

Processo de internacionalização: estudo da Localiza Rent a Car S/A com utilização do modelo de Uppsala

Paloma Karine da Cunha Romão (IFMG) palomakarineromao@hotmail.com
Scheila Cardoso Albuquerque (IFMG) scalbqq@hotmail.com
José Mário Matosinhos Cordeiro (IFMG) zemariocordeiro@yahoo.com.br
Adenir Fabiano Maia (IFMG) adenirfa@yahoo.com.br
Renata Veloso Santos Policarpo (IFMG) renataveloso@ifmg.edu.br

Resumo:

Este estudo concentra-se na análise do processo de internacionalização de uma multinacional prestadora de serviços no segmento de locação, gestão de frotas e venda de automóveis. Para tanto, foi realizado um estudo de caso qualitativo e descritivo, cujo objeto de análise foi a Localiza Rent a Car S/A. A partir da revisão teórica, foram identificadas as estratégias de internacionalização, onde buscou-se compreender o processo de expansão no mercado externo da empresa por meio do modelo de Uppsala e para isso buscou-se responder às questões: Por quê? O quê? Quando? Onde? E como? Ao proceder com a análise dos resultados, observou-se que a pesquisa contribuiu para compreensão da estratégia de crescimento adotada pela Localiza, principalmente por meio do *Know-How* em expansão nacional e internacional através de *franchising* e aquisições.

Palavras chave: Internacionalização, Modelo Uppsala, Localiza Rent a Car S/A, Estratégia de crescimento.

Internationalization process: Localiza Rent a Car S / A study with the Uppsala model

Abstract

This study focuses on the analysis of the internationalization process of a multinational service provider in the segment of leasing, fleet management and car sales. For that, a qualitative and descriptive case study was carried out, whose object of analysis was Localiza Rent a Car S / A. From the theoretical review, the strategies of internationalization were identified, where it was tried to understand the process of expansion in the external market of the company through the model of Uppsala and for this we tried to answer the questions: Why? What? When? At where? It is like? In the analysis of the results, it was observed that the research contributed to the understanding of the growth strategy adopted by Localiza, mainly through the know-how in national and international expansion through franchising and acquisitions.

Key-words: Internationalization, Uppsala Model, Localiza Rent a Car S / A, Growth strategy.

1. Introdução

Para conquistar mercados, as empresas usam de estratégias e ações para ganhar vantagem competitiva, através de algum modelo que a diferencie de sua concorrência. Nesse espectro, a internacionalização é o processo pelo qual a empresa oferta seus produtos e serviços fora da esfera de seu mercado local, buscam oportunidades potenciais no mercado exterior e visam assegurar os recursos de que necessitam (HITT, 2014). O processo de internacionalização, para Pereira *et al.* (2005), se dá por meio de duas observações: a primeira relaciona-se à recepção no país de empresas estrangeiras e seus executivos e funcionários; a segunda se baseia no processo de internacionalização das empresas nacionais, como estratégia de sobrevivência e de crescimento em um mercado globalizado.

Sendo a internacionalização de empresas um novo meio de desenvolvimento, Pellegrinelli (2010) explica que se faz necessário mudanças organizacionais como a integração voltada à conscientização de que, a partir dessa ação, são parte do mercado externo. Segundo Ferreira *et al.* (2011), a análise das estratégias de internacionalização deve considerar quais os fatores levam as empresas a optarem pelos diversos modos de entrada no mercado externo, tais como exportação, mecanismos contratuais, ou seja, o licenciamento, alianças estratégicas, aquisições ou uma nova subsidiária integral.

Neste contexto, este estudo busca analisar a trajetória da multinacional brasileira Localiza Rent a Car S.A e comparar a estratégia implementada com a teoria de internacionalização sob a abordagem comportamental por meio do modelo de Uppsala. A Localiza é considerada a maior empresa do setor na América do Sul e líder de mercado no Brasil, possui mais de 570 agências em vários países, operando uma frota superior a 143.000 veículos (nova e diversificada, com idade média de 6 meses), estando presente em 402 cidades (do Brasil e do exterior) e 6.4 milhões de clientes cadastrados.

Devido à variedade das teorias que buscam explicar o processo de internacionalização das empresas, este estudo trata a perspectiva comportamental por meio do Modelo de Uppsala. Assim, as informações coletadas objetivam identificar as principais estratégias adotadas pelas empresas através da análise do processo de internacionalização em relação aos questionamentos: Por quê? O quê? Quando? Onde? e Como?. A escolha do caso único deve-se ao fato da empresa objeto de estudo ser considerada a franquia com maior nível de internacionalizada no país nos últimos anos de acordo com o ranking apresentado pela Fundação Dom Cabral (FDC, 2017).

