivas, em outros países, estruturadas de maneira dependente em relação à matriz no país de origem.

Essa estruturação admite que as multinacionais operem num sistema empresarial mundial mais eficiente em relação aos exportadores globais. Esse tipo de estrutura permite um maior proveito das economias de escala. Canais de venda e de distribuição, desenvolvidos e controlados nos níveis regionais, terão maior controle sobre as metas de lucratividade elaboradas para esse tipo de empresa.

As Alianças Estratégicas, geralmente, são associações feitas por empresas que *concorrem entre si*, mas que conciliam um projeto comum em uma atividade específica.

⁹ TROUT, Jack, RIES, Al. Op.Cit.,p.53-57.

¹⁰ TROUT, Jack, RIES, Al. Op.Cit., p.67-69.

¹¹ TROUT, Jack, RIES, Al. Op.Cit., p.80-86.

As Alianças Estratégicas são também denominadas por Coalizões e têm uma definição própria de PORTER¹² (1993), como sendo acordos de longo prazo entre companhias de diferentes países, além de transações normais de mercado, mas aquém da fusão.

As *aquisições* são caracterizadas pelas empresas ou grupos de investidores que compram o patrimônio ou o controle acionário de uma outra empresa, adquirindo-a parcial ou totalmente.

Para PORTER (1991), as aquisições servem a dois propósitos num contexto de definição de estratégias globais. O primeiro e, naturalmente, o mais óbvio, é o aspecto da acessibilidade aos mercados estrangeiros. O segundo é a *finalidade seletiva no exterior*. PORTER explica este propósito como o que procura *conseguir acesso a um "diamante" nacional favorável*¹³. Considera essa como a única maneira de usar as vantagens de outro país, pois uma empresa estranha teria muitas dificuldades para desfrutar das oportunidades oriundas do ambiente nacional.

As *fusões* são caracterizadas pela forma¹⁴ com que algumas empresas ou grupo de investidores se unem para criar uma nova entidade, normalmente, sob nova denominação. O objetivo principal, nesses casos, é o aumento de capacidade produtiva e a maior influência sobre um mercado específico.

O conceito elaborado por MAIA (1972) é baseado no direito positivo nacional. *“É uma forma de união, tal como a incorporação, em que há o desaparecimento de uma ou mais pessoas jurídicas, para que surja outra, com maior dimensão e acidade econômica”*¹⁵.

As *joint ventures* são associações de empresas, nas quais nenhuma das partes envolvidas perde sua identidade jurídica. Uma nova entidade criada, separada e independentemente, por duas ou mais empresas, caracteriza uma aliança feita por meio de *Joint Venture*. Segundo LYNCH (1994), tais empresas podem ter algumas características específicas, como: *“A joint venture pode ser uma unidade comercial totalmente nova; uma aquisição conjunta, uma propriedade conjunta de uma unidade desligada de uma divisão já existente, ou ainda a propriedade conjunta da fusão de duas divisões subsidiárias, desmembradas de suas corporações principais.”*¹⁶

A franquia na sua forma empresarial é colocada como mais uma alternativa aos empreendedores que a utilizam com o intuito de viabilizarem projetos de penetração e expansão em mercados nacionais e internacionais.

O conceito elaborado por MAURO (1994), observa a condição estratégica da franquia: *“É sistema de distribuição onde existe uma aproximação maior entre os participantes do sistema, visando aumento de eficiência em relação à concorrência e buscando equilíbrio de resultados entre os seus membros, numa relação de longo prazo. O franchising pode ser visto*

¹² PORTER, Michael E. Op.Cit., p. 685.

¹³ PORTER, Michael E., Op.Cit., 1993, p.684.

¹⁴ As fusões têm sua organização administrativa e patrimonial composta proporcionalmente às empresas reunidas ou fundidas.

¹⁵ MAIA, J. Motta. *Fusão e incorporação de empresas*. São Paulo: Univ. de São Paulo, 1972, p.44. A Fusão está prevista na Lei de Sociedades por Ações, art. 153: “A fusão é a operação pela qual se unem duas ou mais sociedades para formar sociedade nova que lhes sucederá em todos os direitos e obrigações”.

¹⁶ LYNCH, Robert Porter. Op.Cit., p.40.

também como uma alternativa de crescimento, muito mais como consequência de suas características do que como definição”¹⁷.

