

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MINAS GERAIS

Programa de Pós-Graduação em Administração

Mestrado Profissional em Administração

**REDES E INOVAÇÃO ENTRE EMPRESAS:
O PAPEL DA TI NA FORMAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DE ESTRATÉGIAS
INOVADORAS**

Mateus Morato Fantini

Belo Horizonte

2010

Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

Mateus Morato Fantini

**REDES E INOVAÇÃO ENTRE EMPRESAS:
O PAPEL DA TI NA FORMAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DE ESTRATÉGIAS
INOVADORAS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de concentração: Gestão Empresarial
Linha de pesquisa: Estratégia e
Competitividade das Organizações

Orientadora: Professora Dra. Liliâne de
Oliveira Guimarães

Belo Horizonte

2010

FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada pela Biblioteca da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais

F216r Fantini, Mateus Morato
Redes e inovação entre empresas: o papel da ti na formação e implementação de estratégias inovadoras / Mateus Morato Fantini. Belo Horizonte, 2010.
118f. : il.

Orientadora: Liliane de Oliveira Guimarães
Dissertação (Mestrado) – Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais.
Programa de Pós-Graduação em Administração.

1. Redes de negócios. 2. Inovações tecnológicas. 3. Tecnologia da informação. 4. Internet. I. Guimarães, Liliane de Oliveira. II. Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. Programa de Pós-Graduação em Administração. III. Título.

CDU: 658.5



PUC Minas

Programa de Pós-graduação em Administração

FUNDAÇÃO DOM CABRAL

FDC

DESENVOLVIMENTO DE EXECUTIVOS E EMPRESAS

Ata da sessão de defesa da dissertação de mestrado do aluno **Mateus Morato Fantini** do Programa de Pós-graduação em Administração da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais.

Às quatorze horas do dia vinte e quatro de Fevereiro do ano de dois mil e dez, na sala de Multimeios do PPGA no prédio Redentorista – Av: Itáú, 525 – Dom Cabral próximo ao *campus Coração Eucarístico* da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, em Belo Horizonte, reuniu-se a banca examinadora presidida pela *Orientadora, Prof^ª. Dra. Liliane de Oliveira Guimarães (Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais / Fundação Dom Cabral. Doutora em Administração de Empresas pela Fundação Getúlio Vargas - SP, FGV-SP)* e composta pelos membros, *Prof. Dr. Sérgio Fernando Loureiro Rezende (Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais / Fundação Dom Cabral. Doutor em Marketing. University of Lancaster, LANCASTER, Inglaterra)* e *Prof^ª. Dra. Andréa Paula Segatto (Universidade Federal do Paraná. Doutora em Administração pela Universidade de São Paulo, USP)*, para exame da dissertação **“REDES E INOVAÇÃO ENTRE EMPRESAS: o papel da TI na formação e implementação de estratégias inovadoras”**, de autoria do aluno **Mateus Morato Fantini**, matriculado no Programa de Pós-graduação em Administração. A defesa de dissertação é requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Administração, de acordo com o Regulamento Geral dos Cursos de Pós-graduação Stricto Sensu da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. No início da sessão de defesa, o presidente da banca informou ao candidato que o tempo disponível para sua apresentação seria de trinta minutos, passando, em seguida, a palavra ao candidato. Encerrada a apresentação do candidato, o presidente retomou a palavra e deu início à discussão da dissertação, passando a palavra a cada um dos membros da banca examinadora. Após a manifestação de cada um dos examinadores, a banca reuniu-se para definir o resultado, tendo a dissertação sido considerada Aprovada (aprovada ou reprovada). Em seguida, o professor orientador comunicou a todos os presentes o resultado. Na forma regulamentar, foi lavrada a presente ata que é assinada pelos membros da banca examinadora.

Belo Horizonte, 24 de Fevereiro de 2010.

Prof^ª. Dra. _____

Liliane de Oliveira Guimarães
Orientadora Prof^ª. Dra. Liliane de Oliveira Guimarães

(Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais / Fundação Dom Cabral)

Prof. Dr. _____

Sérgio Fernando Loureiro Rezende
Prof. Dr. Sérgio Fernando Loureiro Rezende (Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais / Fundação Dom Cabral)

Prof^ª. Dra. _____

Andréa Paula Segatto
Prof^ª. Dra. Andréa Paula Segatto (Universidade Federal do Paraná)

“Innovation distinguishes between a leader and a follower.”

Steve Jobs

AGRADECIMENTOS

A minha orientadora, Professora Dra. Liliane Oliveira Guimarães, por seu empenho, dedicação e paciência. Suas contribuições foram essenciais para a realização deste trabalho.

A minha amada esposa, Mariana, por ter aceitado esse desafio comigo, mesmo sabendo que ele iria impactar (e como) nossos momentos a dois.

A meus pais, Armando, Tânia, e minha irmã, Glenda, pelas ideias e direcionamento nas horas difíceis e companheirismo durante os momentos de relaxamento.

Aos Srs. Eugênio Mattar, *Chief Operating Officer* da Localiza Rent a Car e Sr. Alberto Campos, Diretor de TI, que me deram a oportunidade de conciliar o trabalho com o estudo, permitindo a realização deste trabalho na empresa.

Ao Sr. Breno Scheid, por ter compartilhado várias informações do projeto, que enriqueceram o trabalho. Sem seu apoio o trabalho não seria possível.

Ao Sr. Luiz Farias, pela excelente entrevista e compartilhamento de informações, que foram essenciais para a análise e conclusão do estudo.

Ao Sr. Alexandre Avellar, que contribuiu muito com informações de campo, dada a sua experiência na área.

Ao colega da Techbiz, Sr. Breno Cerqueira, por compartilhar conosco informações da empresa e enriquecer o trabalho com sua aguçada percepção.

Ao colega da TLantic, Sr. Roger Pedroso, pela paciência e pela entrevista enriquecedora.

Ao Sr. Paul Charvolen, por ter respondido ao questionário, compartilhando a percepção da Amadeus.

Ao professor Dr. Sérgio Fernando Loreiro Rezende, pelas conversas iniciais que foram essenciais na escolha do tema e no direcionamento do trabalho.

RESUMO

A emergência da nova economia digital, apoiada principalmente pela Tecnologia da Informação (TI) e a Internet, produziu mudanças nas estratégias das empresas e em suas estruturas, possibilitando criar diferentes formas de colaboração entre empresas, clientes e fornecedores. A partir desse novo paradigma, nesta dissertação tem-se como objetivo analisar um projeto desenvolvido de maneira colaborativa, envolvendo atores que estavam geograficamente dispersos e que detinham competências e conhecimentos distintos mas complementares. A interação dos atores e a coordenação das atividades do projeto, executadas quase em sua totalidade de maneira virtual, resultaram na integração eletrônica da Localiza Rent a Car - locadora de automóveis - com um sistema global de reservas de viagem denominado rede Amadeus. A revisão da literatura sobre cooperação, redes de empresas e inovação bem como a compreensão do papel da TI e da Internet na formação e no fortalecimento dos relacionamentos interempresariais permitiram que se elaborasse um modelo teórico-conceitual para a análise do caso estudado. Os procedimentos metodológicos foram baseados em entrevistas estruturadas, pesquisa em fontes documentais diversas e observação direta. Os resultados mostraram que o desenvolvimento da rede retrata o processo de uma forte colaboração entre as empresas participantes e suas equipes - dispersas cultural e geograficamente - resultando em um novo modo de fazer negócios e de prestar serviços aos clientes, além de permitir o acesso a novos mercados mundiais. Apesar de limitada em suas conclusões por tratar-se de um estudo de caso único, a pesquisa pode contribuir para uma melhor compreensão do papel das novas tecnologias nos negócios, quando se passa do paradigma competitivo tradicional no pensamento administrativo, para outro, contextual, relacional e cooperativo, envolvendo redes. É neste paradigma que as novas ferramentas da informação passam a ter papel estratégico, possibilitando inovar na forma de atender a clientes e de fazer negócios. Além disso, este estudo pode permitir maior conhecimento sobre as exigências, os desafios e o processo de estabelecimento de relações de colaboração entre empresas.

Palavras-chave: Redes organizacionais. Inovação. Tecnologia da informação. Internet.

ABSTRACT

The emergence of the new digital economy, supported mainly by IT - Information Technology – and the Internet produced changes in business strategies and structures, fostering the creation of various forms of collaboration between companies, customers and suppliers. From this new paradigm, this dissertation aims to examine a project developed in a collaborative manner, involving actors who were geographically dispersed, who held distinct but complementary skills and knowledge. The interaction of actors and the coordination of the project's activities, carried out almost entirely in a virtual manner, resulted in the electronic integration of Localiza Rent a Car – a car rental company - with a global reservations system called Amadeus network. The literature on cooperation, networks and innovation, as well as the understanding of the role of IT and Internet on the strengthening interpreneurial relationships, allowed us to develop a theoretical and conceptual model to analyze the studied case. The methodological procedures were based on structured interviews, research in various documentary sources and direct observation. The results showed that the development of the network depicts the strong collaboration between the participating companies and their teams - cultural and geographically dispersed - resulting in a new way of doing business and provide services to customers and allowing the rental company to access new markets. Although limited in its conclusions because it is a single case study, the research could contribute to a better understanding of the role of new technologies on business landscape, moving our view from the traditional competitive paradigm in management to new one, contextual, relational and collaborative involving networks. From this viewpoint, the new information tools gain a strategic role, enabling innovation in the way of serving customers and doing business. Moreover, our study may provide a deeper understating about the requirements, challenges and the process of establishing collaborative relationships between companies.

Keywords: Organizational networks. Innovation. Information technology. Internet.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1	A cadeia de valor	16
FIGURA 2	Perspectivas utilizadas no referencial teórico	21
FIGURA 3	Metáforas de rede	27
FIGURA 4	O modelo do IMP	35
FIGURA 5	Modelo conceitual para gerenciamento de redes colaborativas de inovação	41
FIGURA 6	Como a Internet influencia a estrutura do setor	45
FIGURA 7	Usos potenciais da Internet na Cadeia de Valor	47
FIGURA 8	A rede de valor da Enterprise Rent a Car – ARMS	50
FIGURA 9	Modelo Conceitual para análise dos dados	52
FIGURA 10	Rede formada para viabilizar a integração da Localiza Rent a Car com a rede GDS Amadeus	55
FIGURA 11	Plataforma de negócios Localiza	65
FIGURA 12	Grupo Techbiz	67
FIGURA 13	Eventos ao longo do tempo	69
FIGURA 14	Integração Amadeus	74
FIGURA 15	Estrutura Grupo Localiza	76
FIGURA 16	Modelo Conceitual para análise dos dados revisado	91

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1	Tipos de vínculos entre empresas IMP	31
QUADRO 2	Processos colaborativos	40
QUADRO 3	Atores, funções, formato e duração das entrevistas	59
QUADRO 4	Matriz de análise das atividades colaborativas entre os atores envolvidos	61
QUADRO 5	Matriz de análise dos fatores que influenciaram positivamente ou negativamente o processo	62
QUADRO 6	Matriz de análise das inovações e conhecimentos adquiridos durante o processo colaborativo	62
QUADRO 7	Equipe do projeto	80
QUADRO 8	As 25 Empresas mais Inovadoras	118

LISTA DE SIGLAS

ARMS	Enterprise Automated Rental Management System
CRM	Customer Relationship Management - Gestão de Relacionamento com o Cliente
E-business	Eletronic business - Conjunto de sistemas de uma empresa que se interligam e interagem com os sistemas de diversas outras empresas servindo como a infraestrutura do E-Commerce
E-commerce	Eletronic Commerce - Comércio eletrônico, ou ainda comércio virtual, é um tipo de transação comercial feita especialmente através de um equipamento eletrônico, como, por exemplo, um computador.
ERP	Enterprise Resource Planning – Sistema Integrado de Gestão Empresarial
GDS	Global Distribution System – Sistema de Distribuição Global
IMP	Industrial Marketing and Purchasing Group
SCM	Supply chain management – Gestão da Cadeia de fornecimento
TI	Tecnologia da Informação

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	13
2	PROBLEMA DE PESQUISA E JUSTIFICATIVA	15
3	REFERENCIAL TEÓRICO	19
3.1	Cooperação e redes entre organizações	19
3.1.1	<i>Perspectivas de rede entre organizações</i>	25
3.2	Redes e inovação	36
3.3	O papel da TI e da Internet nas organizações	41
3.4	Modelo Conceitual	51
4	METODOLOGIA	54
4.1	Método de pesquisa	54
4.2	Coleta de dados	56
4.3	Análise dos dados	60
5	DESCRIÇÃO E ANÁLISE DO CASO	63
5.1	Os atores	63
5.1.1	Localiza	63
5.1.2	<i>O grupo Amadeus</i>	65
5.1.3	<i>O grupo Techbiz</i>	67
5.1.4	<i>A Tlantic</i>	67
5.2	Caracterização do projeto e mapeamento dos eventos	68
5.3	Antecedentes das relações e estabelecimento da estratégia	70
5.4	Mobilização dos elementos da rede	77
5.5	Coordenação do processo.....	81
5.6	A influência dos fatores e o papel da Internet e TI	85
5.7	Inovação colaborativa e principais resultados	88
6	CONCLUSÕES.....	92
6.1	Principais conclusões	92
6.2	Contribuições e limitações da pesquisa e sugestões para pesquisas futuras	95
	REFERÊNCIAS	97
	APÊNDICES	110

1 INTRODUÇÃO

Desde a década de 50, vários estudos acadêmicos enfatizaram os estudos das organizações que atuam em rede (RICHARDSON, 1972; COOK, 1977; EASTON, 1992; HAKANSSON, 1987, 1989; CASTELLS, 1999, 2003; TESFOM, 2003; FLEURY; FLEURY, 2005). Entretanto o papel da Tecnologia de Informação (TI) e da Internet na viabilização de estratégias de negócio é um tema relativamente recente (PORTER, 2001).

A Tecnologia de Informação (TI) - que inclui a tecnologia digital mais a Internet - compoendo a economia digital, segundo Castells (1999), tem desempenhado um papel importante na transformação da sociedade e na forma como as organizações têm feito seus negócios e estruturado seus processos. Como observa Castells (2003, p. 7), se:

[...] a tecnologia da informação é hoje o que a eletricidade foi na Era Industrial; em nossa época, a Internet poderia ser equiparada tanto a uma rede elétrica quanto ao motor elétrico, em razão de sua capacidade de distribuir a força da informação por todo o domínio da atividade humana. A internet passou a ser a base tecnológica para a forma organizacional da Era da Informação: a rede.

Para Castells (1999), as redes interativas de computadores modernas estão crescendo exponencialmente, ocasionando mudanças na forma como a sociedade e as empresas se comunicam e se relacionam. Tais transformações mudaram o papel da TI nas organizações. A TI deixou de ser considerada um centro de custo e passou a desempenhar um papel mais estratégico para as empresas. (LUFTMAN; LEWIS; OLDACH, 1993; NORDEN, 1993; LUFTMAN, 2000). Nesse contexto, são de particular importância as possibilidades que o uso da tecnologia oferece para o relacionamento e as ações cooperativas entre fornecedores, clientes e parceiros.

Vários autores enfatizaram o papel da TI enquanto vantagem competitiva para as empresas (PORTER; MILLAR, 1985; GALLIERS; LEIDNER; BAKER, 2001; CIBORRA, 2002). Para esses autores, a vantagem competitiva pode surgir com novos empreendimentos baseados em TI, principalmente nos projetos de sistemas de informações que interligam a empresa com clientes, fornecedores e parceiros.

Davenport e Prusak (1998) e Prahalad (2000) são outros autores que destacaram a importância do uso da TI nas organizações. Para eles, as organizações precisam compreender e aprender a aproveitar os benefícios das tecnologias de informação, mas, para isso, o uso da TI deve permitir às organizações alinhar seus sistemas de informações a seus objetivos

empresariais; explorar a TI como vantagem competitiva; desenvolver arquiteturas e políticas de tecnologia coerentes com as políticas internas; e manter um ambiente de informação que alimente a formulação de estratégias corporativas eficazes.

Tais exigências não são fáceis de realizar. Algumas empresas conseguem alcançá-las, utilizando eficazmente as tecnologias de informação; outras, não. Discutir essa questão é o que interessa fazer nesta pesquisa. Interessa conhecer se o uso da TI tem possibilitado criar inovação nos negócios, o que equivaleria a dizer que as empresas sabem utilizá-las adequadamente, respondendo aos novos desafios criados quando surgem novos modos de viver e produzir, como foi o caso da eletricidade, na era industrial, de acordo com os argumentos, anteriormente mencionados, de Castells (1999).