Para isso, utilizou-se de uma pesquisa descritiva com abordagem qualitativa, onde os principais achados se referem à estratégia de crescimento adotada pela Localiza, principalmente por meio da expertise em expansão nacional e internacional através de *franchising* e aquisições. O *franchising* é uma forma específica de gestão empresarial que tem sido amplamente utilizada, internacionalmente, como uma estratégia de organização de mercados e como um mecanismo eficaz de expansão das empresas (MACHADO; ESPINHA, 2010). A divisão de *franchising* representa o modelo utilizado pela Plataforma Localiza como estratégia de expansão da marca e ampliação de sua rede de distribuição na América do Sul.

2. Estratégia de internacionalização

Silva (2002) define a internacionalização como “o grau de envolvimento externo, materializado na intensidade do comércio internacional de bens e serviços, no investimento direto estrangeiro e nos fluxos de capital financeiro”. Assim, a internacionalização é entendida como um processo que ocorre ao longo do tempo, no qual uma empresa desenvolve

operações fora de seu país de origem. Tal envolvimento pode incluir matérias-primas ou produtos acabados da empresa, ou envolver ainda, etapas de sua cadeia de valor. Para Boddewyn (2004), o processo de internacionalização causa o rompimento das fronteiras, ou seja, os negócios de uma organização se expandem além de seu território de origem.

Cintra e Mourão (2005) destacam a importância de se desenvolver o planejamento estratégico de uma organização para atingir o mercado externo, este processo pode ser estudado por duas abordagens: econômica e comportamental. Baseada em critérios econômicos, a primeira abordagem tem como foco obter retorno financeiro através de decisões racionais. Já a segunda abordagem, visa por meio de atitudes, percepções e comportamentos de seus empreendedores a busca de novos caminhos para a expansão da empresa (CARNEIRO; DIB, 2007).

2.1. Abordagem econômica

As abordagens da internacionalização com base em critérios econômicos preveem a disponibilidade de informação para a tomada de decisão. Carneiro e Dib (2007) descrevem que essas informações têm caráter racional norteadoras para um caminho de decisões que trouxessem a maximização dos retornos econômicos.

Dentre as diversas teorias ligadas à abordagem econômica, vários autores, como Buckley, Casson e Hymer destacam três teorias como sendo as mais relevantes e influentes no processo de internacionalização: A Teoria da Internalização, a Teoria do Poder de Mercado e a Teoria do Paradigma Eclético.

i) Teoria da Internalização: enfatiza a eficiência com a qual transações entre as unidades de atividade produtiva são organizadas e usa os custos de transação para justificar se deve ser utilizado um mercado externo à empresa ou uma internalização (hierarquia) para uma determinada transação. Buckley e Casson (1998) afirmam que a empresa internaliza ou integra as transações ineficientes ou dispendiosas realizadas pelo mercado. Ao operar no mercado externo, a empresa pode realizar as atividades internamente e dessa forma não assumir as transações ineficientes do mercado estrangeiro, obtendo assim vantagens pela manutenção da propriedade do conhecimento interno, ou seja, torna-se mais vantajoso desenvolver transações dentro da empresa ou subsidiárias do que entre empresas diferentes;

ii) Teoria do poder de mercado: Idealizada por Hymer (1960/1976), que acreditava que nos estágios iniciais de seu crescimento as empresas continuamente aumentariam sua participação em seus mercados domésticos através de fusões, aquisições e extensões de sua capacidade. Assim, também aumentariam os lucros. Mas, o crescimento haveria um limite, onde apenas poucas empresas permaneceriam no mercado. Neste momento, os lucros obtidos do alto grau de poder monopolístico dentro do mercado doméstico seriam investidos em operações externas, gerando processo similar de concentração crescente em mercados estrangeiros (MOREIRA et al., 2010);

iii) Teoria do Paradigma Eclético: Descrita por Dunning (1977) este modelo envolve determinantes de produção internacional, assim ele é utilizado mais para essa avaliação do que propriamente para a análise de padrões de internacionalização. Costa e Añes (2017) apresentam uma abordagem que busca explicar os padrões de internacionalização por meio de três variáveis: 1) vantagem competitiva que consiste na análise da organização em posicionamento estratégico superior às concorrentes no mercado exterior; 2) vantagem de localização que pode ser desenvolvida pela empresa se considerados aspectos determinados de cada país ou região onde a empresa está localizada e 3) a internalização que compreende a

capacidade da organização de internalizar vantagens de propriedades adquiridas em mercados externos.