Então, o pressuposto de que o objetivo da adoção do princípio de guerra defensiva é a *paz de marketing* e só a empresa líder deve considerar a defesa, conclui-se que estar sempre à frente no mercado com foco na inovação constante é a garantia da manutenção de liderança. Assim a manutenção de uma posição defensiva pode ter como base a adoção de outras alternativas estratégicas, como as inversões diretas através da multinacionalização de empresas, se estas tiverem o intuito de preservar a liderança pela expansão produtiva com a construção de unidades no exterior. Ou podem lançar mão da franquia se a transferência de tecnologia as terceiros for o suficiente para manutenção de liderança mercadológica. Assim como as demais estratégias podem ser adequadas às opções de planejamento de cada empresa.

As Estratégias Competitivas Genéricas PORTER (1991), apresenta o valor das bases nacionais e internacionais para a manutenção da competitividade das empresas e que podem estar enquadradas em quatro categorias estratégicas: A Liderança no custo total, a diferenciação, a estratégia do enfoque e o meio-termo.

A Liderança no custo total. “*Custo baixo em relação aos concorrentes torna-se o tema central de toda a estratégia*”¹⁸. Essa frase coloca, resumidamente, toda a filosofia da estratégia pela liderança no custo total. PORTER (1991) afirma que deve existir um conjunto de políticas que orientem as empresas para este tipo de estratégia. Tais políticas devem visar a redução de custos de maneira intensa e persistente. Essas reduções devem ser genéricas e atingir metas definidas em áreas como produção, vendas, distribuição, publicidade, entre outras, que estejam sob controle da administração.

A diferenciação é colocada como o segundo tipo de estratégia genérica admitida por PORTER (1991), no qual a base de seu modelo está relacionada com a criação de produtos ou de serviços que sejam considerados únicos num determinado segmento de indústria. Diferenciar é o objetivo principal nessa estratégia, embora os custos não devam ser ignorados. Os custos não são considerados como objetivos primários para a composição desse modelo estratégico.

A estratégia do enfoque visa sintonizar a empresa com um mercado específico. Para isso, ela deve identificar um grupo comprador, ou um segmento de mercado e atuar atendendo às especificidades e exigências desses grupos. O pressuposto, no caso, é que a empresa, que se concentra num mercado específico, possa atender, com mais eficiência, o seu alvo mercadológico, o que lhe trará vantagens em relação aos concorrentes.

O meio-termo é caracterizado pela posição que as empresas adotam frente ao mercado de maneira indefinida. Assim, esse tipo de empresa não tem segmento de mercado como meta, como também não tem investimentos financeiros significativos em seus projetos e adotam a estratégia de baixo custo ou da diferenciação muito limitadamente.

As Estratégias de Crescimento, conforme LAMBIN (1991)¹⁹, estão relacionados com os objetivos de crescimento a que se propõe a empresa. E a cada objetivo de crescimento está um

¹⁷ MAURO, Paulo César . *Guia do franqueador: como crescer através do franchising*. São Paulo: Nobel, 1994, p. 69.

¹⁸ PORTER, Michael E. Op.Cit., 1991, p.50.

¹⁹ LAMBIN, Jean-Jacques. Op. Cit., 1991, p.273.

número de estratégias possíveis. Assim, estas estratégias estão relacionadas à tipologia do *crescimento intensivo, o crescimento por integração e o crescimento por diversificação*²⁰.

A estratégia de crescimento intensivo está relacionada à exploração intensa do mercado, ou seja, a exploração completa das oportunidades oriundas dos produtos oferecidos e do mercado que está sendo coberto atualmente. *“Un objetivo de crecimiento en el seno del mercado de referencia en el cual opera; se hablará entonces de crecimiento intensivo.”*²¹

A estratégia de crescimento por integração é justificável quando uma empresa pretende aumentar seus rendimentos através do controle de diferentes atividades relacionadas ao seus negócios. *“Un objetivo de crecimiento realizado en el seno del sector industrial a través de una extensión horizontal, por arriba o por abajo de su actividad básica.”*²²

A estratégia de crescimento por diversificação é viabilizada através do investimento em produtos e mercados novos. *“Un objetivo de crecimiento que se apoya en las oportunidades situadas fuera de su campo de actividad habitual”*²³. Naturalmente, esse tipo de estratégia incorre em riscos para o investidor, uma vez que o mesmo estará entrando no "desconhecido".