Nesta pesquisa procurou-se estudar e entender, neste quadro de mudanças introduzidas pela disseminação da TI e Internet nas organizações contemporâneas, o papel dessas novas tecnologias na formação e na viabilização de estratégias de negócio que envolve cooperação entre empresas, gerando inovação em produtos, serviços ou processos, por meio de um estudo de caso único, realizado na Localiza Rent a Car.

2 PROBLEMA DE PESQUISA E JUSTIFICATIVA

Atualmente, o ambiente de negócio demanda foco estratégico, flexibilidade e inovação constante e, por esse motivo, as empresas estão percebendo que a autossuficiência é algo difícil de ser alcançado (PFEFFER; SALANCIK, 1978; JOHANSON; MATTSSON, 1988; INKPEN, 1996). Mudanças profundas também estão ocorrendo no ambiente competitivo, em consequência de processos de desregulamentação, descontinuidades tecnológicas e aumento substantivo nas transações produtivas, comerciais e de serviços entre países (CHILD; FAUKNER; TALLMAN, 2005).

Além disso, a emergência da nova economia digital, apoiada principalmente por Tecnologia da Informação e Internet, produziu mudanças nas estratégias das empresas e em suas estruturas. Segundo Porter e Millar (1985, p.83), a “revolução da informação” está modificando toda a economia e poucas empresas não serão afetadas por tais mudanças, pois “reduções drásticas no custo de obtenção, processamento e transmissão das informações estão alterando a maneira como fazemos negócios”.

Dentro desse novo cenário informacional, a Internet aparece como a aplicação mais próspera de TI, pois oferece a infraestrutura necessária para o desenvolvimento e utilização da TI como estratégia de negócio, destacando o *e-business* e o *e-commerce*. (EVANS; WURSTER, 1997).

Nesse sentido, Porter (1999) acredita que, além de transformar os produtos e processos, a tecnologia da informação também está criando condições para mudar a própria natureza da competição. Para esse autor, a TI exerce efeitos poderosos sobre a vantagem competitiva de uma empresa, pois reduz custos e cria oportunidades para que ela possa potencializar seus diferenciais competitivos. É necessário, entretanto, cautela, pois, como Porter (1999) afirma, a tecnologia pode, além de melhorar a estrutura setorial, destruí-la, uma vez que inovações de processo, produtos e serviços, apoiadas pela tecnologia, podem reduzir a atratividade do setor. Como exemplo, pode-se citar o impacto negativo da Internet na indústria de entretenimento. Por isso, Porter (1992) salienta que os gerentes precisam analisar, com cuidado, as implicações estruturais da aplicação da nova tecnologia para obter vantagem competitiva ou preparar-se para as consequências dessas mudanças.

Um conceito importante que destaca o papel da TI na competição é o de “cadeia de valores” (PORTER; MILLAR, 1995). Esse conceito identifica as diversas atividades inter-relacionadas, do ponto de vista tecnológico e econômico, que a empresa precisa desempenhar para executar seus negócios. Porter e Millar (1995) denominam tais atividades como

“atividades de valor”. O valor criado por elas poderia ser mensurado no preço que os compradores estariam dispostos a pagar por determinado produto ou serviço. Segundo os autores, as atividades de valor se classificam em duas categorias básicas (primárias ou de apoio), formando nove tipos de atividades genéricas que se inter-relacionam: infraestrutura da empresa; gestão de recursos humanos; desenvolvimento da tecnologia; compras de bens e serviços; logística de entrada; operações; logística de saída; *marketing* e vendas; serviços.

A Figura 1, a seguir, ilustra as atividades, segundo o conceito de cadeia de valor de Porter e Millar (1995).

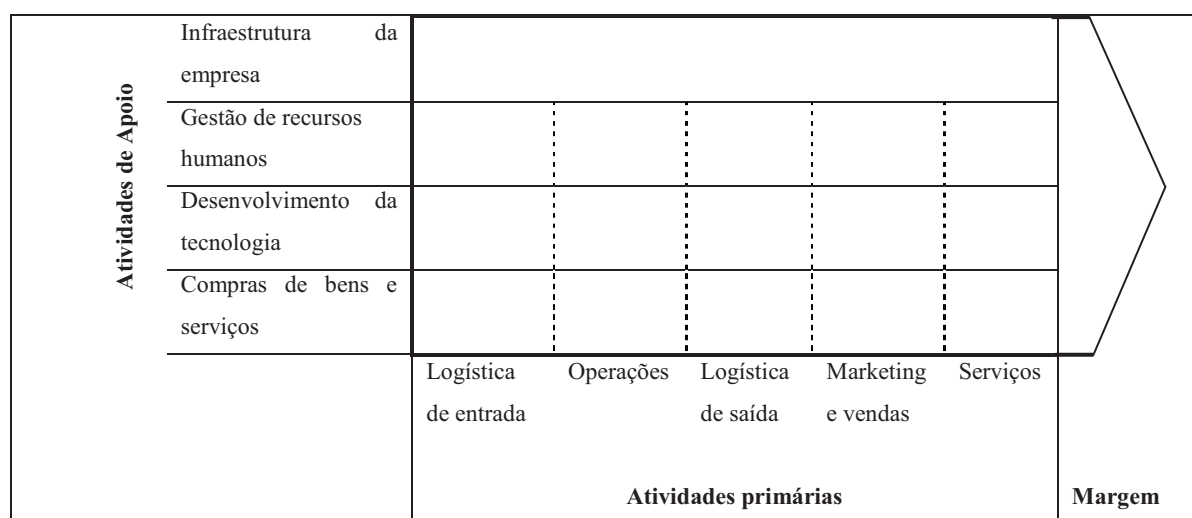


Figura 1 - A cadeia de valor
Fonte: PORTER e MILLAR, 1995. Adaptado.

Porter e Millar (1995) afirmam que a TI está presente em todos os pontos da cadeia de valor, transformando a maneira como as atividades de valor são desempenhadas e a natureza dos elos entre elas. Por isso, na visão dos autores, os sistemas de informação tornaram-se essenciais para as organizações contemporâneas. Além disso, a TI influencia o desempenho das atividades individuais e amplia a capacidade da empresa de explorar os elos entre as atividades, no âmbito externo, com compradores, fornecedores e parceiros. Portanto, as novas tecnologias exercem um impacto poderoso sobre o escopo competitivo, porque elas possibilitam explorar e coordenar atividades de valor também entre localidades geográficas dispersas (PORTER; MILLAR, 1995).

Morgan (1996) considera também que as organizações estão se tornando sinônimos de sistemas de informação, porque a infraestrutura de microprocessamento oferece possibilidades de viabilizar a empresa, mesmo que ela não exista fisicamente. Esse fato permite a descentralização da natureza e do controle do trabalho, por escritórios virtuais ou

distantes, interligados em redes de informação *on-line*. Tais redes de informação permitem ainda a inter-relação dos sistemas de informação entre organizações.

Nesse contexto, no qual as organizações estão cada vez mais conectadas e cooperando fora de seus limites, as redes passam a ser o novo lócus de inovação de produtos, serviços ou de processos (HAKANSSON, 1989). A inovação pode estar relacionada com novos bens de consumo, novos métodos de produção ou transporte, exploração de novos mercados e novas formas de organização (SCHUMPETER, 1984).

Inkpen (1996) é outro autor que concorda que as alianças fornecem os instrumentos necessários para potenciar as forças individuais, ao possibilitar adquirir conhecimentos das aptidões e competências dos parceiros por meio das interações. Ele defende que organizações precisam criar e obter conhecimentos por meio da colaboração e que as alianças, quando bem gerenciadas, são formas poderosas para a criação de novos conhecimentos organizacionais.

Estudos realizados pelo IMP - Industrial Marketing and Purchasing Group - destacam também a importância das redes e das relações na viabilização de inovações em produtos, serviços ou processos (HAKANSSON, 1982; EASTON, 1992; DUBOIS, 1998; JOHNSEN; FORD, 2001; HAKANSSON; FORD, 2002; HOLMEN; PEDERSEN; TORVATN, 2005).

Diante de tais considerações e pontos de vista, a questão que surge é como as empresas conseguem inovar, utilizando a TI e a internet, como meio de colaboração entre parceiros. Portanto o objetivo geral que norteou esta pesquisa, pode ser descrito da seguinte forma:

Analisar um processo de cooperação entre empresas, facilitado pela TI, que resultou em inovação.

Como desdobramento do objetivo geral, foi estabelecido os seguintes objetivos específicos:

- Analisar o processo de cooperação entre empresas, identificando os mecanismos utilizados na seleção dos parceiros e na coordenação da rede.
- Analisar o papel da TI e da Internet no processo de cooperação entre as empresas.
- Avaliar o papel da TI na viabilização de inovações em serviços e processos.
- Analisar as inovações resultantes do processo de cooperação entre as empresas.

A partir do desenvolvimento dos objetivos, esta dissertação está estruturada em seis capítulos. O primeiro refere-se a uma breve introdução do tema do trabalho. Em seguida, no Capítulo 2, expõe-se a problemática do trabalho, sua justificativa e seus objetivos.

O Capítulo 3, revisão da literatura, está segmentado em 4 partes. Na primeira parte, abordam-se o tema cooperação e redes entre organizações, introduzindo a teoria baseada em recursos, a teoria dos custos de transação para então explorarem-se, com mais profundidade, as diversas perspectivas de redes entre organizações encontradas na literatura. Finalizada essa parte, dá-se continuidade à revisão da literatura discutindo-se a relação entre as redes e o processo de inovação, o papel da TI e da Internet nas organizações contemporâneas, para então, ao final desse item, apresentar-se um modelo conceitual para análise dos dados que integram alguns elementos da literatura da área.

Em seguida, no Capítulo 4 - Metodologia - detalham-se os procedimentos estabelecidos para a coleta de dados, bem como se apresentam o processo de análise de dados de forma detalhada e as matrizes que foram utilizadas para tal análise.

No Capítulo 5 descreve-se o caso estudado e analisam-se os dados da pesquisa. Inicia-se essa parte do trabalho com a caracterização das empresas envolvidas - Localiza, Techbiz, TLantic e Amadeus - e, em seguida, descrevem-se detalhadamente o caso utilizando como guia o modelo conceitual apresentado no final da revisão literária.

No último capítulo apresentam-se as conclusões do trabalho. A primeira parte contempla os principais resultados da pesquisa. Em seguida, mostram-se as principais conclusões no que se refere aos fatores positivos e negativos resultantes dessa parceria, as inovações geradas e a análise do papel da TI e da Internet no caso estudado. O capítulo se encerra com as principais contribuições da pesquisa, suas limitações e recomendações para pesquisas futuras.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

A fundamentação teórica desta dissertação está estruturada em quatro partes. Na primeira parte, discute-se a temática cooperação e redes entre organizações, para explicar como e por que as organizações cooperam entre si e formam redes para o desenvolvimento de novos produtos, serviços ou processos. Por se tratar de um tema extenso e composto por visões e perspectivas distintas (NOHRIA; ECCLES, 1992; EASTON, 1992; PETTIGREW; FENTON, 2000; SILVA; SCHROEDER; HOFFMANN, 2004), analisa-se a cooperação entre empresas a partir da teoria das redes, com base principalmente nos estudos dos pesquisadores do grupo IMP – International Marketing and Purchasing Group (JOHANSON; MATTSSON, 1986, 1987; HAKANSSON; 1989; EASTON, 1992; HAKANSSON; JOHANSON, 1992; HAKANSSON; SNEHOTA, 1995; JOHNSEN; FORD, 2001; FORD et al. 2007). Antes de iniciar a exposição da teoria das redes com base nos estudos do IMP, apresenta-se uma breve revisão de outras duas perspectivas encontradas com frequência na literatura de cooperação entre empresas: teoria baseada em recursos e teoria dos custos de transação.

Na segunda parte, apresenta-se a literatura sobre a relação entre redes e o processo de inovação. A seguir, na terceira parte, analisa-se o papel da TI e da Internet nas organizações. Finalmente, na última parte, apresenta-se o modelo conceitual consolidado pelo autor deste trabalho, como orientação para a análise dos dados da pesquisa.

3.1 Cooperação e redes entre organizações

Os relacionamentos colaborativos entre empresas (*business to business*) estão sendo explorados nas organizações e nos estudos acadêmicos com certa frequência (HAKANSSON, 1989; EASTON, 1992; NOHRIA; ECCLES, 1992; MOSS KANTER, 1994; HAKANSSON; SNEHOTA, 1989; 1995; OLIVER; EBERS, 1998; DYER, 2000; JOHNSEN; FORD, 2001; BORGATTI; FOSTER, 2003; DITTRICH; DUYSTERS, 2003; TENG, 2003). Alguns pesquisadores destacam que a liderança no mercado automobilístico mundial da Toyota está relacionada com a competência colaborativa que a companhia desenvolveu ao longo dos anos (KAY, 1993; DYER; SINGH, 1998; DYE; HATCH, 2004) e diversos outros estudos destacam a importância da rede para obter recursos (PFEFFER; SALANCIK, 1978;

JOHANSON; MATTSSON, 1988), para reduzir incerteza e gerenciar melhor suas relações com terceiros (PENNING, 1983; ULRICH; BARNEY, 1984; HEIDE, 1994), inovar (HAKANSSON, 1987, 1989; JOHNSEN; FORD, 2001; DITTRICH; DUYSTERS, 2003; FORD et al. 2007), entre muitas outras vantagens desse tipo de arranjo empresarial. Hakansson (1989) argumenta que a inovação intrafirma era considerada como a principal fonte de vantagem e diferencial empresarial, mas pesquisadores dos processos de desenvolvimento tecnológico têm constatado a importância da colaboração entre empresas, relacionamentos interfirmas e redes para a obtenção e o desenvolvimento de novos conhecimentos e tecnologias.

Mas, afinal, o que é cooperação e qual sua importância para as organizações? E o que é rede? Para discutir essas questões, nesta parte do trabalho, abordam-se algumas perspectivas de redes e colaboração e os autores centrais que foram utilizadas como base teórica para esse trabalho.

Existe um grande número de perspectivas no meio acadêmico que procuram discutir o que é e como ocorrem estratégias de cooperação entre empresas, entretanto não há ainda uma teoria de cooperação universalmente aceita entre os economistas, sociólogos e antropólogos (CHILD; FAUKNER; TALLMAN, 2005). De acordo com Easton (1992), a multiplicidade de perspectivas, visões e abordagens sobre um mesmo tema e o grande volume de publicações são bastante comuns nas ciências sociais.

A origem exata da perspectiva de redes também não é clara e sua base é composta por estudos de diversos autores e origens (EASTON, 1992; NOHRIA; ECCLES, 1992; PETTIGREW; FENTON, 2000), inclusive abordagens diferentes propostas pelos mesmos autores em diferentes épocas (EASTON, 1992). Oliver e Ebers (1998) destacam que a riqueza e a variedade de pesquisas que foram dedicadas para a análise de relações interorganizacionais e redes nos últimos anos é surpreendente.

Embora uma teoria unificada sobre os dois temas ainda não exista, é possível discutir cooperação e redes a partir de várias perspectivas diferentes (EASTON, 1992; TESFOM, 2003; CHILD; FAUKNER; TALLMAN, 2005; CUMBERLAND, 2005). Exploram-se a seguir algumas teorias e perspectivas encontradas na literatura que auxiliam na explicação do tema cooperação entre empresas. São elas: teoria baseada em recursos; teoria dos custos de transação; e, finalmente, teoria das redes. A Figura 2 demonstra as perspectivas que serão utilizadas nessa primeira parte da revisão literária.

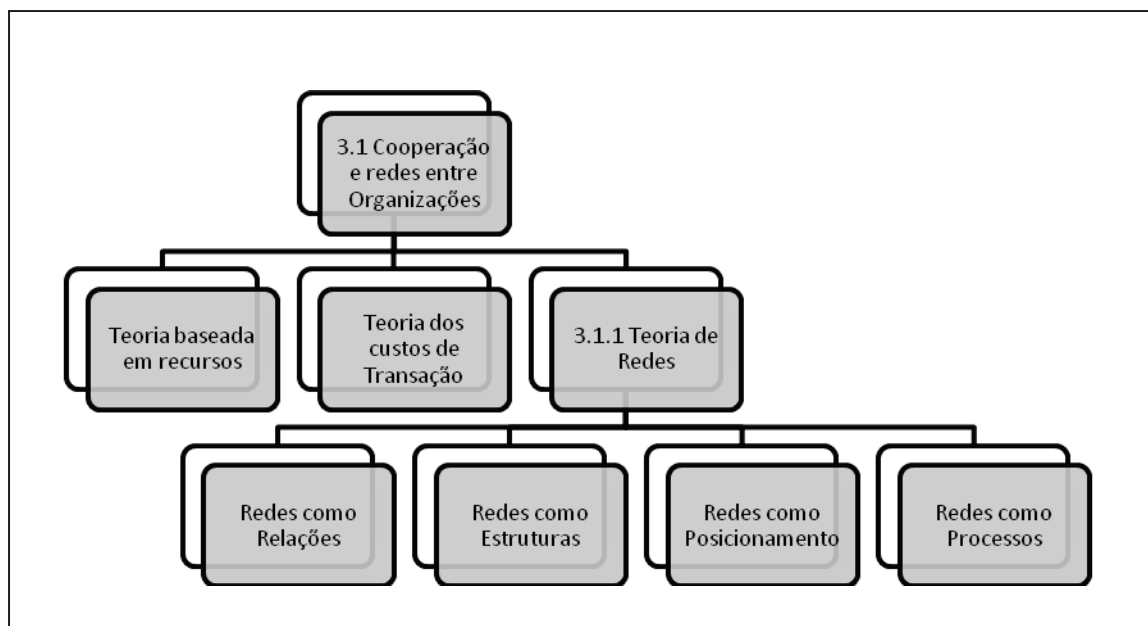


Figura 2 – Perspectivas utilizadas no referencial teórico

Fonte: Elaborado pelo autor.