2.2. Abordagem comportamental

As abordagens da internacionalização com base em critérios comportamentais se caracterizam pelas atitudes, percepções e comportamentos dos tomadores de decisão que, segundo Carneiro e Dib (2007), seriam orientados pela busca da redução de riscos nas decisões sobre onde e como expandir. Dentre os desenvolvimentos teóricos da abordagem comportamental os mais influentes e amplamente citados são: o modelo de Uppsala, o Empreendedorismo Internacional e a perspectiva de Networks.

a) O Modelo de Uppsala: Criado na Universidade de Uppsala na Suécia, propõe um estudo baseado em observações empíricas e em paradigmas comportamentais, possuem duas particularidades como conceitos básicos: o conhecimento e o comprometimento. O conhecimento necessário para a internacionalização é diferente do qual a empresa já possui, sendo preciso coletar informações sobre o mercado alvo, costumes e culturas que envolvam a facilidade na hora da negociação. Quanto ao comprometimento, este se refere à utilização de recursos organizacionais nas negociações internacionais (MOREIRA et al., 2010);

b) Empreendedorismo Internacional: Leite e Moraes (2013) explicam o modelo como o processo de exploração de oportunidades internacionais, da inovação, da atitude face ao risco e do desenvolvimento de recursos competitivos por parte do empreendedor para obter vantagem competitiva. Segundo Andersson (2000), a expansão internacional é entendida através da análise de como os empreendedores reconhecem e exploram oportunidades. O processo depende do perfil do tomador de decisões, onde tem-se o empreendedor técnico, que busca atender demandas não solicitadas, geradas devido à sua posse de processos, produtos ou tecnologias inovadoras e o empreendedor estrutural que busca a reestruturação da indústria;

c) Perspectiva de Networks: A perspectiva de Networks assume que as empresas se internacionalizariam ou aumentariam seu envolvimento internacional conforme sua rede de relacionamentos. Para Carneiro e Dib (2007), a visão da teoria de Networks é de que as iniciativas internacionais seriam modos de seguir participantes da sua rede de negócios, ou ainda modos de aperfeiçoar relacionamentos dentro da rede. Por esta visão, as empresas iriam para o exterior não em busca de mercado, mas para acompanhar suas conexões, sejam elas clientes, parceiros de negócios ou mesmo competidores e para responder a algumas pressões da rede.

3. Processo de internacionalização na perspectiva do Modelo de Uppsala

No processo de internacionalização, tem-se como parte importante as empresas multinacionais que ganham espaço a cada dia desenvolvendo mercados na busca por posicionamento, recursos e investimentos. O processo de internacionalização ocorre gradualmente, onde os recursos são investidos aos poucos observando-se as deficiências do mercado estrangeiro como fonte importante para a tomada de decisão. Assim as teorias de internacionalização buscam explicar as estratégias utilizadas pelas empresas para alcançar o mercado mundial (COSTA; SANTOS, 2011).

Segundo Blundi e Rocha (2003) o Modelo de Uppsala propõe diversas etapas as quais se iniciam com um grau de comprometimento menor para um grau de comprometimento maior com o processo de internacionalização. O menor grau de comprometimento enquadra empresas que apenas exportam, não havendo a necessidade de possuírem instalações próprias no país de destino ou grandes valores de investimentos, características estas de uma empresa

com um alto grau de comprometimento com a internacionalização. Portanto o modelo de Uppsala compreende a internacionalização como um processo composto por diversas fases que podem ser sequenciais ou não, por isso também é conhecido como modelos de estágios. Este modelo se destaca por considerar aspectos culturais, psicológicos e competitivos que buscam explicar os desafios enfrentados pelas empresas nos estágios iniciais de internacionalização (CYRINO et al., 2010).

O processo de internacionalização passa por estágios que levam a empresa a se comprometer cada vez mais com as atividades internacionais. Assim, segundo Carneiro et al. (2005), pode-se relacionar esses estágios com aspectos institucionais respondendo a questões do tipo: Por quê?, O quê? Quando?, Onde? E, Como? as empresas se internacionalizam, como mostra a Figura 1.