Com as estratégias ofensivas sua formulação teórica conduz para uma nova perspectiva em relação às opções estratégicas para as empresas que pretendem se internacionalizar ou já estão internacionalizadas. Sua proposta, em relação à competitividade, consiste em substituir as estratégias tradicionais por novas estratégias. Estratégias com um caráter ofensivo, ou seja, com clara intenção de ganho mercadológico através da obtenção da liderança mundial em relação à concorrência. Estão enquadradas em três categorias: as estratégias oportunistas, as estratégias visionárias e as estratégias capitalistas. Um dos fundamentos básicos que PERRY (1992) utiliza para introduzir a sua teoria da Estratégia Ofensiva é *“A concorrência é como exercícios físicos: quanto mais as empresas competem, mais fortes ficam”*²⁴.

As estratégias oportunistas são aquelas adotadas por empresas que procuram por oportunidades em mercados que demandem novos produtos ou serviços. Com esse modelo, as organizações pretendem se fortalecer através do exercício contínuo de superação em relação à concorrência, o que é aspecto positivo para as empresas que pretendem correr os riscos inerentes das disputas comerciais.

²⁰ Baseado na tipologia descrita na obra de LAMBIN, Op.Cit., 1991, p.272-278.

²¹ LAMBIN, Jean-Jacques. Op.Cit., 1991, p. 273.

²² LAMBIN, Jean-Jacques.Op.Cit., 1991, p.273.

²³ LAMBIN, Jean-Jacques.Op.Cit., 1991, p.273.

²⁴ baseado no livro de PERRY, Lee Tom - *Estratégia ofensiva - indo além da vantagem competitiva* - Trad. Kátia Aparecida Roque. Rev. Técnica José Augusto Nascimento. São Paulo, McGraw-Hill, 1992.

As estratégias visionárias são inicialmente concebidas pelos fundadores das empresas que vêem no futuro a concepção de suas posições no mercado de sua empresa ou de seu produto. Normalmente, suas visões têm propósito e nobreza. Isso para que sejam compartilhadas por todas as pessoas que estejam envolvidas num projeto. O sentimento forte de parceria e de envolvimento é que orienta as pessoas. Assim, a visão do fundador torna-se compartilhada com todos os envolvidos que trabalham juntos ao longo do tempo para criar as oportunidades e realizá-las numa mesma direção.

Já as estratégias capitalistas são facilmente identificáveis quando se observa que as mesmas estão estruturadas para o mercado. Ao contrário dos Oportunistas que estão voltados para a liderança financeira, ou os Visionários que estão voltados para a liderança técnica. Os Capitalistas estão concentrados na liderança organizacional. *“Os capitalistas são organizações agressivas, que assumem riscos, eles empurram os Estados Unidos para a liderança global”²⁵.*

Na experiência empresarial da Localiza pode-se observar que a empresa lançou mão de mais de uma tipologia estratégica em seu processo de internacionalização, conforme será revelado na apresentação do caso a seguir.

A Localiza Rent a Car é uma empresa especializada na locação de veículos. Sua matriz está localizada no estado de Minas Gerais – Brasil. A Localiza Rent a Car trabalha no sistema de franquias desde 1992, quando sua primeira experiência foi a expansão pelo mercado argentino.

A rede de agências da Localiza Rent a Car , atualmente, opera em 359 pontos distribuídos em 51 agências próprias e 308 agências franqueadas. A empresa já atua em 11 países, perfazendo um total de 252 cidades. No Brasil, a empresa é líder no mercado de locação de veículos, na administração de frota, no mercado de veículos-reserva e no mercado de venda de veículos semi-novos. Além disso, a empresa possui o maior número de agências disponíveis em aeroportos brasileiros. Foi estimado que, em 1996 ,a empresa possuía 17% do mercado de locação de veículos no Brasil. Além disso, 23% de sua receita é proveniente de sua agências franqueadas.

As 111 locadoras franqueadas internacionais da Localiza Renta Car são operadas por 10 masterfranqueadores. Essa estrutura é administrada por uma das empresa do grupo, a Localiza System. No seu mercado internacional, a Argentina está em primeiro lugar em número de agências e faturamento²⁶.

Desde 1990, os diretores da Localiza Rent a Car começaram a observar o mercado argentino, inclusive seus concorrentes em potencial. Foi notado que a concorrência tinha problemas de suprimento. Havia um ágio muito grande para compra de veículos e além disso, uma demora de aproximadamente 6 meses para entrega de veículos novos pelas montadoras.

²⁵ Ibidem, p.131. In: C.C. Mann “The Man with All the Answers” *The Atlantic Monthly*, jan.1990, p.61.