Os teóricos da vertente denominada **Teoria Baseada em Recursos** defendem que os recursos representam as capacidades tangíveis e intangíveis que habilitam as empresa a criar e entregar produtos e valor para o mercado (PENROSE, 1959; WERNERFELT, 1984; BARNEY, 1991) e realizar tarefas críticas de sua cadeia de valor que estão fora de seu domínio de recursos (PORTER; MILLAR, 1985; HUNT; MORGAN, 1995; PRAHALAD; HAMEL, 1998). Construída a partir de teorias sociais, para os teóricos dessa abordagem a cooperação interfirmas ocorre em resposta às condições de incerteza e dependência do mercado (HEIDE, 1994).

Para Penrose (1959), o nível de desempenho e o tamanho das empresas são determinados pelo grau de controle que elas detêm sobre os recursos. Para essa autora, os recursos podem ser classificados como físicos ou humanos. O primeiro tipo engloba recursos tangíveis, como prédios, equipamentos, recursos naturais, matéria-prima entre outros. Já o segundo tipo de recurso diz respeito às pessoas e relações interpessoais. Barney (1991) acrescenta a essa tipologia uma terceira categoria: os recursos organizacionais – capacidades e competências.

Pfeffer (1992) afirma que o objetivo principal das empresas é a maximização de seu poder. Entretanto, para que elas possam sobreviver e se destacar, precisam conviver com a incerteza do ambiente externo que determina o excesso ou escassez de grande parte dos recursos. Para o autor, essa premissa cria riscos para as empresas, uma vez que poucas delas são autossuficientes em relação a seus recursos críticos. Em primeiro lugar, cria-se um potencial de dependência entre as partes das quais os recursos são obtidos. Em segundo lugar,

o processo decisório das empresas torna-se mais complexo e incerto, uma vez que elas não detêm controle sobre todos os recursos necessários para sua operação. (PFEFFER, 1992).

O grau de dependência entre as empresas é explicado por Pfeffer e Salancik (1978) como resultado da importância de um determinado recurso e a quantidade de alternativas disponíveis no mercado. Quanto maior a importância e menor a quantidade de alternativas viáveis de substituição, maior será a dependência da empresa em relação às organizações que detêm os recursos (PFEFFER; SALANCIK, 1978).

A fim de determinar esse grau de dependência, Pfeffer e Salancik (1978) propuseram três fatores críticos de avaliação. Em primeiro lugar, é necessário avaliar a importância dos recursos que estão fora do controle da empresa e que são necessários para a continuidade e a operacionalização do negócio. Em segundo lugar, é necessário medir a habilidade com a qual a empresa controla a alocação do recurso e seu uso. Finalmente, em terceiro lugar, deve-se avaliar a quantidade de alternativas disponíveis no mercado para obtenção do recurso em questão (PFEFFER; SALANCIK, 1978). Alguns pesquisadores teorizaram que a vantagem competitiva das organizações está relacionada com sua capacidade de obter acesso a recursos valiosos, raros, de difícil imitação e não substituíveis (BARNEY, 1991) e que as empresas precisam adquirir e potencializar recursos e conhecimentos escassos e difíceis de imitar para estabelecer vantagem competitiva sustentável, baseadas em inovação (BARNEY, 1991; DAY, 1994; MCEVILY; EISENHARDT; PRESCOTT, 2004).

Diversos estudos, relacionados com a corrente da Teoria Baseada em Recursos, apontaram que a dependência de recursos entre as organizações foram fatores determinantes para o estabelecimento de cooperação entre empresas (PFEFFER; SALANCIK, 1978; BURT, 1983; CHILD; FAUKNER; TALLMAN, 2005).

O argumento principal dessa teoria é que as empresas procuram estabelecer vínculos formais ou parcialmente formais com outras empresas para reduzir a incerteza e gerenciar melhor sua dependência com terceiros (PENNING, 1983; ULRICH; BARNEY, 1984; HEIDE, 1994), para obter poder sobre os recursos (PFEFFER; SALANCIK, 1978), para aumentar sua capacidade de sobrevivência, diminuir risco e melhorar a autonomia (UZZI, 1996).

Numa perspectiva mais econômica, a **Teoria dos Custos de Transação** explica também a colaboração entre as empresas (COASE, 1937; WILLIAMSON, 1989). Inicialmente denominado de custos de *marketing* (COASE, 1937), os custos de transação foram incorporados de forma abrangente na economia (TESFOM, 2003). Coase (1937) foi precursor ao afirmar que a integração vertical e o mercado são formas alternativas de

organizar as atividades econômicas das empresas e que as transações, quando levadas para o mercado, podem acarretar em custos adicionais de gerenciamento, posteriormente denominado por Williamson (1975) como custos de transação.

Ao investigar um tópico que antecede as questões sobre o que as organizações são e como seus componentes se comportam, o economista norte-americano Oliver Williamson concluiu que as organizações existem para reduzir os custos de transação. Para ele, a sociedade é uma rede de transações e contratos, na qual o “paradigma transacional” justifica a existência das organizações (PUGH; HICKSON, 1996).

Ao confrontar o mercado e a hierarquia¹ como mecanismos de alocação contraditórios, Williamson (1975) começou a investigar qual desses dois mecanismos deveria ser considerado como forma ótima de alocação em um cenário específico. A partir desses estudos, desenvolveu a economia dos custos de transação (WILLIAMSON, 1989). Os custos de transação são os custos decorrentes da organização, gerenciamento e monitoramento das atividades no mercado, como os custos de negociação, formalização de contratos, gerenciamento de logística e gestão de custos (CHILD; FAUKNER; TALLMAN, 2005).

De acordo com Williamson (1975), os custos de transação determinam a estrutura do mercado e as relações interfirma, já que custos baixos justificam a externalização das transações para o mercado e custos altos de transação determinam a internalização das atividades. O raciocínio do autor é baseado nas seguintes premissas: o mercado e a hierarquia são formas alternativas para a realização de um conjunto específico de transações - por exemplo, obter ou produzir matéria-prima para a fabricação de um determinado produto - e os custos inerentes à realização da transação no mercado ou dentro da própria empresa devem determinar a melhor forma de alocação (WILLIAMSON, 1975).

Os estudos de Williamson sofreram evolução ao longo do tempo (CHILD; FAUKNER; TALLMAN, 2005). Em sua primeira análise da economia de custos de transação, Williamson (1975) identificou cinco fatores relevantes para determinar a melhor forma de alocação das transações - mercado *versus* hierarquia. São elas: oportunismo, racionalidade limitada, quantidade de fornecedores, incerteza e complexidade e impacto da informação. Embora os dois primeiros fatores - oportunismo e racionalidade limitada - estejam relacionados com comportamentos humanos, os três últimos são dimensões externas que determinam a estrutura de governança da transação (WILLIAMSON, 1975; TESFOM,

¹ Hierarquia é tratada como sinônimo de Integração Vertical por diversos autores, ou seja, incorporação das atividades em detrimento de transações no mercado. As transações de mercado são as negociações realizadas fora do domínio da empresa, envolvendo terceiros.

2003; CHILD; FAUKNER; TALLMAN, 2005). O oportunismo refere-se ao comportamento de autointeresse e tendencioso dos seres humanos. O conceito de racionalidade limitada reconhece que existe uma grande quantidade de informações que podem limitar ou influenciar a racionalidade do processo decisório. Os três outros fatores - quantidade de fornecedores (grande ou pequena), incerteza e complexidade do mercado e quantidade de informações disponíveis - influenciam nos custos de transação de forma positiva ou negativa (CHILD; FAUKNER; TALLMAN, 2005). Por exemplo, segundo os autores, caso haja um grande número de fornecedores em um mercado com baixa complexidade e com informações disponíveis, os custos de transação justificam a externalização das transações para o mercado.

Já na análise posterior da economia de custos de transação, Williamson (1985) dá ênfase à especificidade dos ativos e a frequência das transações para determinar a melhor forma de governança da estrutura de transações (CHILD; FAUKNER; TALLMAN, 2005). A especificidade dos recursos está relacionada com investimentos duradouros que não podem ser transferidos com facilidade para outros fornecedores e que são realizados para suportar uma transação específica, criando assim um vínculo forte (*lock²*) entre as partes. A fim de minimizar os riscos advindos do oportunismo, racionalidade limitada e incertezas, as empresas se apoiam em contratos e proteções bilaterais como proteção legal dos investimentos (TESFOM, 2003; CHILD; FAUKNER; TALLMAN, 2005).

De acordo com Williamson (1985), os atributos da transação, em especial do grau de especificidade do ativo, irão determinar a forma apropriada de governança da estrutura.

Quando as transações são únicas ou com duração relativamente curta e quando os recursos não forem muito específicos, as transações no mercado podem ser mais apropriadas (WILLIAMSON, 1985; CHILD; FAUKNER; TALLMAN, 2005). Dentro dessas condições, os mecanismos de contratos legais disponíveis no próprio mercado são suficientes para garantir segurança para ambas as partes. Em contrapartida, quando as transações se tornam recorrentes, em um ambiente incerto e com necessidades de investimentos específicos ou relacionados com a própria transação, a forma de governança mais apropriada é a internalização da transação ou atividade (hierarquia) (WILLIAMSON, 1985; TEFOM, 2003; CHILD; FAUKNER; TALLMAN, 2005). A razão legal para esse tipo de estrutura, nesse caso, é o contrato legal entre a empresa e seus empregados, o que dá poder de controle e

² O efeito de *lock* ou *lock-in* ocorre quando a empresa focal estabelece relacionamentos de negócio de longa duração, com um ou mais parceiros, que podem impedir a criação de novos relacionamentos ou que são difíceis de serem quebrados, aumentando a dependência entre os elementos (ANDERSON; HAKANSSON; JOHANSON, 1994)

autoridade para o empregador (WILLIAMSON, 1985; CHILD; FAUKNER; TALLMAN, 2005).

Além da especificidade do ativo, Williamson (1985) dá ênfase também na frequência das transações - ocasionais ou recorrentes - como fator decisivo para a escolha da melhor forma de governança. Quando ocorrem transações ocasionais, o autor sugere que a transação deva ser executada através do mercado.

Para as transações recorrentes, Williamson (1985) sugere que uma relação contratual e uma governança bilateral passam a ser mais interessantes, pois essa situação requer que ambas as empresas invistam em ativos específicos que geram dependência mútua entre as partes e, por isso, essa forma evita o oportunismo.

Resumindo, dentro dessa abordagem existem três tipos de governança: mercado, que é determinado pelo preço; hierarquia, que é determinada pela propriedade e internalização dos processos e atividades; e a forma híbrida, que se situa entre as duas outras formas (WILLIAMSON, 1985; TEFOM, 2003; CHILD; FAUKNER; TALLMAN, 2005). A forma híbrida é considerada por muitos autores como as estruturas de redes (WILLIAMSON, 1985; THORELLI, 1986; JARILLO, 1988; POWELL, 1990; TEFOM, 2003; CHILD; FAUKNER; TALLMAN, 2005). Para Powell (1990), existem diferenças importantes entre a estrutura de rede, a de mercado e a hierárquica. A primeira é definida pelo relacionamento recíproco; a segunda pela competição; e a terceira pelo controle (POWELL, 1990).

A partir desse contexto, passa-se para a análise das **perspectivas de rede**.

3.1.1 Perspectivas de rede entre organizações

De acordo com Easton (1992), a multiplicidade de perspectivas, visões e abordagens sobre um mesmo tema e o grande volume de publicações é bastante comum nas ciências sociais. Inspirado por Morgan³ (1996) - autor do livro *Imagens da Organização* - que agrupou os modelos de análise organizacionais em oito metáforas, Easton (1992) elaborou um modelo para agrupamento das diversas perspectivas de análise existentes sobre redes, também baseado em metáforas. As metáforas são as redes como relações; as redes como estrutura; as

³ No livro *Imagens da Organização*, Morgan apresenta uma abordagem sobre as organizações a partir de metáforas que permitem vê-las como máquinas, organismos, cérebros, culturas, sistemas políticos, prisões psíquicas, fluxos de transformação e instrumentos de dominação.

redes como processo; e as redes como posicionamento. A imagem abaixo resume as quatro perspectivas propostas por esse autor, enumerando as ideias centrais de cada uma delas, assim como os autores e as teorias principais encontrados na literatura estudada.

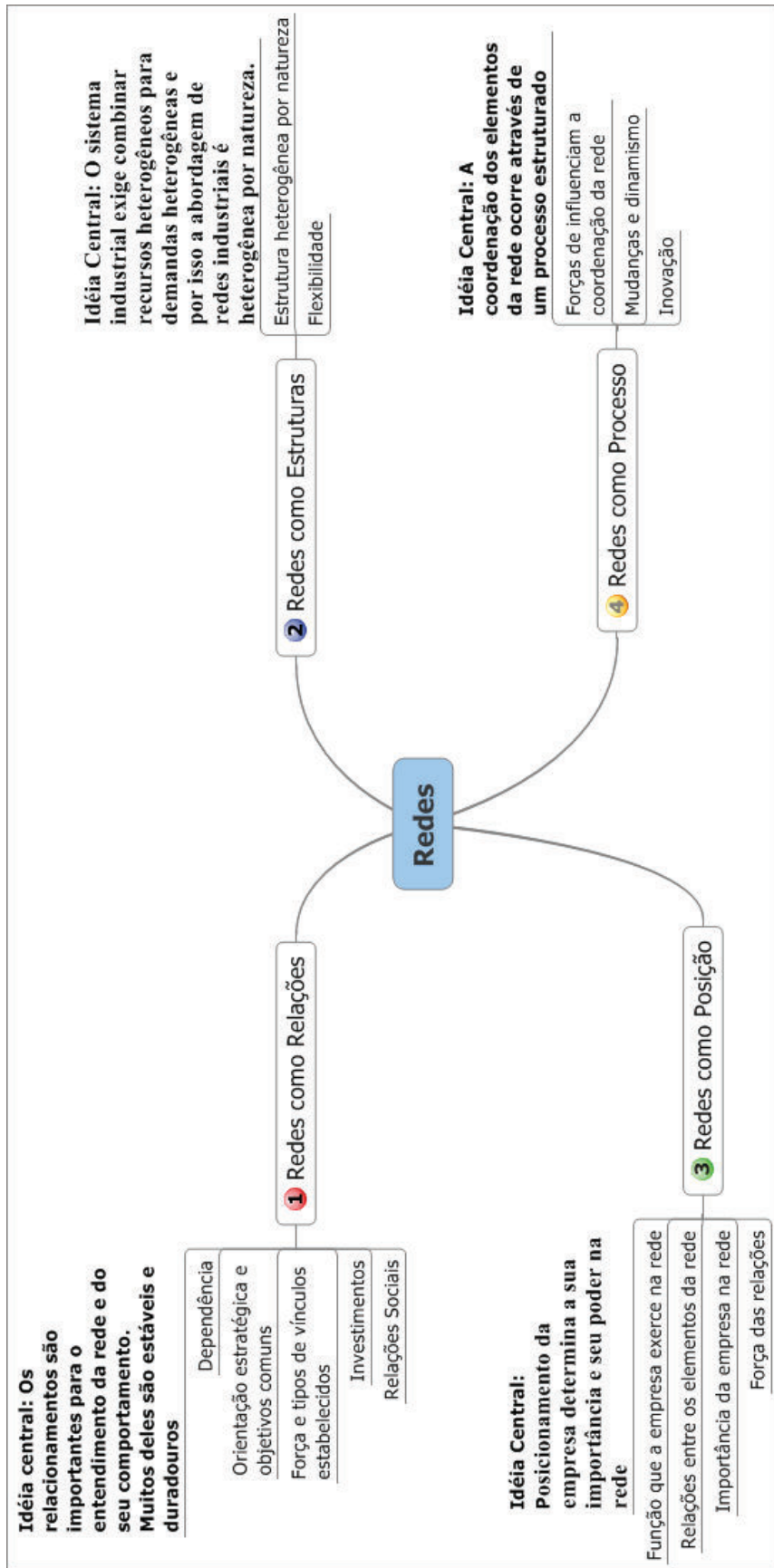


Figura 3 – Metáforas de rede
 Fonte: EASTON, 1992. Adaptado.