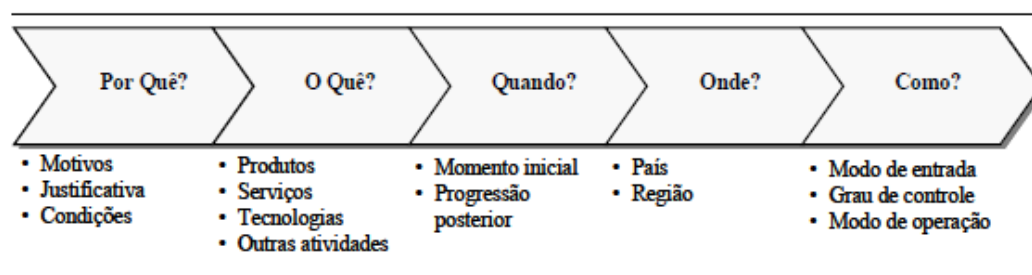


Figura 1 – Questões básicas para internacionalização das empresas

Fonte: Carneiro et al. (2005)

O primeiro estágio procura responder *por que* a empresa busca ingressar no mercado internacional, tentando desvendar os motivos que a levaram a romper as fronteiras nacionais. A segunda questão é *o que*, quais os ativos, a empresa pretende envolver no processo de internacionalização. A terceira pergunta leva a *identificar o momento* mais adequado para proceder com a internacionalização, seguida da quarta pergunta relacionada à *localização das atividades no exterior*, quais países ou regiões devem ser mirados. Para finalizar, busca-se saber como a empresa realiza suas operações internacionais (COSTA; SANTOS, 2011).

Carneiro e Dib (2007) associam esses questionamentos ao modelo de Uppsala, sob o argumento de que, embora o processo de internacionalização seja iterativo e não necessariamente linear essa estrutura de análise pode ser entendida como uma representação didática desse processo.

4. Metodologia

Segundo Yin (2001), esta pesquisa apresenta caráter descritivo, pois permitir descrever o estudo e caracterização de um fenômeno. Assim, buscou-se aprofundar o conhecimento sobre o processo de internacionalização da Localiza rente a Car S.A.

Quanto à abordagem, a pesquisa é qualitativa, pois busca descrever determinado problema, analisar a interação de variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais ou organizações (GIL, 2008). Quanto aos procedimentos, os dados utilizados foram coletados por meio de dados secundário através de relatórios e documentos da empresa, anuários e relatórios publicados pela Fundação Dom Cabral (FDC), websites de empresas, base de dados de empresas de negócios (revista PIB), entre outros.

Foi elaborada também uma revisão bibliográfica que procurou explorar as principais dimensões que permeiam a questão chave proposta e assim realizou-se um estudo de caso

único, que conforme Gil (2008), consiste num estudo aprofundado sobre um ou poucos objetos, permitindo um conhecimento detalhado.

4.1. Seleção da empresa estudada

A pesquisa se refere aos dados do ranking da FDC (Fundação Dom Cabral) de internacionalização das Multinacionais Brasileiras de 2017, onde participaram 54 empresas multinacionais brasileiras, que atuam no exterior por meio de subsidiárias próprias e 11 empresas brasileiras que atuam no exterior por meio de franquias. A FDC apresenta dois estudos, o primeiro em relação às multinacionais no exterior, e o segundo em relação à internacionalização das franquias nacionais, sendo este último considerado para o presente estudo.

Logo, no ranking das franquias foi estudada aquela considerada a transnacional mais internacionalizada de 2017, posição mantida pela empresa por dois anos consecutivos, conforme a Figura 2.

POSICÃO	FRANQUIA	ÍNDICE DE INTERNACIONALIZAÇÃO	VARIAÇÃO DO ÍNDICE 17/16
1	Localiza	20,0%	▲
2	Fábrica di Chocolate	9,0%	▼
3	Vivenda do Camarão	8,5%	▲
4	Chilli Beans	5,5%	▼
5	Sobrancelhas Design	5,2%	▲
6	Depyl Action	3,1%	▼
7	Hering	2,3%	▲
8	Puket ^a	2,2%	▼
9	Fast Açaí [®]	1,1%	■
10	Inviolável	0,5%	▲
11	Arezzo ^a	0,5%	▼

Figura 2 – Ranking das franquias mais internacionalizadas de 2017.

Fonte: Fundação Dom Cabral (2017)

A empresa Localiza também aparece em primeiro lugar em relação à proporção de unidades franqueadas no exterior, conforme pode ser verificado na Figura 3.