²⁶ Os dados, aqui apresentados, foram retirados de DONALDSON, LUFKIN & JANRETTE. *Localiza rent a car s/a*. Bozano, Simonsen Securities, Inc., 1997 (Offering Memorandum). Veja, no anexo, alguns dados referentes à evolução da Localiza Rent a Car no mercado latino americano.

Na oportunidade, a empresa descobriu um parceiro interessado na Franquia da Localiza Rent a Car, a Sevel. A Sevel e a Localiza Rent a Car negociaram a instituição de uma empresa masterfranqueada da Localiza Rent a Car na Argentina. A composição acionária da masterfranqueada teria a participação de capital da Localiza Rent a Car e da Sevel, num primeiro momento. Na época, os diretores da Sevel não tinham 100% de certeza do sucesso do negócio a ser estabelecido.

Sócios no primeiro ano, as duas empresas assumiriam os riscos juntas, através da instituição de uma *Joint Venture*. Efetuado o negócio e o início das atividades na Argentina. A Localiza Rent a Car e a Sevel colocariam 1.000 carros no mercado no primeiro ano, com sua grande maioria na cidade de Buenos Aires. Na prática, o que ocorreu ao final do primeiro ano, foi que a empresa colocou 1.037 carros no mercado, distribuídos em 40 cidades. Portanto, superando as expectativas.

A grande vantagem competitiva na *Joint Venture* formada era que a Sevel era fabricante de veículos. A própria Sevel fornecia os veículos, cuja marca era FIAT, a preços mais baixos, sem ágio, e com maior velocidade na entrega. Além disso, foi aproveitada a distribuição da rede de concessionárias (FIAT e PEUGEOT), pertencentes a Sevel, como ponto para a instalação das lojas da Localiza numa atuação sinérgica.

Na prática, a estrutura funcional da masterfranqueada na Argentina foi elaborada com bases na estrutura já existente da Localiza Rent a Car no Brasil²⁷. Além disso, a Localiza System como empresa internacional franqueadora, adaptou todo o seu *know-how* para a implantação da masterfranqueada argentina conforme o projeto original. Além da Localiza System (franqueadora internacional), outros setores da empresa no Brasil deram apoio logístico à área internacional que estava envolvida com o projeto da Argentina. Setores como a área de comunicação, a área de marketing e vendas, a área administrativa e de desenvolvimento de sistemas, entre outras, deram suas respectivas contribuições à estrutura necessária para que o repasse de *know-how* fosse desenvolvido com sucesso.

Dois produtos inovadores foram lançados na Argentina. O primeiro foi a *locação de frota*, que é um produto direcionado para grandes empresas que pretendem terceirizar sua frota. O segundo foi o *carro reserva*, que é um produto oferecido às seguradoras. Essas empresas oferecem o carro reserva nos momentos em que ocorrem sinistros com seus segurados.

Os produtos e serviços oferecidos pela Localiza Rent a Car são complementares. Os mesmos não concorrem entre si e não provocam o chamado *canibalismo*. O produto oferecido ao mercado argentino e que deu muito certo foi o *aluguel de frota*. É um produto trabalhado a longo prazo e não existia no mercado argentino. Naquela época, na Argentina, só se operava o chamado aluguel de curto prazo, ou o *aluguel diário* de carros.

O aluguel de frota representou, ao final do primeiro ano, 90% da receita auferida desse mercado. Além disso, a empresa entrou com a estratégia de lançar o produto da Localiza Rent a Car. Mesmo no aluguel diário, onde havia grande concorrência,

²⁷ Veja, no anexo, a estrutura organizacional da Localiza a época da internacionalização na Argentina.

os preços ficaram a níveis bem competitivos com o objetivo de captação de mercado.

No decorrer dos anos seguintes, a Localiza Rent a Car foi se solidificando como a principal locadora de veículos na Argentina, embora o país tenha passado por 3 anos de crise e a Localiza, como outras empresas, tenha também experimentado um período de estagnação. Depois disso, a empresa voltou a crescer.

A partir da confrontação do caso pesquisado na Localiza e as tipologias apresentadas no referencial teórico foi possível chegar a importantes conclusões, sobretudo no que diz respeito às estratégias empresariais aplicadas na realidade das empresas.

Pôde-se observar que a empresa utilizou de dois princípios de *estratégia de campo* de RIES e TROUT (1986): *Os princípios de guerra ofensiva* e *os princípios de flancoamento*. Ao mesmo tempo que a empresa viu-se atacando as posições de liderança dos concorrentes na Argentina, surpreendeu a todos com novos produtos e novos segmentos de mercado.