A ideia central da metáfora das **redes como relações** é que os relacionamentos são essenciais para o entendimento das redes e do comportamento das empresas e atores que as compõem. (EASTON, 1992). Além disso, as relações de compra e venda entre empresas é a própria essência das redes industriais (EASTON, 1992). Tais relações possibilitam que as empresas adquiram recursos e vendam seus produtos de forma mais eficiente (HAGG; JOHANSON, 1983). Drucker (1995, p. 2) afirma que “Atualmente a maior mudança no ambiente de negócios está sendo causada pela aceleração do crescimento dos relacionamentos baseados não em propriedade, mas sim na parceria”.

As relações entre empresas tornaram-se bastante complexas. A grande intensidade de inovações tecnológicas disponíveis e o alto custo de desenvolvimento e pesquisa fizeram com que as empresas concentrassem seus investimentos somente nas tecnologias essenciais para a criação de seus próprios produtos e serviços. Por isso, a dependência de fornecedores aumentou consideravelmente, assim como a necessidade de relacionamentos com parceiros de mercado (FORD et al. 2007).

Encontram-se na literatura quatro elementos que influenciam as relações entre empresas: orientação estratégica mútua ou objetivos comuns; a dependência que cada empresa possui em relação à outra; os vínculos de diferentes tipos e forças existentes; e o investimento realizado por cada uma das partes (EASTON, 1992; JOHANSON; MATTSSON, 1986, 1987, 1988).

Em primeiro lugar, é necessário que exista uma orientação estratégica mútua ou objetivos comuns. Por isso, para que exista relacionamento entre empresas, é necessário que ambas as empresas estejam preparadas para cooperar entre si e que ambas percebam valor no relacionamento (HAGG; JOHANSON, 1983; JOHANSON; MATTSSON, 1988; OLIVER, 1990; EASTON, 1992; KAY, 1993). Kay (1993) faz uma distinção entre duas categorias de alianças estratégicas – as alianças ‘com objetivos comuns’ e as alianças com ‘troca e benefícios mútuos’. A primeira é tipicamente aquela formada entre parceiros que possuem competências distintas e complementares e cujos benefícios só podem ser alcançados com ação combinada dos parceiros. Já o segundo tipo ocorre quando os parceiros possuem *expertises*, informações, habilidades que são distintas, mas, quando combinadas, trazem benefícios distintos para cada uma das empresas (KAY, 1993).

Nesse sentido, Oliver (1990) afirma que um dos principais fatores que motivam a formação de redes é a reciprocidade. Para esse autor, as relações são estabelecidas por organizações que compartilham objetivos comuns que só podem ser alcançados por meio de relações de cooperação e coordenação.

A dependência é o segundo elemento utilizado para descrever as relações entre empresas e está relacionada com o preço que as organizações estão dispostas a pagar pelos benefícios da cooperação (EASTON, 1992; JOHANSON; MATTSSON, 1986, 1987, 1988).

Esse elemento foi descrito pelos teóricos da Teoria Baseada em Recursos. Nesse item, constata-se que as empresas procuram estabelecer vínculos formais ou parcialmente formais com outras empresas, para reduzir a incerteza e gerenciar melhor sua dependência de terceiros (PENNING, 1983; ULRICH; BARNEY, 1984; HEIDE, 1994), para obter poder sobre os recursos (PFEFFER; SALANCIK, 1978), para aumentar sua capacidade de sobrevivência, diminuir risco e melhorar a autonomia (UZZI, 1996), e que a dependência de recursos entre as organizações foi um fator determinante para o estabelecimento de cooperação entre empresas (PFEFFER; SALANCIK, 1978; BURT, 1983; CHILD; FAUKNER; TALLMAN, 2005). Powell (1990, p. 330), entretanto, pondera que:

[...] uma premissa básica das relações de rede é que uma parte é dependente dos recursos controlados pela outra parte e que existem ganhos ao compartilhar recursos. Por outro lado, todas as partes que fazem parte da rede perdem um pouco sua habilidade de controlar seu próprio futuro e ficam cada vez mais dependentes de terceiros. (POWELL, 1990)

A reflexão de Powell (1990) leva ao terceiro elemento utilizado para discutir as relações entre empresas: os vínculos existentes entre elas (EASTON, 1992; JOHANSON; MATTSSON, 1986, 1987). Vínculos são “[...] ligações psicológicas, emocionais, econômicas ou físicas de uma relação, que são criadas pela associação ou interação e que amarram as partes através das relações de troca” (MCCALL, 1970, p. 12). E se estabelecem quando: “[...] a análise do custo-benefício apresenta resultados favoráveis e as pessoas começam a se envolver uma com as outras, certos vínculos ou amarrações são formados, criando uma forte dependência entre as partes” (WILSON; MUMMALANENI, 1986, p. 45).

O que os autores querem dizer é que as relações de troca criam vínculos entre as empresas e isso cria dependência entre as partes. Geralmente, as empresas não possuem autonomia ou não têm condições de desfazer tais vínculos de forma arbitrária (EASTON, 1992). Ao longo do tempo, vínculos de diferentes tipos são criados entre as empresas que cooperam entre si, devido ao processo de adaptação e dependência mútua das empresas. Esses vínculos afetam suas interações, sua capacidade de adaptação e influencia os custos de troca de parceiros (MATTSSON, 1987).

Alguns autores enfatizaram a dimensão social e a governança da rede em seus estudos (GRANOVETTER, 1985; LARSON 1992; HITE, 2003). Granovetter (1985) destaca a

importância da confiança e das relações sociais no estabelecimento de transações entre empresas. Seus estudos ampliam a perspectiva que considera a racionalidade econômica como única justificativa para as relações econômicas entre as empresas. Para esse autor, a continuidade dos relacionamentos entre os indivíduos pode criar relações sociais que facilitam o estabelecimento de transações econômicas entre os atores (GRANOVETTER, 1985).

Estudo realizado por Larson (1992) analisou o controle social nas redes organizacionais em relações diádicas estabelecidas por empresas empreendedoras. Nesse trabalho, a pesquisadora discute um modelo de formação de rede, que enfatiza a importância da reputação, confiança, reciprocidade e interdependência mútua para que a relação se perpetue. Para ela, a estrutura de atuação empresarial em rede oferece várias vantagens para empresas empreendedoras - empresas que se adaptam ao ambiente e são inovadoras - como possibilitar que elas obtenham recursos e adquiram vantagens competitivas sem que seja necessário realizar altos investimentos em integração vertical. Além disso, ao obter recursos oriundos da rede, a empresa maximiza sua adaptabilidade ao ambiente e evita a ineficiência burocrática de unidades integradas verticalmente. Seus estudos concluem que o controle e a coordenação foram desenvolvidos e o comportamento oportunista evitado, nos sete casos estudados, por meio de obrigações morais, confiança e preocupação em manter a reputação, e não pelo estabelecimento de contratos formais. Entretanto ela destaca que ainda assim o risco está presente, pois, após o término da pesquisa, duas das sete alianças haviam sido finalizadas. (LARSON, 1992).

Existem diversos tipos de vínculos diferentes existentes na literatura de redes (EASTON, 1992; HANKEN, 2007). Os estudos iniciais do International Marketing and Purchasing Group (IMP) identificavam somente dois tipos de vínculos – os sociais e tecnológicos (HAKANSSON, 1982; HANKEN, 2007).

Atualmente, o IMP reconhece onze vínculos distintos (HANKEN, 2007). São eles: vínculos técnicos; temporais; de conhecimento; sociais; legais; econômicos; geográficos; culturais; ideológicos; psicológicos; e estratégicos. O Quadro 1, a seguir, resume cada um dos vínculos e os respectivos autores de referências.

Vínculo	Características	Referências
Técnicos	Os vínculos técnicos estão relacionados com as características dos produtos ou serviços que são trocados entre as partes. Empresas ajustam tecnicamente seus produtos ou processos de acordo com as especificações do parceiro.	Hammarkvist, Hakansson e Mattsson (1982), Johanson e Mattsson (1987), Easton (1992), Kock, (1991), Erbismann, Kock e Strandvik (1998).
Temporais	Os vínculos temporais são criados quando os parceiros precisam adaptar sua logística interna a fim de sincronizar as suas atividades.	Johanson e Mattsson (1987), Kock (1995).
Conhecimento	Os vínculos de conhecimento desenvolvem-se ao longo do tempo, a partir do aprendizado mútuo sobre as forças e fraquezas de cada uma das partes, oportunidades e problemas. O desenvolvimento conjunto de produtos resulta também em criação de vínculos de conhecimento entre as partes.	Kock (1991), Proença e Castro (1997), Nonaka (1994).
Sociais	Os vínculos sociais se desenvolvem entre as pessoas que fazem parte das empresas que fazem parte da rede, e não entre as empresas.	Simmel (1906), Small (1915), McCall (1970), Granovetter (1973), Hakansson (1982) e Wilson, Mummalaneni (1986).
Legais	Os contratos são considerados um dos tipos de vínculos legais.	Macaulay (1963), Palmer, Friedland e Singh (1986) e Johanson e Mattsson (1987).
Econômicos	Acordos especiais de créditos são considerados vínculos econômicos. Investimentos mútuos entre as empresas constituem também vínculos dessa natureza.	Johanson e Mattsson (1987), Kock (1991), Halinen (1994), Proença e Castro (1997, 1998, 2000).
Geográficos	Os vínculos geográficos estão relacionados com o quão ótima é a localização do fornecedor no ponto de vista do comprador. Essa percepção pode variar de acordo com o tempo, dependendo, por exemplo, da estratégia de globalização da empresa.	Lincoln, Gerlach e Takahashi (1992), Liljander e Strandvik (1995), Wendelin (2004).
Culturais	Vínculos culturais se desenvolvem entre clientes e fornecedores com culturas similares.	Liljander e Strandvik (1995), Roslin e Melewar (2000), Wendelin (2004).
Ideológicos	Vínculos ideológicos são aqueles que afetam o processo de escolha dos fornecedores, por exemplo, quando um cliente opta por um fornecedor que possui processos ecologicamente corretos.	Liljander e Strandvik (1995).
Psicológicos	Esse tipo de vínculo ocorre, por exemplo, quando o comprador é convencido de que os produtos fabricados ou serviços oferecidos por um determinado fornecedor são de qualidade superior.	Liljander e Strandvik, (1995).
Estratégicos	Esse tipo de vínculo é formado quando as empresas decidem cooperar e essa se torna uma estratégia empresarial. O vínculo é geralmente afetado pela decisão estratégica de cooperação, a importância estratégica do comprador ou fornecedor.	Wendelin, (2004, 2007).

Quadro 1 - Tipos de vínculos entre empresas IMP

Fonte: HANKEN, 2007. Adaptado.

A força dos vínculos desempenha também um importante papel nas relações sociais e entre empresas. Tais vínculos podem ser caracterizados como fortes ou fracos (GRANOVETTER, 1973). Granovetter (1973) demonstrou que os vínculos fortes são

geralmente formados entre atores que possuem uma similaridade muito grande e, por isso, a troca de conhecimento entre eles é intensa, porém a diversidade do conhecimento trocado é restrita. Esse autor elaborou a famosa frase “a força dos laços fracos”, que significa que os laços fracos podem desempenhar um papel importante, ao garantir acesso a conhecimentos e recursos diversos (GRANOVETTER, 1973).

O último elemento utilizado para justificar a relação entre empresas são os investimentos realizados pelas partes (JOHANSON; MATTSSON, 1986, 1987; EASTON, 1992). Os investimentos podem ser compostos por vários elementos, como maquinário, *know-how*, tecnologia e pessoas. O investimento necessário para o estabelecimento de um bom relacionamento social é também considerado como investimento (JOHANSON; MATTSSON, 1986).

Para resumir a perspectiva das redes como relações, é interessante destacar a analogia entre as relações entre duas empresas e o casamento entre duas pessoas⁴, descritos por Ford et al. (2007, p. 46). Para eles existem similaridades quando se comparam as duas relações.

Em primeiro lugar, o sucesso do casamento ou do relacionamento entre empresas não é determinado por somente uma das partes. As relações de negócio, assim como as relações matrimoniais, são uma mistura complexa de cooperação, conflito, egoísmo e devoção, benefícios mútuos, coerção, persuasão, confiança e decepção, dar e receber, descuido e excesso de cuidados, boa e má gestão (FORD et al., 2007).

Em segundo lugar, as relações e os casamentos precisam ser planejados e construídos por ambos os participantes ao longo do tempo. Ambas as relações desenvolvem suas próprias dinâmicas à medida que os envolvidos passam a entender e contribuir com a união, perceber as oportunidades e os ganhos comuns, compreender as pressões advindas de outras relações e passam a gerenciar esse potencial conflito (FORD et al., 2007).

Em terceiro lugar, os autores afirmam que, assim como o casamento, as relações de negócio podem se desgastar, tornar-se inertes, serem substituídas por outras relações ou falharem totalmente. Isso pode ocorrer por falta de experiência, egoísmo ou falta de compromisso entre as partes envolvidas (FORD et al., 2007).

Finalmente, em quarto lugar, Ford et al. (2007) apontam que o casamento e as relações de negócio não se estabelecem facilmente. Antes, é necessário que ocorra um processo de

⁴ Os autores apontam que a analogia entre o casamento e as relações de negócio não é perfeita, pois as empresas possuem relações com centenas de outras empresas ao mesmo tempo e cada uma dessas relações precisa ser gerenciada de forma eficiente.

desenvolvimento que se inicia no primeiro encontro, evolui à medida que os participantes vão se conhecendo e, a partir disso, pode ocorrer o comprometimento mútuo entre as partes.

Na perspectiva de Redes como *Estruturas*, Easton (1992) define que o sistema industrial exige combinar recursos heterogêneos para demandas heterogêneas e, por isso, a abordagem de redes industriais é heterogênea por natureza. Ou seja, o que eles querem dizer é que o sistema industrial é complexo e combina recursos de várias fontes e formas, e isso influencia as estruturas de redes que são formadas. Dessa forma, um número infinito de estruturas de redes pode ser formado, já que as empresas se transformam ao combinar recursos e conhecimentos externos. Portanto, determinar a estrutura da rede é algo complexo (EASTON, 1992; TESFOM, 2003), e as redes industriais são heterogêneas por natureza (HAGG; JOHANSON, 1983), o que exige flexibilidade para lidar com a diversidade de composições.

Rossetto e Salvador (2003) destacam também que, por causa do contexto dinâmico de mudanças econômicas, políticas e sociais, as empresas precisam se adequar a um ambiente mutável e turbulento e, por isso, precisam tornar suas estruturas mais flexíveis e dinâmicas.

Ao analisar as redes como *Posicionamento*, Easton (1992) estabelece uma conexão com a escola de estratégia e, portanto, passa a analisar não mais a rede e sim o posicionamento da empresa na rede. Para Mattsson (1984) quatro características definem o posicionamento: função que a empresa irá exercer na rede; relações que a empresa tem com outras na rede; importância da empresa na rede; e a força das relações. Para esse autor, toda estratégia empresarial envolve mudanças na posição da rede e que, ao mudar seus padrões nas relações, a empresa pode obter - ou deixar de ter - mais controle sobre seu futuro e, da mesma forma, conquistar - ou não - seus objetivos. Para Fleury e Fleury (2005, p.7),

compreender os diferentes arranjos empresariais na busca de eficiência coletiva demanda um olhar atento às nuances do tecido empresarial, em suas diversas formas de atuação: estratégias, competências e gestão do conhecimento de uma empresa são definidos não só em função de sua relação com o mercado mas também de sua posição em complexas redes de inter-relações empresariais.

Os estudos desses autores apontaram que o acervo de conhecimentos que uma empresa possui determina sua posição relativa nas redes empresariais. Para eles, quanto mais estratégico for o domínio de conhecimentos dominados por uma empresa, estratégico no sentido de mercados/produtos e serviços, maior será a possibilidade de ela assumir papéis de liderança em redes e cadeias empresariais. Quanto mais técnico/produtivo for esse conhecimento, maior será sua possibilidade de se situar em posições operacionais dos

arranjos. A hipótese dos pesquisadores é que, caso a empresa não se sobressaia em nenhum desses aspectos, provavelmente esta estará condenada ao desaparecimento (FLEURY; FLEURY, 2005).