POSICÃO	FRANQUIA	ÍNDICE DE UNIDADES FRANQUEADAS
1	Localiza	30,7%
2	Vivenda do Camarão	15,4%
3	Fábrica di Chocolate	9,0%
4	Chilli Beans	7,4%
5	Sobancelhas Design	5,6%
6	Puket	4,4%
7	Hering	2,2%
8	Depyl Action	2,2%
9	Arezzo	1,0%
10	Fast Açaí	0,7%
11	Inviolável	0,5%

Figura 3 – Índice de unidades franqueadas no exterior

Fonte: Fundação Dom Cabral (2017)

5. Apresentação e análise dos resultados

A empresa Localiza Rent a Car S.A foi fundada em 1973 em Belo Horizonte, Minas Gerais. Sua primeira loja foi uma pequena agência de aluguel de carros, que surgiu com o propósito de se tornar referência no mercado oferecendo bons serviços, com qualidade e diferenciação. Em 1979 a empresa começou sua expansão, realizando pesquisas de mercado e análise de concorrentes, e estrategicamente decidiu pela aquisição de empresas concorrentes com a finalidade de evitar dificuldades operacionais de instalação. Em seis meses a empresa obteve os resultados operacionais desejados (LOCALIZA, 2018).

Segundo Hitt (2014), a estratégia de aquisição utilizada pela empresa busca aumentar a competitividade estratégica e seus retornos. Entre as principais razões para realizar as aquisições está a conquista por mais poder de mercado, assim, a Localiza superou as barreiras de entrada e expandiu seus negócios. De acordo com informações disponíveis na página da empresa (LOCALIZA, 2018), enquanto a concorrência buscava fatias de mercado nas regiões sul e sudeste do país, a Localiza apostou na região nordeste, onde crescia a procura turística, ou seja, mercados promissores em regiões onde não existia a competitividade saturada. Esse novo olhar levou a empresa a conquistar, em menos de três anos a aquisição de mais sete empresas de locação e ao mesmo tempo instalou sua locadora própria no Rio de Janeiro.

A rede continuou a expansão por meio da aquisição de pequenos concorrentes, e em 1981, a chegou à liderança de mercado de aluguel de veículos no Brasil, presente em 11 capitais, com a maior parte no Nordeste (PENA, 2011). Em 1985 a empresa adotou a estratégia de *franchising* como resposta à crise da dívida externa de 1983, resultando no fortalecimento da marca e ampliação da presença no mercado nacional. Assim, as franquias tornaram-se uma importante alternativa de fazer negócios, auxiliando na expansão rápida das operações sem desprender de grandes investimentos (LOCALIZA, 2018).

Devido aos serviços ofertados, a empresa passou por grandes problemas relacionados à depreciação dos veículos e a necessidade de atualizar sua frota. Então o problema se

transformou em oportunidade, em 1990, a Localiza passou a vender seus carros seminovos diretamente ao consumidor final gerando receitas para a renovação de sua frota de aluguel (PENA, 2011).

Atualmente a empresa tem um faturamento milionário e valor de mercado bilionário. A empresa é presença em 7 países, conta com 579 agências e quase 150 mil veículos em sua frota. Os principais serviços oferecidos são a locação de carros e vans, gestão de frotas e vendas de automóveis. Segundo a consultoria britânica Interbrand, a marca Localiza foi avaliada em 2016 em R\$ 376 milhões, ocupando a posição de número 25 no ranking das marcas mais valiosas do Brasil. Sua missão é de “Contribuir para o sucesso dos negócios e lazer dos clientes, alugando carros com eficiência e simpatia” e tem como valores a valorização do cliente, o reconhecimento ao desempenho dos colaboradores, comportamento ético, zelo pela imagem da empresa e a busca da excelência.

Diante desse contexto histórico, a seguir são apresentadas as questões da estrutura de análise proposta neste estudo, utilizando-se como base os pressupostos teóricos do Modelo de Uppsala.

5.1. O processo de internacionalização – Por quê?

Pelo Modelo de Uppsala, o processo de internacionalização da Localiza é consequência da busca de novas fontes de crescimento, ou seja, o processo não é visto como uma sequência de passos racionais, mas como uma sequência de passos de natureza incremental, por meio de etapas de comprometimento crescente com os mercados no exterior (MACHADO; ESPINHA, 2010). A internacionalização da empresa teve início em 1992, quase 20 anos depois de sua abertura, em decorrência das dificuldades da época com o mercado interno.

Em 1997 surgiu à necessidade de capitalizar a empresa, então foi realizada uma operação onde o banco norte americano (hoje Credit Suisse First Boston) adquiriu 33,33% das ações da empresa por US\$50 milhões. Capitalizada, a empresa focou em aumentar o volume de negócios e melhorar os índices de produtividade. Esta parceria com um banco internacional permitiu à mesma ter acesso direto ao mercado financeiro internacional, tornando-se mais competitiva e possibilitando altas taxas de crescimento.

O processo de capitalização da empresa proporcionou o aumento no seu capital social impulsionando o crescimento organizacional. Então, percebe-se que o processo de internacionalização da rede Localiza se deu pela busca de recursos financeiros o que levou a empresa a descobrir novos mercados e atingir altas taxas de crescimento.