Nas *estratégias institucionalizadas*, as contribuições vieram de vários autores como TRICHES (1996), CHERTO (1988), LYNCH (1994), entre outros. A conclusão, também, levou a descoberta da utilização de duas estratégias pela empresa. A *Joint Venture* e a *Franquia Empresarial*, foram implementadas paralelamente durante um ano. No caso da implantação da *Joint Venture*, o objetivo maior era o envolvimento, a divisão de riscos e responsabilidades entre as duas empresas. Mas a continuidade do projeto foi mesmo realizada com a operacionalização do sistema de franquia.

Com relação às *estratégias competitivas genéricas* recomendadas por PORTER (1991), as *estratégias de diferenciação de produto* e de *ênfase* no mercado foram observadas na prática da Localiza. Embora Porter possa considerar uma posição indefinida, ou meio-termo, a utilização das duas, conjuntamente, é que garantiu o sucesso do negócio na Argentina.

Já LAMBIN (1991) concentra estas duas estratégias, verificadas em PORTER (1991), no que chama de *estratégias de crescimento por diversificação concêntrica*. Assim, o crescimento no mercado argentino foi proporcionado pelo investimento em novos produtos e novos mercados, através de atividades que foram desenvolvidas pela masterfranqueada na Argentina com total afinidade com as atividades já desenvolvidas no Brasil.

No modelo de *estratégias ofensivas* oferecidas por PERRY (1992), observou-se que a empresa fez uso de duas tipologias. As *estratégias oportunistas* garantiram à Localiza uma exploração otimizada do mercado de locação de veículos na Argentina. As *estratégias capitalistas* proporcionaram à empresa a estruturação organizacional necessária para que a mesma tivesse o impulso empreendedor para obter e manter a liderança naquele mercado.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANSOFF, H. Igor - *A nova estratégia empresarial* - Trad. Antônio Zoratto Savicente - São Paulo: Atlas, 1990.
- BASSO, Maristela - *Joint ventures: manual prático das associações empresariais* - Porto Alegre: Livraria do Advogado, 1998.
- BERNARD, Daniel Alberto - *Franchising: avalie este investimento* - São Paulo: Atlas, 1992.
- BROOKE, M. - *Internacional Management* - Leckhampton: Stanley Thornes Ltd, 1992.
- CARNIER, Luiz Roberto - *Marketing internacional para brasileiros* - São Paulo: Aduaneiras, 1987.
- CHERTO, Marcelo - *Franchising: a revolução no marketing* - São Paulo: Mcgraw-Hill, 1989.
- CHERTO, Marcelo - *Como comprar uma franquia* - São Paulo: Makron Books, 1991.

- CHERTO, Marcelo, RIZZO, Marcus - *Franchising na prática* - São Paulo: Makron Books, 1994.
- CHRISTOS, N. Pitelis - *The nature of the transnational firm* - London: Routledge, 1991.
- DANIELS, N. Caroline, DANIELS, John L. - *Visão global: criando novos modelos para empresas do futuro* - Trad. Luiz Kiske. Ver. Téc. Heitor Luiz Murat de Meirelles Quintela. São Paulo: Makron Books, 1996.
- 11 DONALDSON, LUFKIN, JENRETTE. *US\$100.000.000 localiza rent a car s.a.: % senior notes due 2005*. Bozano, Simonsen Securities, Inc., set. 1997.86p. (Offering Memorandum).
- 12 DEGEN, Ronald Jean - *O empreendedor: fundamentos da iniciativa empresarial* - São Paulo: McGraw-Hill, 1989.
- DYMSZA, Willian A . - *Estratégia das empresas multinacionais* Trad. Fernando de Castro Ferro. São Paulo: Cutrix, 1972.
- FREIRE, Paulo - *Multinacionais e trabalhadores no Brasil* - . São Paulo:. Brasiliense, 1979.
- FUNDAÇÃO DOM CABRAL. *Equipe de Internacionalização a Fundação Dom Cabral - Internacionalização de empresas brasileiras* - Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.
- HAMEL, Gay, PRAHALAD - *Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar mercados amanhã* - Trad. Outras Palavras. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- LAMBIN, Jean-Jacques *Marketing estratégico* Madrid: McGraw- Hill, 1991.
- LEITE, Roberto Cintra - *Franchising: na criação de novos negócios* - São Paulo: Atlas, 1990.
- LOCALIZA faz "Joint Vventure" com grupo Socma e inaugura agências na Argentina - *Gazeta Mercantil* - São Paulo, 11 nov. 1992. p.12.
- LOCALIZA vai à Argentina de olho no potencial turístico do Mercosul - *Indústria e Comércio* - 30 out. 1992. p. E-3 - Turismo.
- LOCALIZA planeja ser a primeira na Argentina - *DC I* - São Paulo, 23 out. 1992. p.12.
- 20 LOCALIZA forma Joint Venture na Argentina - *O Estado de São Paulo* - São Paulo, 23 out. 1992. p.07.
- 21 LYNCH, Robert Porter - *Alianças de negócios: uma arma secreta, inovadora e oculta para vantagens competitivas. Como planejar, negociar e gerenciar*