O estudo de Fleury e Fleury (2005) sobre a nova lógica de organização de arranjos empresariais identificou tendências de reconfiguração em que o campo de conhecimentos que está sob domínio de uma determinada empresa é preponderante na definição de sua posição relativa aos demais participantes do arranjo.

Dentro desse contexto no qual a posição da empresa na rede influencia seu desempenho, as redes são formas intencionalmente criadas pelos gerentes e empreendedores para posicionar suas empresas de maneira mais favorável (MATTSSON, 1984; MILES; SNOW, 1986; JARILLO, 1988; JOHANSON; MATTSSON, 1988). Nessa perspectiva, a vantagem competitiva das empresas está relacionada com sua habilidade de utilizar e explorar recursos e conhecimentos valiosos externos disponíveis na rede. Dessa forma, o posicionamento na rede é compreendido como um investimento para obter acesso aos recursos internos das outras empresas (JOHANSON; MATTSSON, 1988).

Por último, Easton (1992) analisa as redes enquanto *Processos* e, nessa perspectiva, ele define que a coordenação das redes pode ser afetada por três mecanismos: mão invisível do mercado que influencia o preço dos produtos e serviços; a mão visível que é controlada pelo empreendedor ao tentar minimizar os custos de transação por meio da integração vertical; e, em terceiro lugar, pelos próprios processos que ocorrem na rede. Esse último mecanismo é composto pela distribuição de poder e interesses das empresas, acesso a recursos que algumas empresas possuem e pela distribuição de poder e interesses que definem como a rede irá operar e desenvolver-se. Nesse sentido, as redes são compreendidas como processos, marcados pelo dinamismo e mudanças. Assim, mudança é uma característica central das redes e muitos estudos abordam especificamente esse tema (EASTON, 1992; TESFOM, 2003; HAKANSSON, 1989). O processo de inovação e desenvolvimento de novos produtos é outro tema central nos estudos das redes (HAKANSSON, 1989). Hakansson (1989) defende que as invenções e as inovações ocorrem dentro das redes, principalmente nas interações entre as empresas. Um dos principais processos de desenvolvimento de inovações acontece através das trocas de conhecimento técnico entre os diferentes atores – pessoas e empresas (HAKANSSON, 1989).

Para Ford et al. (2007), existem três aspectos que influenciam as inovações na rede. Em primeiro lugar, as inovações quase sempre envolvem mais de uma empresa. Em segundo lugar, as inovações sempre envolvem mais de uma tecnologia. Isso ocorre também com novas

tecnologias, pois elas sempre precisam ser combinadas com tecnologias existentes para que estas se tornem viáveis. Por último, os autores argumentam que as inovações tecnológicas que causam impacto para as empresas podem surgir tanto a partir da própria rede quanto de fora dela (FORD et al. 2007).

Ao finalizar esta revisão da literatura sobre redes e cooperação, destaca-se o modelo do IMP, um estudo central sobre o tema em questão, realizado pelo International Marketing and Purchasing Group (IMP) e liderado por Hakan Hakansson. Esse pesquisador estudou as relações diádicas entre compradores e vendedores de produtos manufaturados em diferentes países e conseguiu demonstrar a existência de relacionamentos, muitas vezes duradouros e estáveis, entre empresas (HAKANSSON; SNEHOTA, 1989; 1995; EASTON, 1992; OLSEN, 2006).

O modelo de redes desenvolvido por Hakansson e Snehota (1995), decorrente de seu trabalho, tornou-se a ferramenta central para os estudos das redes e foi utilizado nesta pesquisa. O modelo trabalha com três variáveis interdependentes: atores, recursos e atividades. A Figura 4 demonstra o modelo de rede de Hakansson e Snehota (1995).

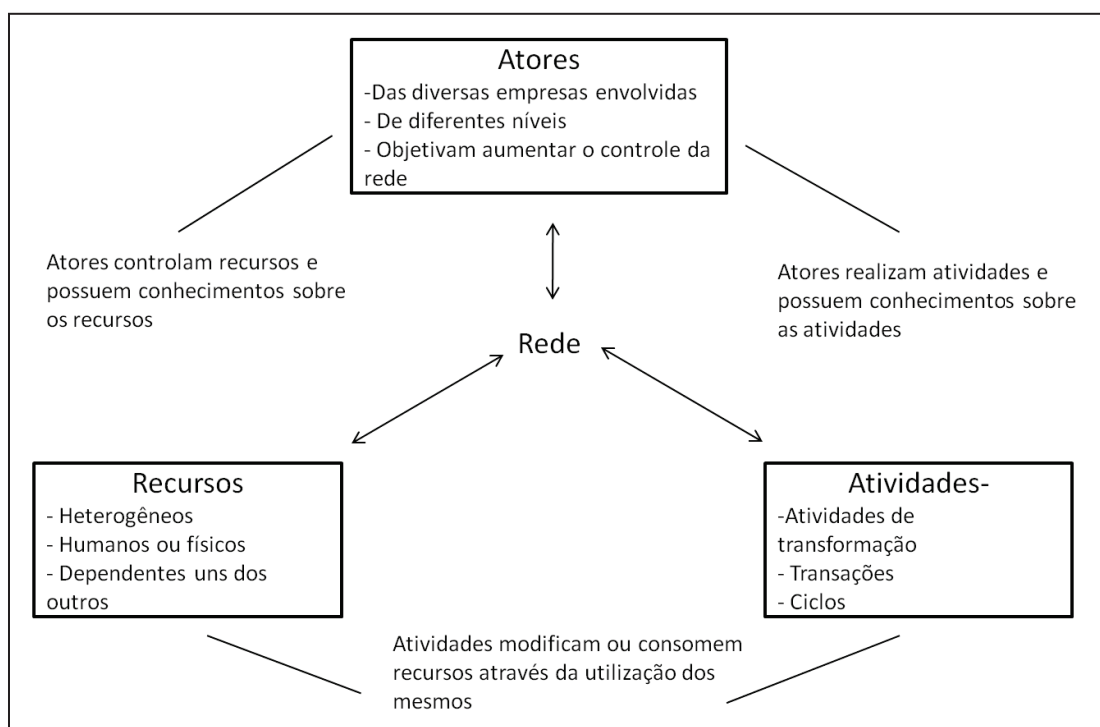


Figura 4 - O modelo do IMP
Fonte: HAKANSSON e SNEHOTA, 1995.

Nesse modelo para análise de rede, Hakansson e Snehota (1995) resumem as relações de negócio entre empresas como sendo a interdependência de três camadas que determinam as interações e os processos da rede: vínculos entre atividades (*activity links*), que abrangem as

transações e os processos como comunicação, adaptação e coordenação; vínculo de recursos (*resource ties*), que envolvem os conhecimentos, tecnologias e ativos trocados entre as partes; e relacionamento de atores (*actor bonds*), que consistem nos relacionamentos pessoais entre os indivíduos das empresas que fazem parte da rede. Para os autores, ao longo do tempo os indivíduos desenvolvem uma infraestrutura de relacionamento baseada em normas, confiança, comprometimento e conhecimento e, por isso, tais interdependências se tornam institucionalizadas. Para os autores, esse processo de institucionalização das transações dificulta o encerramento e o questionamento da relação e também o estabelecimento de um novo relacionamento com outro parceiro.

O modelo teórico de Hakansson e Snehota (1995) possibilita a criação de uma imagem visual da rede, facilitando a pesquisa sobre a colaboração e os resultados em termos de inovação e, por isso, foi um dos modelos centrais adotados, neste trabalho. Por também se tratar de um tema central deste trabalho, a relação das redes com o processo de inovação será discutido no item a seguir.

3.2 Redes e inovação

Estudos recentes apontam que os processos de inovação e as redes de negócio estão totalmente relacionados, e a inovação e a tecnologia são forças que determinam a formação de parcerias e redes entre empresas (EASTON, 1992). Apoiada ainda pelos novos canais eletrônicos, as organizações em redes devem assumir um papel direcionador na criação de inovações sociais e econômicas nesse século (POWELL, 1990; CASTELLS, 1999).

Seguindo a mesma linha de raciocínio, diversos autores consideram que o gerenciamento de cadeias de suprimentos, parcerias e seu '*networking*' desempenham um papel importante na maneira como as empresas inovam (HAKANSSON, 1989; EASTON, 1992; JOHNSEN; FORD, 2001; FORD et al. 2007). Tais redes, denominadas por alguns autores como redes de inovação, podem ajudar as empresas a competir globalmente, facilitando o acesso a informações e recursos, novos mercados e tecnologias (DITTRICH; DUYSTERS, 2003).

Na literatura estudada, foi possível perceber que a intensidade tecnológica é um dos fatores que determinam a formação de redes entre empresas, já que tais relacionamentos se tornam instrumentos importantes para a aquisição e a viabilização de novos conhecimentos e

técnicas que permitem as empresas obterem vantagem competitiva ou a criação de um novo produto, processo ou serviço. (GUIDICE; VASUDEVAN; DUYSTERS, 2003). Nesse contexto, o conhecimento e a inovação tornam-se cada vez mais importantes para o sucesso competitivo organizacional (NONAKA; TAKEUCHI, 1997), e as organizações que almejam aumentar sua eficiência percebem a necessidade de investir em novas práticas voltadas para o desenvolvimento de tecnologias inovadoras, que possam aperfeiçoar a forma pela qual elas desenvolvem suas atividades, seus produtos, processos ou serviços (DRUCKER, 1994).

Numa pesquisa realizada em 2009 pela revista *BusinessWeek* e o *Boston Consulting Group*, classificaram-se as 25 “Companhias mais Inovadoras da Atualidade”. Tal pesquisa foi baseada em um *survey* com 20 questões, enviadas para 2.700 executivos, que foram solicitados a indicar nomes de empresas que inovavam, de forma consistente, produtos, a experiência do cliente, seu modelo de negócio ou seus processos. Desde 2005, quando a pesquisa foi criada, a empresa Apple lidera o topo das empresas inovadoras. Entretanto, segundo a publicação, houve muitas alterações no restante da lista. Seis novas empresas foram classificadas entre as 25 mais inovadoras - Samsung, Volkswagen, McDonald’s, AT&T, Coca-Cola e Vodafone - e seis outras empresas perderam posição e saíram do *ranking* - General Motors, Boeing, Goldman Sachs, 3M, Target e Facebook. A lista completa apurada pela pesquisa encontra-se no APÊNDICE D, ao final deste trabalho.

Essa pesquisa considera que a inovação pode ocorrer em produtos, processos, no modelo de negócio e também na experiência do cliente. Treze das empresas listadas na pesquisa são empresas que atuam no segmento de internet, eletrônicos e telecomunicação, no qual a tecnologia é o grande *alavancador* da inovação. São elas: Apple, Google, Microsoft, Nintendo, IBM, Hewlett-Packard, Research in Motion, Nokia, Amazon.com, Sony, Samsung Electronics, AT&T e Vodafone (BUSINESS WEEK, 2009).

É possível perceber que a inovação tem sido uma preocupação constante das organizações contemporâneas, diante dos novos desafios de competitividade. Debates acadêmicos e evidências empíricas sinalizam sobre a atual complexidade desse processo, refletindo-se na mudança de percepção da inovação como uma atividade endógena à firma, para um processo exógeno e em rede (BALESTRIN; VARGAS, 2004).

Nesse sentido, o processo de inovação e transferência de conhecimento não é um processo simples e unidirecional (BALESTRIN; VARGAS, 2004). Pelo contrário, tal processo é complexo e interativo, pois os fluxos de informações ocorrem em duas ou mais vias e são determinados pela atividade contínua de pesquisa, que é formada e estruturada

pelas forças econômicas, pelo conhecimento tecnológico e pela demanda dos consumidores e dos participantes (MOWERY; ROSENBERG, 1989; BALESTRIN; VARGAS, 2004).

Dessa maneira, estudos indicam que as redes tornaram-se o novo lócus de inovação, já que elas proveem acesso a conhecimentos, tecnologias e recursos que não são facilmente obtidos individualmente, mas que são construídos de maneira dinâmica e colaborativa pelos membros que a compõem. (POWELL; KOPUT; SMITH-DOERR, 1996; VON HIPPEL, 1988; HAKANSSON, 1989; JOHNSEN; FORD, 2000, 2001). Nesse processo de transferência, absorção de conhecimento, troca de experiência e construção conjunta, a rede torna-se essencial para a viabilização de inovações (POWELL; KOPUT; SMITH-DOERR, 1996; HAKANSSON, 1989).

Hauschildt (2004) destaca, porém, que uma das críticas centrais dos trabalhos empíricos sobre inovação é a falta de uma definição clara do conceito inovar, o que dificulta a comparação de resultados e a generalização destes. Por exemplo, para Schumpeter (1984) a inovação pode estar relacionada com novos bens de consumo, novos métodos de produção ou transporte, exploração de novos mercados e novas formas de organização. Esse autor é considerado pioneiro ao demonstrar que, do ponto de vista econômico, as invenções se tornam inovações a partir do momento que elas são desenvolvidas e se tornam economicamente viáveis (SCHUMPETER, 1984).

Já para Christensen (2002), inovação é o processo pelo qual as empresas transformam trabalho, capital, material e informações em produtos ou serviços de maior valor agregado. Esse autor faz uma distinção entre inovações que requerem capacidades tecnológicas muito diferentes das encontradas na empresa, chamada mudança radical, daquelas que são construídas em cima de capacidades tecnológicas pré-existentes e conhecidas, denominadas inovações incrementais (CHRISTENSEN, 2002).

Schiele (2006) lembra que a palavra ‘inovação’ é originada do latim, ‘novare’, que significa renovação e denota a introdução de algo novo que não existia. Correa, Morales e Pozo (2005, p. 349) utilizam em seus estudos a definição de inovação do *Product Development and Management Association* (PDMA, 2004) que diz: “Uma nova ideia, método ou dispositivo. O ato de criar um novo produto ou processo. O ato inclui a invenção assim como o trabalho necessário para transformar a ideia ou conceito em um produto final”.

Independente da falta de definição precisa sobre o que seria inovação, Hakansson e Snehota (1989, 1995) destacam a importância da rede em sua viabilização, pois ela permite combinar conhecimentos disponíveis na rede e materializar as inovações. Para os autores, através da mobilização dos recursos e de sua coordenação eficiente entre os atores e em

conjunto com os conhecimentos tecnológicos disponíveis, poderá ocorrer a inovação, seja ela radical ou incremental. Por isso, para esses dois autores, as relações entre os elementos funcionam como os elementos dinâmicos e a rede como meio de transmissão e geração da inovação (HAKANSSON; SNEHOTA, 1989, 1995).

A concepção de que processos inovadores ocorrem numa estrutura de rede é relativamente recente. Balestrin e Vargas (2004) estabelecem quatro grandes fases, nas quais os processos de inovação foram evoluindo. Na primeira fase, do período de 1950 até a segunda metade da década de 1960, o modelo dominante de inovação era visto como impulsionado pela tecnologia, isto é, uma consequência da utilização da tecnologia. Assim, maiores investimentos em pesquisa e desenvolvimento poderiam gerar inovações. Na segunda fase, durante os anos 60, os modelos de processo de inovação começaram a dar maior importância às necessidades do mercado, sendo este visto como um gerador de ideias e de necessidades para as atividades de pesquisa e desenvolvimento. Na terceira fase, nos anos 70, foram muitas as evidências sobre a necessidade de uma abordagem balanceada entre o suprimento tecnológico e as necessidades do mercado, surgindo o chamado modelo interativo de inovação entre necessidade de mercado e as atividades de pesquisa e desenvolvimento. Na quarta e última fase, relacionada ao momento atual desta pesquisa, o processo de inovação transformou-se de uma atividade endógena para um sistema integrado e em rede (BALESTRIN; VARGAS, 2004).

A inovação passa a ser vista, então, como uma ação conjunta, coordenada e cooperada entre diversos atores internos e externos, envolvendo empresas, fornecedores, clientes, além de outras instituições de caráter público ou privado (ROTHWELL, 1995; BALESTRIN; VARGAS, 2004).

A partir desse novo paradigma e para realizar a análise dos processos de inovação colaborativos que ocorrem em uma determinada rede, Johnsen e Ford (2000, 2001) criaram um modelo conceitual. O modelo foi apresentado nos artigos “Managing Collaborative Innovation in Complex Networks: Findings from Exploratory Interviews” (2000) e “Managing Networks of Supplier and Customer Relationships for technological innovation: initial case study findings” (2001).