5.2. O quê?

A escolha sobre quais serviços e atividades internacionalizar dependem das vantagens competitivas desenvolvidas pela empresa no seu país de origem. A Localiza internacionaliza seus serviços oferecendo ao mercado estrangeiro quatro linhas de serviços: o aluguel de carros, a gestão de frotas por meio da Total Fleet, a venda de seminovos e o *franchising*, como descrito a seguir:

a) Localiza Hertz: aluguel de veículos para pessoas, empresas e aeroportos. Possui como características a frota padronizada, alta barreira de entrada, ganhos de escala e um mercado consolidado dentro dos aeroportos;

b) Localiza *franchising*: tem como objetivo expandir a marca. Suas características envolvem alta rentabilidade e pequena contribuição nos resultados;

c) Localiza gestão de frotas: terceiriza frotas de clientes e contratos de 2 a 3 anos. Apresenta baixo custo fixo, baixa barreira de entrada e capital intensivo;

d) Localiza seminovos: vende os carros usados para o consumidor final após o aluguel e estima o valor residual dos carros.

5.3. Quando?

Apesar da existência de diversos estudos relacionados ao tema, não há um momento certo para entrada no mercado externo. Pelo modelo de Uppsala, a busca da expansão além do mercado doméstico tem a experiência como critério determinante do padrão de expansão global da empresa. Ou seja, o conhecimento de mercado auxilia na identificação de oportunidade e ameaças associadas à decisão inicial de internacionalização (OLIVEIRA et. al., 2010).

Assim, em 1992, a Localiza iniciou seu processo de internacionalização, com a abertura de agências próprias na Argentina e, posteriormente, em outros seis países. Naquele ano, o Brasil estava em uma situação econômica difícil, e a empresa deu início ao projeto de internacionalização. Atualmente está presente em toda a América Latina.

Em 2005 passou a ofertar ações no Novo Mercado da Bovespa, destinado às empresas com os mais elevados padrões de governança corporativa. Em 2015, já consolidada, a empresa iniciou uma nova jornada em sua história de inovação e criação de valor no mercado de aluguéis de veículos no Brasil.

Com foco em ser mais que aluguel de carros, a empresa adquiriu em 2017 as operações da Hertz em suas agências, uma das maiores empresas de aluguel de carros do mundo. A brasileira adquiriu 99,99% dos negócios locais da concorrente e vai ainda compartilhar reservas e marca com a norte-americana fora do país.

Essa parceria estratégica abrange o uso da marca combinada “*Localiza Hertz*” no Brasil e a utilização, pela Hertz, da marca Localiza nos principais aeroportos que atendem viajantes brasileiros nos Estados Unidos e Europa, bem como a troca de reservas, intercâmbio de executivos, tecnologia e informação. Assim, o cliente tem acesso a uma ampla rede de atendimento com alto nível de excelência. Juntos, Localiza e Hertz oferecem a melhor experiência em aluguel de veículos em mais de 10 mil agências e 2 mil cidades em 150 países.

5.4. Mercado de destino – Onde?

O Modelo de Uppsala aponta que a empresa começa o seu processo de internacionalização em países considerados culturalmente próximos. Dessa forma, a empresa tende a diminuir o seu grau de incerteza quanto ao processo de internacionalização, por meio da solução de problemas em ambientes vizinhos.

Como dito anteriormente, o processo de internacionalização iniciou pela Argentina. A empresa adquiriu experiência em atender os argentinos no Brasil em períodos de férias, fator determinante para a expansão. Hoje a empresa atua em 42 cidades da Argentina. A rede tem 250 agências no Brasil e 76 no exterior e tornou-se presença na América do Sul com seu modelo eficiente de *franchising*. A escolha pelo mercado sul-americano se deve à similaridade cultural, à proximidade e ao crescimento dos negócios entre os países desta região, facilitando a sua atuação. A Figura 4 mostra o número de agências da Companhia.

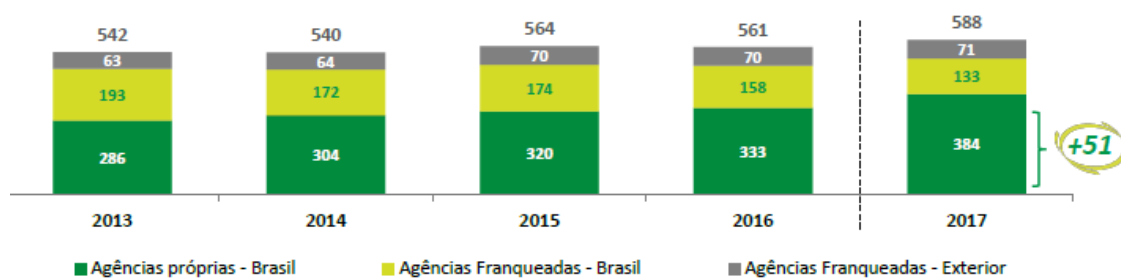


Figura 4 – Número de agências no Brasil e no exterior

Fonte: Localiza (2018)