- parcerias estratégicas – Trad. Cecília Camargo Bartolotti. Rev. Téc. José Ernesto Lima Gonçalves. São Paulo: Makron Books, 1994.
- 22 MAURO, Paulo C. – *Guia do franqueador: como crescer através do franchising* – 2ª ed. São Paulo: Nobel, 1994.
- 23 NEWTON, Aristides Luciano de A., OLIVEIRA, Luiz Eduardo - *Internacionalização da localiza rent a car* - estudo de caso. Belo Horizonte. 30 p. (Concurso Nacional de estudos de casos em administração e finanças - Prêmio Mário Henrique Simonsen), [199-?].
- 24 OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças - *Holding, administração corporativa e unidade estratégica de negócio: uma abordagem prática* – São Paulo: Atlas, 1995.
- 25 PERRY, Lee Tom - *Estratégia ofensiva: indo além da vantagem competitiva* - Trad. Kátia Aparecida Roque. Rev.Tec. José Augusto Nascimento. São Paulo: McGraw-Hill, 1992.
- 26 PORTER, Michael E - *A vantagem competitiva das nações* - Trad. Waltensir Dutra. Aparecida: . Campus, 1993.
- 27 PORTER, Michael E. - *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência* - Trad. Elizabeth Maria de Pinho Braga. Rio de Janeiro: . Campus, 1991.
- 28 PRASAD, S.B., SHETY, Y. Krishna - *Administração de empresas multinacionais: um introdução* – Trad. Antônio Zoratto Sanvicente. São Paulo: Atlas, 1977.
- 29 RASMUSSEN, V.W. - *Aquisições, fusões e incorporações empresariais: estratégias para comprar e vender empresas no país e exterior* – São Paulo: Aduaneiras, 1989.
- 30 RASMUSSEN, V.W. - *Holding e joint ventures: uma análise transacional de consolidações e fusões empresariais* – 2 ed. São Paulo: Aduaneiras, 1991.
- 31 SANVICENTE, Antônio Zoratto - *Empresas multinacionais: estrutura administrativa financeira* - Rio de Janeiro: Livros técnicos e Científicos Editora S.A., 1975.
- 32 SOUZA, Marcos Gouvêa, NEMER, Artur - *Marca e distribuição: desenvolvendo dominação estratégica e vantagem competitiva no mercado global* - São Paulo: Makron Books, 1993.
- 33 TEIXEIRA, Raimundo Nonato de Castro - *Franchising* - Belo Hte: Apostila, 1994.

- 34 RIES, Al, TROUT, Jack - Marketing de Guerra - Trad. Auriphedo Berrance Simões. Seleção de texto e revisão técnica Francisco A. Madia de Souza. São Paulo: McGraw-Hill, 1986.
- 35 TRICHES, Divanildo - *Fusões, aquisições e outras formas de associação entre empresas no Brasil* - *Revista de Administração*. São Paulo v.31, n.1, p.14-31, jan/março 1996.

Estratégias de Campo	Estratégias Institucionais	Estratégias Competitivas Genéricas	Estratégias de Crescimento
Princípios de Guerra Defensiva	Multinacionais	Liderança no Custo Total	Crescimento Intensivo
Princípios de Guerra Ofensiva	Alianças Estratégicas	Diferenciação	Crescimento por Integração
Princípios de Guerra de Flanqueamento	Aquisições	Enfoque	Crescimento por Diversificação
Princípios de Guerra de Guerrilha	Fusões	Meio-Termo	
	<i>Joint Ventures</i>		
	Franquias Empresariais		

- **Quadro das estratégias empresariais internacionais.**
- **Tipologias estratégicas utilizadas pela Localiza para o mercado argentino.**