Ford e Johnsen (2000, 2001) explicam que o modelo conceitual é baseado em uma série de atividades colaborativas que desencadearam em inovação, levantadas durante os trabalhos empíricos realizados em seus estudos e também na literatura existente. Tais atividades são: *Uniting* – unificação; *Timing* – temporização; *Mobilising* – mobilização; *Communicating* – comunicação; *Exchanging knowledge* – troca de conhecimento;

Exchanging human resources – troca de recursos humanos; *Synchronising* – sincronização. O Quadro 2, a seguir, explica cada uma das atividades enumeradas acima.

Processos de Colaboração	Descrição
1) <i>Uniting</i> – unificação	Identificação e seleção dos parceiros.
2) <i>Timing</i> – temporização	Envolvimento dos parceiros nas fases iniciais do projeto.
3) <i>Mobilising</i> – mobilização	Estabelecimento de regras básicas e acordos para compartilhamento de riscos, benefícios e objetivos.
4) <i>Communicating</i> – comunicação	Processo de troca de informações Ex: ideias, conceitos, políticas e informações/formalização de indicadores de desempenho.
5) <i>Exchanging knowledge</i> – troca de conhecimento	Processo de troca de conhecimentos. Ex: conhecimentos técnicos ou conhecimento das demandas dos clientes finais.
6) <i>Exchanging human resources</i> – troca de recursos humanos	Troca de recursos humanos entre as empresas para desenvolvimento dos projetos.
7) <i>Synchronising</i> – sincronização	Adaptação mútua em relação ao andamento das atividades, alocação dos recursos, sistemas e procedimentos. Alinhamento com fornecedores e clientes sobre os objetivos e tecnologias.

Quadro 2 - Processos colaborativos
Fonte: JOHNSEN e FORD, 2000, 2001.

Por outro lado, segundo os estudos do IMP, os efeitos da rede nos processos de inovação possuem duas vertentes contraditórias. Por um lado, as redes podem facilitar os processos de inovação e, por outro, limitar que estes ocorram. (HAKANSSON, 1987, 1989; JOHNSEN; FORD, 2000, 2001). De acordo com tais estudos, os efeitos negativos ou positivos podem se manifestar de muitas formas, entre elas, principalmente: a rede pode aumentar a dependência entre os atores criando laços muito fortes; pode implicar uma dissipação do conhecimento entre as partes envolvidas; e pode ser um canal para novas redes, que pode ser um fator positivo para explorar novos mercados e tecnologias, ou negativo, como abrir possibilidade para novos concorrentes.

Hakansson (1987) identifica quatro tipos de dependências, que podem atuar negativamente nos processos de inovação, caso estes não existam previamente ou não sejam desenvolvidos juntamente com a inovação. São eles: dependências técnicas (métodos e tecnologias); dependências de conhecimentos (mercado, produtos, técnicas); dependências sociais (confiança, vínculos sociais, poder); e dependências logísticas ou administrativas (cadeia de suprimentos, contratos).

A Figura 5, a seguir, ilustra o modelo conceitual proposto pelos autores:

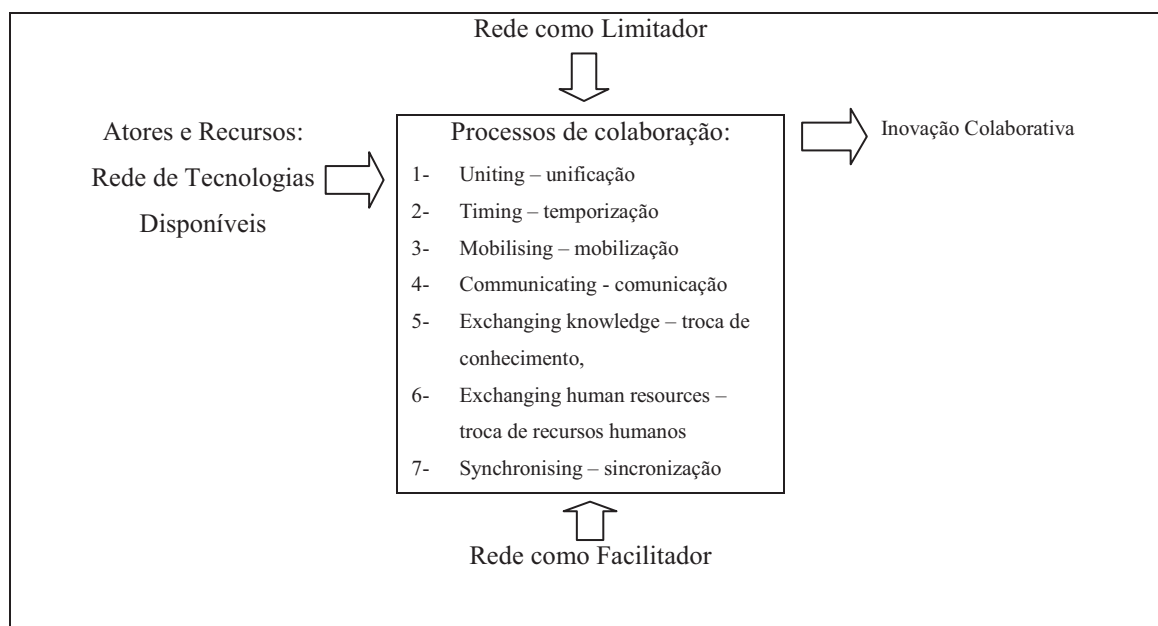


Figura 5 – Modelo conceitual para gerenciamento de redes colaborativas de inovação
Fonte: JOHNSEN; FORD, 2000, 2001.

O modelo apresentado acima foi utilizado neste trabalho, complementando o modelo teórico de Hakansson e Snehota (1995), para a análise dos processos de colaboração e dos fatores facilitadores e limitadores nos processos de inovação.

No item a seguir, analisam-se o papel da TI e da Internet nas organizações e seu papel na viabilização das redes colaborativas entre empresas.

3.3 O papel da TI e da Internet nas organizações

De acordo com Laurindo (2005), a chamada “Nova Economia” estende o escopo da competição no mercado local ou regional para uma amplitude mundial. O autor explica que a TI e a Internet são mecanismos que viabilizam inter-relações entre empresas geograficamente dispersas. Ele destaca ainda que a TI e a Internet permitem a integração em abrangência mundial e podem apoiar a criação de novas estratégias de negócios, de novas estruturas organizacionais e de novas formas de relacionamento entre empresas e entre empresas e seus consumidores.

Nesse sentido, a TI não desempenha apenas um papel de suporte administrativo nas organizações e sim uma importante função estratégica. Essa visão da TI, viabilizando

vantagens competitivas, baseia-se no fato de que ela não só sustenta as operações de negócio, mas pode possibilitar novas estratégias empresariais (LAURINDO et al. 2001).

Seguindo o mesmo raciocínio, Porter (2001) afirma que a Internet é uma nova tecnologia e, por esse motivo, ela tem recebido muita atenção de empresários, executivos e investidores. Muitos assumem que a Internet altera todo cenário de negócio, tornando as estratégias e as regras tradicionais obsoletas. O autor observa, entretanto, que tais suposições levaram muitas empresas a tomar más decisões, resultando na queda da atratividade de seus setores, afetando negativamente suas vantagens competitivas. As observações de Porter (2001) apontaram que muitas empresas alteraram as bases da competição, antes calçadas na qualidade, características do produto e dos serviços, para um foco mais voltado para o preço, quando passaram a oferecer seus produtos pela Internet. Tal movimento diminuiu a atratividade do setor no qual a empresa estava inserida e dificultou a obtenção de lucro para todos os participantes desse mercado. (PORTER, 2001).

Oliver (1999) é outro autor que concorda que o mundo dos negócios sofreu forte alteração com a globalização e o desenvolvimento tecnológico da comunicação virtual e em tempo real. Os consumidores passaram a ter conhecimentos e poder e por isso tornaram-se participantes ativos na concepção e no desenvolvimento de produtos e serviços, ditando velocidade, qualidade, variedade, assistência e preço. Segundo o autor,

com uma multiplicidade de informações e um mundo cheio de concorrentes a apenas um comando de distância na Internet, ele reivindica essas coisas e vai obtê-las. Para os negócios, é uma questão desafiante, porém as organizações capazes de proporcioná-la estão experimentando um grande sucesso competitivo. (OLIVER, 1999, p. 203)

Na opinião deste autor, nenhuma tecnologia, nenhuma força política, cultural e social causou tanto impacto quanto a Internet, fazendo deslocar o poder de países, cidades e empresas do centro para as margens. A sociedade, a qual ele chamou de “pós-informação” (OLIVER, 1999, p. 203), forçaria todas as empresas a repensar suas estratégias, pois “os concorrentes que usam a informação podem tornar obsoleta virtualmente qualquer fonte tradicional de vantagem competitiva... No futuro, todas as companhias serão baseadas na informação.” (OLIVER, 1999, p. 204).

Também McFarlan (1998) analisou novas estratégias de competição e concluiu que o uso da TI muda a maneira de competir, juntando estratégia competitiva e funcional:

Com grande velocidade, a acentuada redução nos custos da Tecnologia da Informação permitiu que os sistemas de computadores se transferissem de sistemas de suporte às atividades de escritório para sistemas que oferecem vantagens competitivas significativas. De particular destaque são os sistemas que conectam clientes e fornecedores. (MCFARLAN, 1998, p. 86)

Autores como Rangan e Adner (2001), entretanto, alertam que a tecnologia não pode ser considerada estratégica e sim um complemento da estratégia. Para eles, a Internet e as tecnologias da informação só fazem sentido se criarem valor econômico para as empresas. As organizações também têm procurado utilizar cada vez mais a TI para estabelecer novas e variadas formas de cooperação e colaboração entre setores e empresas, com o objetivo de se tornarem competitivas, mais ágeis e flexíveis (POWELL; DENT-MICALLEF, 1997).

Porter (2001) também destaca a importância de compreender melhor a Internet e sua importância nos negócios. Ele recomenda que sejam evitadas as retóricas sobre “Indústria da Internet”, “estratégias de e-business” e “nova economia” de forma que a Internet seja compreendida pelo que realmente ela é: uma tecnologia facilitadora, composta por um conjunto de ferramentas que podem ser utilizadas por qualquer indústria e como parte de qualquer estratégia (PORTER, 2001).

Para o autor, a questão principal não está relacionada com a utilização ou não da Internet, uma vez que essa ferramenta se tornou essencial para que as empresas se mantenham competitivas, e sim como ela deve ser utilizada. Elas devem ser utilizadas como complementação das estratégias tradicionais, pois, para ele, a Internet sozinha dificilmente garantirá uma vantagem competitiva de longo prazo. Clemons e Row (1991) complementam que, devido às pequenas barreiras de imitação e aquisição por outras empresas, as vantagens baseadas somente em TI tendem a diminuir rapidamente e, por isso, não são sustentáveis. Da mesma forma, para Barney, Wright e Ketchen (2001), entender como a Tecnologia da Informação (TI) pode criar vantagem competitiva é ainda um desafio não resolvido.

Para alguns autores, no entanto, é possível obter vantagem competitiva sustentável baseada em TI, quando é utilizada complementaridade ou co-especialização de recursos. (POWELL; DENT-MICALLEF, 1997). Wu et. al. (2005) demonstraram, em seu estudo: *The impact of information technology on supply chain capabilities and firm performance: a resource-based view*, que, na junção da TI com o processo de cadeia de suprimentos da empresa, a TI facilitou o desenvolvimento de capacidades organizacionais de alto nível, denominadas capacidades de rede de suprimentos, que são específicas da empresa e, portanto, difíceis de imitar e duplicar. Porter (2001) reconhece também o papel que a Internet e a TI desempenham nas cadeias de suprimento atuais e defende que a Internet é a ferramenta mais

poderosa disponível para aumentar a eficiência operacional, por possibilitar a troca de informações em tempo real, em todos os pontos da cadeia de valor.

Ainda, de acordo com Porter (2001), a melhor forma de compreender como a Internet pode criar valor econômico é analisar a Estrutura do Setor - que determina a lucratividade média dos concorrentes - e as Vantagens Competitivas Sustentáveis - que permitem as empresas superarem os competidores. Esses dois direcionadores de lucratividade são universais e transcendem quaisquer tecnologias e tipos de negócio. Independentemente, se a indústria é nova ou antiga, a atratividade do setor é determinada por cinco forças: a intensidade da rivalidade entre os concorrentes existentes; a ameaça de novos produtos ou serviços substitutivos; o poder de barganha dos fornecedores; o poder de barganha dos compradores; e as barreiras de entrada. Tais forças combinadas determinam como o valor econômico criado por qualquer produto, serviço, tecnologia é dividido entre as empresas que fazem parte da indústria, pelos clientes e pelos potenciais novos entrantes (PORTER, 2001).

A intensidade de cada uma das cinco forças varia consideravelmente de indústria para indústria e, por isso, não é possível generalizar as conclusões e os impactos da Internet na lucratividade. Entretanto estudos realizados pelo autor em uma série de indústrias, nas quais a Internet desempenhou um papel importante, revelaram algumas tendências claras que estão sumarizadas na Figura 6. Tais estudos destacam que algumas tendências afetaram positivamente (+) os setores estudados, como o aumento da eficiência e a expansão do mercado, mas que grande parte destas afetou negativamente (-). A Figura 6 mostra as conclusões de Porter (2001) para as possíveis influências da internet na estrutura do setor.

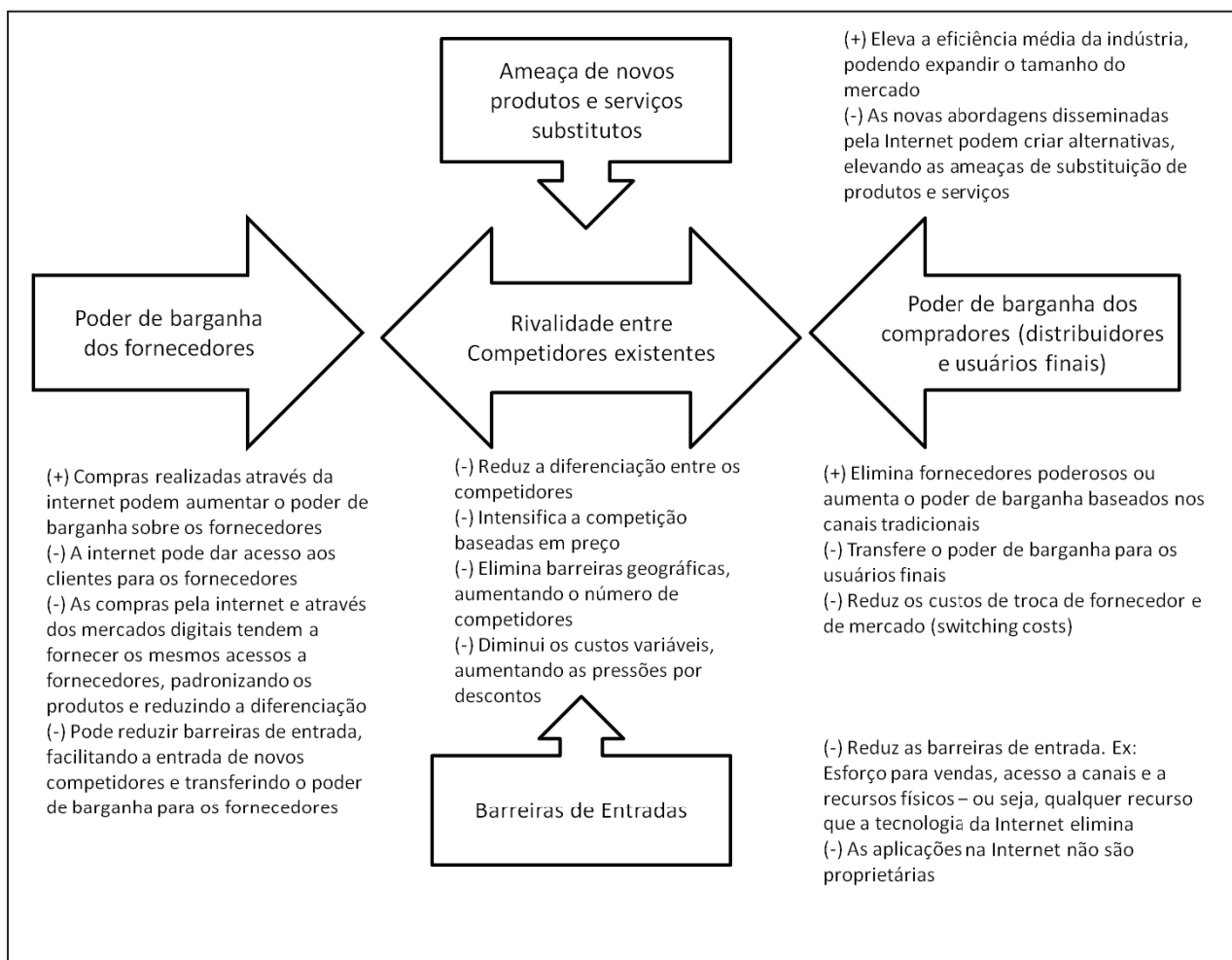


Figura 6 - Como a Internet influencia a estrutura do setor
Fonte: PORTER, 2001.