A empresa possui mais de 100 agências em aeroportos brasileiros e conta com um programa fidelidade próprio (batizado de Localiza Fidelidade) como parte do processo de consolidar o relacionamento com os clientes. O programa é um importante canal de comunicação, relacionamento e fidelização, contando com mais de 3 milhões de clientes cadastrados e já tendo distribuído aproximadamente 1.8 milhões de diárias grátis e upgrades. Por meio de sua rede de franquias, está presente em 137 agências franqueadas no Brasil e em 56 agências franqueadas em outras partes da América Latina.

5.5. Modo de entrada – Como?

O modo de entrada no exterior pode ser a partir de uma combinação das diversas maneiras de atingir o mercado internacional, além de que as estratégias adotadas podem ser modificadas durante o processo. Através da teoria de Uppsala, pode-se considerar que a Localiza teve seu processo de internacionalização devido à afinidade com o mercado argentino, onde em 1992, através do sistema de *franchising*, promoveu a expansão da rede com a abertura de sete agências na Argentina.

A Companhia por meio dessa estratégia permitiu expandir a cobertura de sua rede sem custo de abertura de novas agências em mercados menores. Com a consolidação do *know-how* em *franchising* no Brasil, optou por se internacionalizar em países da América do Sul devido à proximidade geográfica e complementaridade econômica.

É por meio do modelo de franquias que a Localiza expandiu sua presença internacional, se tornou a maior rede de aluguel de carros e reforçou sua imagem como um player continental. A Localiza conta com controladoras que operam a sua rede de franquias, como a *Franchising* Brasil, que coordena as operações exclusivamente dentro do território brasileiro, e a *Franchising* que através da LFI coordena as operações em outros 8 países da América Latina (Argentina, Bolívia, Equador, Chile, México, Paraguai, Peru e Uruguai).

6. Considerações finais

Diversos fatores influenciam o processo de internacionalização das empresas. Essas características podem ser analisadas através de teorias que buscam compreender o movimento realizado pelas empresas. O Modelo de Uppsala aplicado neste estudo oferece um direcionamento sobre o processo de internacionalização das empresas sob a abordagem comportamental. No entanto, este modelo não é totalmente explicativo, mas auxilia na identificação de pontos importantes para a compreensão do processo pesquisado.

Através do estudo de caso realizado, percebe-se que o processo de internacionalização da empresa Localiza é promissor, pois a empresa buscou parcerias que valorizaram a marca fora

do país de origem, que auxiliou em sua estratégia de crescimento. Outra característica importante é a expansão através de *franchising*, a empresa adquiriu ampla experiência com o desenvolvimento de suas franquias no mercado nacional e ao se lançar no exterior contava com o *know-how* para o negócio proposto.

A perspectiva comparativa deste trabalho buscou avaliar a teoria de Uppsala através de cinco questões básicas sobre o processo de internacionalização contribuindo parcialmente para a compreensão da internacionalização de empresas. Espera-se assim motivar a realização de pesquisas adicionais sobre outras e novas teorias para descrever de forma aprofundada os caminhos de internacionalização das empresas.

Referências

ANDERSSON, S. *The Internationalization of the firm from an entrepreneurial perspective.* *International Studies of Management & Organization*, v. 30, n. 1, p. 63-92, Spring 2000.

BLUNDI, Maria Domenica Serpa; ROCHA, Everardo. *O Medo do Estrangeiro: Franquia, Etnocentrismo e Alteridade.* In: ROCHA, A.M.C. (Org.). *As Novas Fronteiras: A Multinacionalização das Empresas Brasileiras.* Rio de Janeiro: Mauá, 2003.

BODDEWYN, J.J.; TOYNE, B.; MARTINEZ, Z.L. *The meanings of international management.* *Management International Review*, v. 44, n.2, p. 195-212, 2004.

BUCKLEY, P. J.; CASSON, M. C. *Analysing foreign market entry strategies: extending the internalization approach.* *Journal of International Business Studies*, v. 29, n. 3, p. 539-562, 1998.

CARNEIRO, J. M. et al. *Five main issues on the internationalization of firms: a comparative review of the literature.* In: WORKSHOP EM INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS, 5., 2005, Rio de Janeiro.