Para Porter (2001), a utilização da Internet pode expandir o mercado alternando a configuração das cinco forças e reduzir a lucratividade média do setor. O autor denomina esse efeito como o grande paradoxo da Internet, pois, se de um lado ela traz muito benefícios, como disseminar as informações mais facilmente, reduzir a complexidade das compras, o *marketing* e a distribuição, de outro, permite que clientes e vendedores se encontrem com facilidade e façam transações de negócio, tornando difícil para as empresas capturar tais benefícios em forma de lucro.

Porter, entretanto, ressalta que a análise da Cadeia de Valor – conjunto de atividades na qual os produtos ou serviços são criados e entregues para os clientes – é uma forma de analisar a influência da TI nos processos de negócio da organização e medir seus benefícios. O autor propõe cinco estágios para medir a evolução da tecnologia da informação e seu benefício para os negócios (PORTER, 2001).

No primeiro estágio, os sistemas de TI automatizam transações distintas, como entrada de pedidos e contabilização. No segundo estágio, a automação dos processos envolve atividades, como gestão de recursos humanos, gestão de equipe de vendas e criação de produtos. No terceiro estágio, potencializado pela Internet, atividades distintas passam a ser integradas, as atividades de vendas integradas com o processo de pedido ou a adoção de sistemas, como *Customer Relationship Management* – Gestão do Relacionamento com o Cliente (CRM), *Supply Chain Management* – Gestão da Cadeia de Suprimentos (SCM) e *Enterprise Resource Planning* – Planejamento de Recursos Corporativos (ERP). O quarto estágio é caracterizado pela integração da cadeia de valor entre empresas fornecedoras, distribuidoras e clientes. Nesse estágio mais avançado, destacam-se os sistemas de SCM, CRM e ERP interconectados eletronicamente, de tal forma que os processos de fabricação, aquisição e *delivery* são totalmente integrados. No quinto e último estágio, ainda inexistente, segundo o autor, a tecnologia da informação será utilizada não só para interconectar atividades de várias empresas na rede de valor, mas também maximizar tais atividades em tempo real (PORTER, 2001).

Dessa forma, percebe-se que a implantação da TI em uma organização consiste em uma mudança tecnológica que tem como objetivo integrar as respectivas áreas, bem como o redesenho de sua estrutura e de suas fronteiras, aumentando sua eficácia e eficiência, e alcançar vantagens estratégicas específicas (DIAS, 2000; PORTER, 2001).

A Figura 7 demonstra o potencial da utilização da Internet na Cadeia de Valor, na visão de Porter (2001).

Infraestrutura da Firma				
<ul style="list-style-type: none"> • Sistemas financeiros e ERP baseados em tecnologia Web • Sistemas on-line de relacionamento com investidores 				
Gestão dos Recursos Humanos				
<ul style="list-style-type: none"> • Ferramentas de autogestão de informações pessoais e benefícios • Treinamentos via Web • Portais Web de compartilhamento e disseminação de Informações e Conhecimento 				
Desenvolvimento Tecnológico				
<ul style="list-style-type: none"> • Ambiente colaborativo para criação de produtos entre localidades e envolvendo várias empresas • Bases de conhecimento acessíveis para toda organização • Acesso on-line a informações de vendas e de serviços para equipes de Pesquisa e Desenvolvimento 				
Compras				
<ul style="list-style-type: none"> • Planejamento de demandas baseados na integração através da Internet e planejamento em tempo real • Interconexão com sistemas de pedidos, estoques e forecasting com fornecedores • Pagamento on-line das compras • Compras diretas ou indiretas através de mercados eletrônicos, leilões reversos 				
Logística de Entrada	Operações	Logística de Saída	Marketing e Vendas	Serviços Pós-Venda
<ul style="list-style-type: none"> • Planejamento integrado em tempo real, entrega, gestão de estoques, gestão da demanda e planejamento e integração dos fornecedores • Disseminação de informações em tempo real de dados de estoque 	<ul style="list-style-type: none"> • Troca de informações integradas, planejamento e tomada de decisão nas fábricas, montadoras e fornecedores de componentes • Informações para canais de vendas e equipe de vendas de pedidos realizados e planejados 	<ul style="list-style-type: none"> • Informações da transações de pedido on-line • Automação de contratos • Acesso para cliente e distribuidores de status do desenvolvimento e entrega do produto • Integração com canais de distribuição incluindo informações de defeitos, garantias e gestão dos contratos 	<ul style="list-style-type: none"> • Canais de vendas on-line • Acesso em tempo real para clientes de catálogos de produtos, preços dinâmicos, disponibilidade de estoque e de pedidos • Configuração em tempo real de produtos (customização) • Marketing sob medida para clientes através de perfis • Feedback em tempo real de clientes 	<ul style="list-style-type: none"> • Suporte a clientes através de e-mail, gestão de reclamações, integração de cobranças, voz sobre ip (VOIP), etc • Sites de auto atendimento e serviços inteligentes

Figura 7 - Usos potenciais da Internet na Cadeia de Valor
 Fonte: PORTER, 2001. Adaptado.

Com o objetivo de avaliar o impacto estratégico da TI, McFarlan (1984), citado por Laurindo (2005), formulou cinco questões básicas sobre as aplicações de TI, relacionadas com as forças competitivas de Porter (1979). São elas:

- A TI pode erguer barreiras à entrada de concorrentes? É necessário que haja um novo serviço para “amarrar” o cliente, mas que seja difícil de copiar (por exemplo, com um *software* complexo).
- A TI pode impedir a troca de fornecedor? O uso de TI pelo cliente deve oferecer custos psicológicos ou financeiros elevados, caso ele troque de fornecedor (por exemplo, trocar de banco, com senhas, cartões, serviços, tarifas).
- A TI pode alterar a base da competição? As bases da estratégia competitiva, delineada por Porter (1998) são baseadas em custos, diferenciação ou segmentação. Se a TI gerar uma troca nesta base, criará uma inovação estrutural, afetando todo o setor.

- A TI poderá provocar alteração no equilíbrio de poder nas relações com os fornecedores? Sistemas entre empresas (por exemplo, entre varejistas e fabricantes) podem redistribuir o poder entre elas, deixando a empresa vulnerável.
- A TI pode gerar novos produtos?

Para Laurindo (2005), as questões formuladas por McFarlan (1984) servem como base de orientação para avaliar novas vantagens competitivas baseadas na TI, tanto dentro da organização como em suas relações com outras empresas e consumidores. O autor esclarece ainda que as questões devam ser usadas para nortear usos estratégicos da TI, visando à formação de novas inter-relações entre as empresas, como a formação de parcerias e redes de cooperação.

O estudo *Sustaining Competitive Advantage through a Value Net*, realizado por Premkumar, Richardson e Zmud (2004) na Enterprise Rent-A-Car, a maior empresa de aluguel de carros da atualidade, serve como exemplo dos conceitos apresentados. Para os autores, a Enterprise criou uma rede de valor que interliga os processos de negócio da empresa com as companhias de seguro e com as oficinas de reparo de automóveis, por meio de sistemas de TI. Segundo Bovet e Martha (2000), uma Rede de Valor (*value net*) é uma rede dinâmica, na qual os clientes e fornecedores se relacionam e a informação flui eletronicamente. Para os autores, uma rede de valor deve criar valor econômico, estratégico ou melhorar o desempenho para todos os envolvidos, para que ela perdure.

Segundo Berry et al. (2006), a Enterprise é uma empresa que surgiu de uma inovação proposta pelos próprios clientes. A indústria de aluguel de carros era, até então, dominada por empresas como Hertz e Avis, que privilegiaram os mercados aeroportuários. Tais empresas estabeleceram altas barreiras de entrada à concorrência, por terem participação em praticamente todos os aeroportos dos Estados Unidos. Para Berry et al. (2006), a ideia da Enterprise como empresa tornou-se uma inovação, devido à proximidade do CIO da Enterprise Rent-a-Car, Jack Taylor, com os clientes que, frequentemente, requisitavam contratos de curta duração, enquanto seus veículos danificados eram consertados.

Premkumar, Richardson e Zmud (2004) verificaram que a Enterprise Rent-a-Car realiza 94% de seus negócios em mercados locais, diferentemente dos concorrentes que atuam principalmente nos aeroportos. O negócio da Enterprise é fornecer carros enquanto os veículos avariados dos clientes estão sendo consertados em oficinas locais e, por isso, a empresa precisava otimizar sua comunicação com as seguradoras e com as oficinas. Como as companhias de seguro são geralmente grandes e possuem abrangência nacional e as oficinas de reparo são, em sua grande maioria, pequenas e regionalizadas, o sucesso da Enterprise

baseou-se na capacidade em estabelecer relacionamentos, em âmbito nacional, com as seguradoras e, em âmbito nível local, com as oficinas, mantendo um nível de excelência no atendimento aos clientes. Com a criação de um sistema de TI, baseado na Internet, denominado *Enterprise Automated Rental Management System* (ARMS⁵), a companhia conseguiu disponibilizar uma plataforma que se tornou ferramenta central e criou uma vantagem competitiva sustentável para a companhia.

Segundo os autores do estudo, no início de 1990, a comunicação e a coordenação das atividades da Enterprise e seus parceiros envolvia muito trabalho manual e intensa comunicação, via telefone e fax. Em 1994, a Enterprise decidiu criar um sistema que integrasse eletronicamente sua cadeia de valor com as empresas de seguro. Entretanto a adoção da solução, por parte das seguradoras, mostrou-se aquém do esperado, devido aos investimentos necessários para integrar-se à Enterprise em uma arquitetura proprietária, na qual somente a Enterprise possuía controle e conhecimento. Em 1996, a empresa decidiu investir em uma plataforma mais aberta, com menos complexidade tecnológica, objetivando minimizar os custos de adoção e aceitação por parte das seguradoras. A iniciativa foi bem sucedida, pois o grau de aceitação foi de aproximadamente 60 seguradoras. Entretanto, para Premkumar, Richardson e Zmud (2004), o grande marco foi definido pela emergência da Internet, que possibilitou a criação de uma nova versão do sistema, denominado ARMS Claims, que era de fácil adoção e de baixo custo. Hoje, mais de 500 seguradoras utilizam tal ferramenta e milhares de oficinas de reparo estão interligadas ao sistema. A Figura 8 demonstra as interações eletrônicas realizadas pelo sistema ARMS dentro da Rede de Valor.

⁵ É importante perceber o trocadilho da sigla ARMS com o seu significado na língua inglesa – BRAÇOS, denotando uma ideia de abrangência e longo alcance.

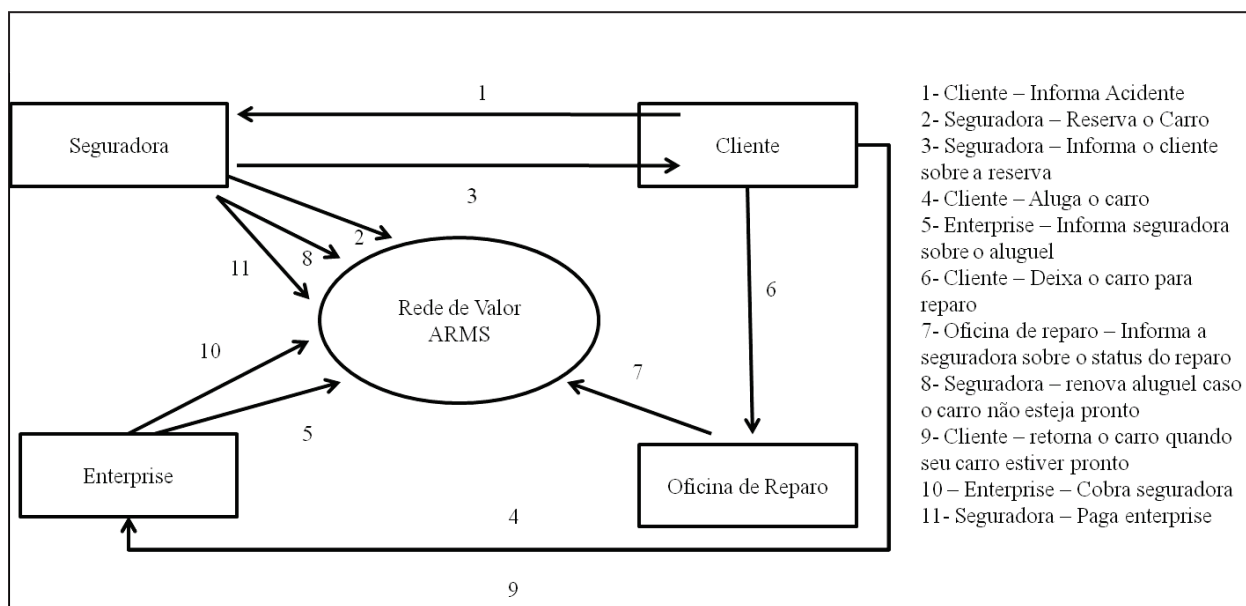


Figura 8 – A rede de valor da Enterprise Rent a Car - ARMS

Fonte: PREMKUMAR, RICHARDSON e ZMUD, 2004.

Para Premkumar, Richardson e Zmud (2004), o estudo de caso da Enterprise e de seu sistema ARMS contribui com duas lições sobre a vantagem competitiva sustentável, por meio de plataformas de rede de valor: em primeiro lugar, é necessário haver um alinhamento entre as funcionalidades disponíveis na plataforma com o modelo de negócio das empresas. Em segundo lugar, o fator-chave de sucesso para obtenção de vantagem competitiva sustentável, a partir das redes de valor, está relacionado ao conhecimento profundo dos processos de negócio de todos os participantes da rede, para que a plataforma venha a agregar valor para todos os envolvidos.

A revisão da literatura sobre cooperação e redes de empresas, inovação e redes, bem como sobre a compreensão do papel da TI e da Internet na formação e no fortalecimento dos relacionamentos interempresariais permitiu elaborar um modelo teórico-conceitual para a análise do caso Localiza/Techbiz/Amadeus. A seguir, apresenta-se esse modelo.

3.4 Modelo Conceitual

No item 3.1, discutiu-se o tema cooperação e redes entre organizações a partir de três teorias comumente encontradas na literatura. Na primeira parte, denominada **teoria baseada em recursos**, constatou-se que as empresas procuram estabelecer vínculos formais ou parcialmente formais com outras empresas para reduzir a incerteza e gerenciar melhor sua dependência de terceiros (PENNING, 1983; ULRICH; BARNEY, 1984; HEIDE, 1994), para obter poder sobre os recursos (PFEFFER; SALANCIK, 1978), para aumentar sua capacidade de sobrevivência, diminuir risco e melhorar a autonomia (UZZI, 1996).

A seguir, foi discutida a **teoria dos custos de transação**, constatando que existem três tipos de governança: mercado, que é determinado pelo preço; hierarquia, que é determinada pela propriedade ou internalização da atividade; e a forma híbrida, que se situa entre as duas outras formas (WILLIAMSON, 1985; TEFOM, 2003; CHILD; FAUKNER; TALLMAN, 2005), e que existem diferenças importantes entre a estrutura de rede, de mercado e hierárquica. A primeira é definida pelo relacionamento recíproco, a segunda pela competição e a terceira pelo controle (POWELL, 1990).

Finalmente, apresentou-se a abordagem das redes a partir das quatro metáforas de Easton (1992) - as redes como relações, as redes como estrutura, as redes como processo e as redes como posicionamento. A partir da teoria de redes, tomou-se como base teórica o modelo proposto por Hakansson e Snehota (1995) para a análise dos atores, recursos e atividades de um processo colaborativo de empresas em rede.

No item 3.2, procurou-se estabelecer a relação entre a rede e os processos de inovação, definindo o que é inovação (SCHUMPETER, 1982; HAUSCHILDT, 2004; CORREA; MORALES; POZO, 2005; SCHIELE, 2006), explorando os fatores que levam as empresas a inovar (BLOMQUIST; LEVY, 2006; PORTER, 1990), e como as empresas inovam com o estabelecimento de redes (HAKANSSON, 1987; BARNEY, 1991; DAY, 1994; JOHNSEN; FORD, 2000; STONES, 2001; KHALID, 2002; MCEVILY; EISENHARDT; PRESCOTT, 2004; LEENDERS; VOERMANS, 2006; SCHIELE, 2006). Foi apresentado um modelo de inovação colaborativa, proposto por Johnsen e Ford (2000, 2001), utilizado como referência conceitual do autor deste trabalho.