CARNEIRO, Jorge; DIB, Luis Antônio. *Avaliação comparativa do escopo descritivo e explanatório dos principais modelos de internacionalização de empresas.* *INTERNEXT – Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM*, São Paulo, v. 2, n. 1, p. 1-25, jan./jun. 2007.

CINTRA, Rodrigo; MOURÃO, Bárbara. *Perspectivas e Estratégias na Internacionalização de Empresas Brasileiras.* *Revista Autor*. Ano V, nº 53 - novembro de 2005.

COSTA, A. J. D.; SANTOS, E. R. de S. *Estratégia e negócios das empresas diante da internacionalização.* Ibpx. Curitiba 2011.

COSTA, L. F.; Añes, M. E. *Escolas teóricas do processo de internacionalização: uma visão epistemológica.* *Cad. EBAPE.BR*, v. 15, nº 4, Artigo 12, Rio de Janeiro, Out./Dez. 2017.

CYRINO, A.B.; OLIVEIRA, M. de M. JR.; BARCELLOS, E.P. *Evidências sobre a internacionalização de empresas brasileiras.* Porto Alegre: Bookman, 2010.

DUNNING, J. *Trade, location of economic activity, and the multinational enterprise: a search for an eclectic approach.* In: OHLIN, B. et al (ed.) *The international allocation of economic activity.* London: Macmillan, 1977.

FERREIRA, G.F.; OLIVEIRA, M. de M. JR.; GIÃO, P.R. *Estratégia e ferramentas para o compartilhamento de melhores práticas na Gerdau.* Porto Alegre: Bookman, 2010.

FUNDAÇÃO DOM CABRAL – FDC. (2017). *Ranking das transnacionais brasileiras 2017.* São Paulo: Fundação Dom Cabral.

GIL, A. C. *Métodos e técnicas de pesquisa social.* 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2008.



VIII CONGRESSO BRASILEIRO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

Ponta Grossa, PR, Brasil, 05 a 07 de dezembro de 2018

HITT A, M.; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E. *Administração estratégica: competitividade e globalização*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2014.

LEITE, Y. V. P., MORAES, W. F. A. de, *Empreendedorismo Internacional e Agronegócio: Proposição de um framework de análise*. XXXVII Encontro da ANPAD, Rio de Janeiro, 2013. Anais Rio de Janeiro: EnAnpad, 2013.

LOCALIZA RENT a CAR. Disponível em: <<https://www.LOCALIZAhertz.com/brasil/pt-br>> Acesso em: junho de 2018.

MACHADO, Hilka V.; ESPINHA, Pedro Guena. *Empreendedorismo e franchising: uma combinação que garante a sobrevivência?* RAM. Revista de Administração Mackenzie, vol. 11, núm. 4, julho-agosto, 2010, pp. 131-153 Universidade Presbiteriana Mackenzie São Paulo, Brasil

MOREIRA DA SILVA, Renata Céli; CHAUVEL, Marie Agnes; BERTRAND, Hélène. *Internacionalização de pequenas empresas: um estudo de caso com uma empresa brasileira de tecnologia*. Gestão & Regionalidade, v. 26, n. 76, 2010.

OLIVEIRA, B.R.B.; MORAES, W.F.A.; KOVACS, E.P. *A formação de estratégias internacionais de empresas*. Porto Alegre: 2010.

PELLEGRINELLI, J. F. *Internacionalização de empresas brasileiras – Estudo de caso: Churrascaria Fogo de Chão*. 2010. 27f. Monografia (Relações Internacionais) – Centro Universitário de Belo Horizonte. Belo Horizonte, MG: 2010.

PENA, Lourena Pereira Mota. *A tecnologia da Informação como Ferramenta para Inovações de Gestão da LOCALIZA na Indústria de Aluguel de Carros: estudo de caso*. 94f. Il. 2011. Dissertação (Mestrado) – Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, 2011.

PERIN, F. S. *Processo de internacionalização de empresas brasileiras: um estudo sobre o investimento direto externo, 2001-2008*. 2010. 177f. Monografia (Ciências Econômicas) – Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, SC: 2010.

ROCHA, M. L. M. da. *A estratégia e o cenário dos negócios: metodologia para implementação e avaliação das estratégias corporativas*. 2006. 55f. Monografia (Administração) – Universidade Veiga de Almeida. Rio de Janeiro, RJ: 2006.

SILVA, M. L. da. *A internacionalização das grandes empresas brasileiras de capital nacional nos anos 90*. 2002. 142 p. Doutorado em Ciências Econômicas – Universidade Estadual de Campinas. Campinas, 2002.

YIN, R. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.