No item final, apresentou-se o papel da TI e da Internet nas organizações e seu papel na implementação da inovação e na formação de redes (MCFARLAN, 1984; POWELL; DENT-MICALLEF, 1997; MCFARLAN, 1998; OLIVER, 1999; LAURINDO, 2005;

LAURINDO et al. 2001; RANGAN; ADNER, 2001; PORTER 2001; WU at al., 2005) e seus desafios (CLEMONS; ROW, 1991; BARNEY; WRIGHT; KETCHEN, 2001). Ilustrou-se com um estudo da Enterprise Rent-A-Car elaborado por Premkumar, Richardson e Zmud (2004), no qual ocorreu uma inovação favorecida pela Internet e pela TI, como exemplo de uma rede em uma empresa semelhante àquela selecionada como neste estudo de caso.

O modelo conceitual elaborado para análise dos dados desta dissertação, apresentado a seguir, unifica os modelos do IMP (HAKANSSON; SNEHOTA, 1995) e o modelo Johnsen e Ford (2000, 2001).

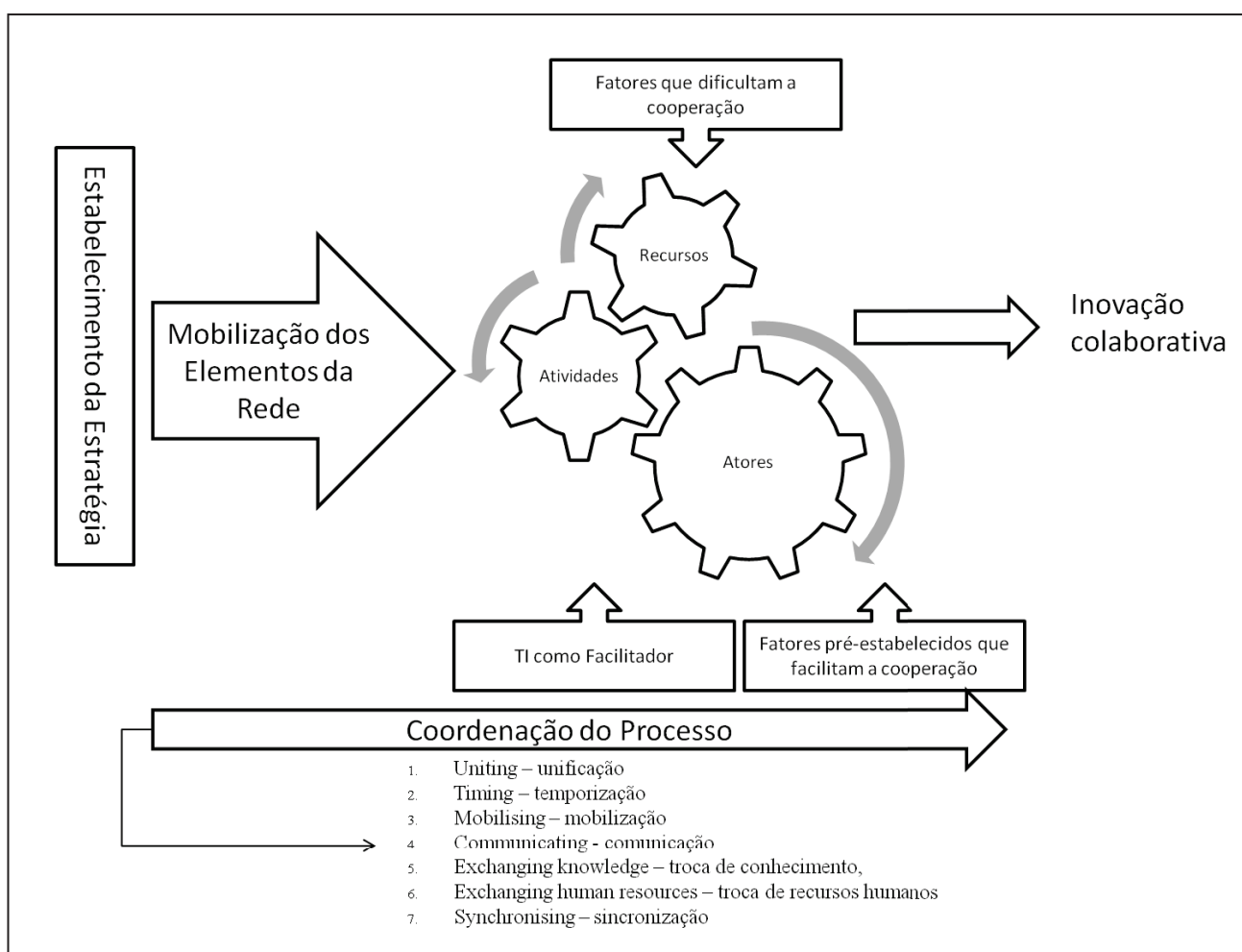


Figura 9 – Modelo Conceitual para análise dos dados
Fonte: HAKANSSON e SNEHOTA, 1995; JOHNSEN e FORD, 2000, 2001. Adaptado.

Explicando o modelo acima, a partir de uma estratégia estabelecida pela empresa ou um projeto no qual ela não detém todos os recursos ou conhecimentos para a execução da estratégia (PFEFFER; SALANCIK, 1978; UZZI, 1996; JOHANSON; MATTSSON, 1988) ou que os custos de transação justifiquem a externalização da operação (WILLIAMSON, 1985;

CHILD; FAUKNER; TALLMAN, 2005), a empresa decide recorrer a sua rede de parceiros ou mercado para obter tais recursos (HAKANSSON; SNEHOTA, 1995). A partir desse cenário, ocorre a seleção e a mobilização dos parceiros (JOHNSEN; FORD, 2000, 2001) e inicia-se o projeto, no qual os atores, atividades e recursos são coordenados para que o projeto seja executado (HAKANSSON; SNEHOTA, 1995). Várias atividades auxiliam a coordenação do processo - unificação, temporização, mobilização, comunicação, troca de conhecimento, troca de recursos humanos e sincronização (JOHNSEN; 2000, 2001). Podem existir, entretanto, fatores que influenciam negativa ou positivamente o processo (HAKANSSON, 1982, 1987, 1989; JOHNSEN; FORD, 2000, 2001; HANKEN, 2007). No caso estudado, procurou-se entender se a TI e a Internet atuam como elementos facilitadores do processo (MCFARLAN 1998; PORTER, 2001) e se esse mecanismo resultou em inovação para o negócio (HAKANSSON, 1989; EASTON, 1992; JOHNSEN; FORD, 2000, 2001; FORD, et al. 2007).

Expostos os fatores identificados na literatura estudada que incentivam a formação de redes para gerar inovação e os papéis possíveis da TI e da Internet nas organizações (facilitador ou dificultador), explica-se, no próximo capítulo – Metodologia –, cada parte do modelo e estratégia de pesquisa utilizada para responder ao problema e ao objetivo deste estudo.

4 METODOLOGIA

Nos capítulos anteriores, apresentou-se o problema e a justificativa desta pesquisa, seus objetivos, o referencial teórico e, finalmente, apresentou-se um modelo conceitual elaborado a partir dos autores estudados. O objetivo deste capítulo é detalhar os aspectos metodológicos que orientaram e apoiaram o planejamento e execução deste trabalho, assim como apresentar os procedimentos utilizados na coleta e análise dos dados.

4.1 Método de pesquisa

Para o desenvolvimento do trabalho, optou-se pela realização de uma pesquisa qualitativa por meio de um estudo de caso único na Localiza Rent a Car, na qual foi possível observar a existência de um cenário colaborativo em rede, intermediado pela Internet e pela TI, o que resultou em inovações, na forma de operar o negócio e de se relacionar, eletronicamente, com as agências de viagens.

A opção por um método qualitativo e pelo estudo de caso se deve ao fato de o objeto de estudo ser composto por vários processos específicos e complexos. Para Haguete (1995), o método qualitativo “fornece ferramentas para compreensão mais profunda de fenômenos sociais, onde existem aspectos subjetivos na ação social, que levam à dificuldade em analisar estatisticamente os fenômenos complexos ou fenômenos únicos.” (HAGUETTE, 1995, p. 63).

Para Oliveira, Maçada e Goldoni (2006), a opção pela escolha do método de estudo de caso único justifica-se quando este for, entre outros fatores, revelador, por se tratar de uma situação previamente inacessível para investigação. Para os autores, o estudo de caso único tem como um dos propósitos testar os limites da teoria em casos extremos ou críticos.

A escolha da empresa baseou-se não só no fato de ela ser líder em seu setor, na América do Sul, estando entre as 500 maiores empresas brasileiras, segundo o *ranking* nacional de negócios, bem como pela proximidade do autor com a empresa e seus dirigentes, em razão de sua atividade profissional.

Entende-se que o caso estudado da Localiza Rent a Car possui características únicas, que permitem analisar em profundidade o problema da presente pesquisa. Tais características foram criadas pela própria natureza do projeto da empresa: integrar-se eletronicamente, por

meio da internet e de sistemas de informação, com uma rede pré-estabelecida denominada GDS Amadeus, para que a empresa tivesse acesso aos demais elementos da rede como agências de viagens e portais corporativos. Entretanto, para conseguir atender a essa estratégia de negócio, foi necessário formar uma rede com diversas empresas - TLantic, TechBiz, Amadeus – como forma de obter acesso, conhecimentos, tecnologias, ferramentas para a conclusão desta. Em outras palavras, o projeto de se integrar à rede GDS era um projeto que só poderia ser executado mediante o emprego correto de tecnologias de integração e cooperação de empresas distintas, geograficamente dispersas e com conhecimentos e recursos complementares.

A Figura 10 ilustra a rede formada para a execução do projeto da empresa e as relações entre os diversos atores.

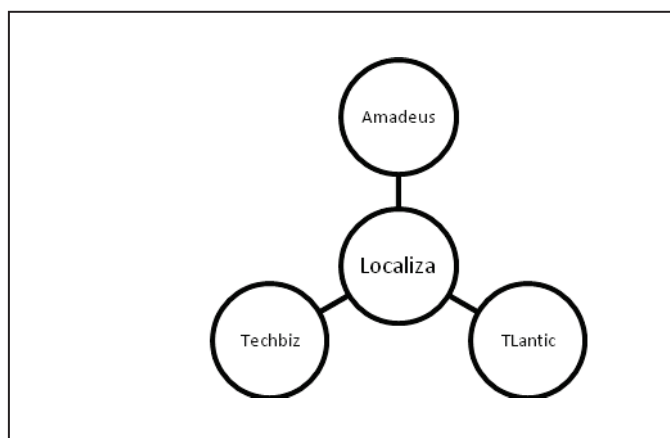


Figura 10 – Rede formada para viabilizar a integração da Localiza Rent a Car com a rede GDS Amadeus

Fonte: Elaborado pelo autor.

Por meio da análise da rede formada, ilustrada acima, acredita-se ter sido possível entender os dados que originaram a formação da rede, os processos colaborativos ocorridos entre os atores (JOHNSEN; FORD, 2001), os fatores que influenciaram positivamente e negativamente o projeto (HAKANSSON, 1987, 1989; JOHNSEN; FORD, 2001), os vínculos dos atores, atividades e recursos (HAKANSSON, 1987) e o papel da Internet e da TI no projeto em questão (MCFARLAN, 1984; POWELL; DENT-MICALLEF, 1997; MCFARLAN, 1998; OLIVER, 1999; LAURINDO, 2005; LAURINDO et al. 2001; RANGAN; ADNER, 2001; PORTER, 2001; WU et al., 2005) e finalmente as inovações geradas com a formação da rede e da implementação desse projeto.

A seguir, detalham-se o processo de coleta de dados, que ocorreu por meio da realização de entrevistas semiestruturadas - presenciais e virtuais -, observação direta e levantamento de dados secundários, por meio de documentos.

4.2 Coleta de dados

Segundo diversos autores, o pesquisador deve definir claramente os critérios de seleção do caso estudado, para então definir os instrumentos de coleta de dados (MILES; HUBERMAN, 1994; YIN, 2001). Dessa forma, a primeira decisão em relação ao planejamento desta pesquisa de campo foi quanto à seleção do tipo de caso a ser estudado para escolher, posteriormente, o caso real e as respectivas empresas e os instrumentos de coleta.

Em conformidade com o referencial teórico deste trabalho e o problema de pesquisa, os critérios de seleção do caso foram definidos. Em primeiro lugar, o caso estudado deveria ser composto por várias empresas, trabalhando em rede e com papéis distintos, mas complementares. Em segundo lugar, era importante que a TI e a Internet desempenhassem um papel importante no projeto ou fosse um mecanismo viabilizador de uma estratégia de negócio pré-estabelecida. Em terceiro e último lugar, era também importante que a formação da rede e/ou a execução da estratégia tivesse resultado em uma ou mais inovações e que a TI e a Internet fossem catalisadores dessa inovação.

A partir dos critérios acima, foi identificado um projeto recente e inovador na Localiza Rent a Car, cujos critérios de seleção acima foram atendidos de maneira satisfatória. Além disso, o pesquisador conhecia previamente uma parte dos atores e entrevistados, uma vez que havia ingressado na empresa em questão logo após o início do projeto de cooperação e integração a ser estudado. Tal fato facilitou a coleta de dados e também enriqueceu o trabalho uma vez que o pesquisador acompanhou a execução de grande parte do projeto.

Como instrumentos de coleta, utilizaram-se três métodos descritos por Yin (2001): análise de documentos, entrevistas e observação direta.

Nesse sentido, Yin (2001) ressalta que utilizar múltiplas fontes de dados e de informações é recomendável, pois possibilita obter diferentes perspectivas para um mesmo fenômeno social ou processo organizacional, o que reforça a validade do estudo. O autor

complementa que várias fontes de evidências são complementares, e um bom estudo de caso se realiza com maior número possível de fontes.

A análise de documentos, segundo Yin (2001) visa corroborar e valorizar as evidências oriundas de outras fontes. O autor destaca que a análise documental é importante por três motivos: conferir a grafia correta de nomes e os cargos ou nomes de organizações que podem ter sido mencionados na entrevista; fornecer outros detalhes específicos para confirmar as informações obtidas através de outras fontes; e fazer inferências a partir dos documentos. A documentação do projeto em questão era rica e foi completamente disponibilizada para o pesquisador. Ao todo, analisam-se 964 *e-mails* trocados entre os atores, em todas as fases do projeto (da negociação a conclusão), atas de reunião, relatórios de acompanhamento do projeto e documentos de especificações técnicas e de gestão do projeto.

As entrevistas, entretanto, são consideradas por Yin (2001) como as fontes de informação mais importantes para o estudo de caso. Para esse autor, o entrevistador deve, ao longo do processo de entrevista, seguir uma linha de investigação própria, coerente com seu estudo e procurar formular questões não tendenciosas para evitar afetar o resultado da entrevista. As entrevistas semiestruturadas foram realizadas com diversos atores, escolhidos de forma intencional. Os entrevistados foram escolhidos a partir da análise dos participantes do projeto em questão. Grande parte dos principais participantes de cada empresa foi entrevistada. As entrevistas ocorreram pessoalmente, via telefone e meio eletrônico.

Foram elaborados dois roteiros de entrevista, sendo o segundo deles em duas línguas: português e inglês. O primeiro roteiro era dirigido aos representantes da empresa demandante do projeto de integração com a rede GDS, a Localiza Rent a Car. Já o segundo - uma adaptação mais simplificada do primeiro roteiro - era voltado para os demais participantes do projeto - Techbiz, TLantic e Amadeus (vide APÊNDICE A, B e C). Tais roteiros foram baseados em estudos realizados por diversos autores, principalmente Hakansson e Snehota (1995), Larson (1992) e Ford e Johnsen (2001). Ambos os roteiros foram segmentados de acordo com o quadro teórico, detalhado na seção 3.4 deste trabalho e foram divididos em quatro partes, a saber: estabelecimento da estratégia; mobilização dos elementos da rede; coordenação e fatores influenciadores do processo; e inovação colaborativa.

Mais detalhadamente, na primeira parte, **estabelecimento da estratégia**, procurava-se entender qual era a estratégia de negócio que exigiu a formação da parceria da Localiza com a rede GDS Amadeus e os motivos que levaram a organização a adotar essa estratégia em vez de incorporar internamente a atividade. Na segunda parte, **mobilização dos elementos da rede**, havia como objetivo entender como foi formada a parceria, o papel dos atores no

projeto, como eles passaram a fazer parte da rede e como interagiram entre si. Já na terceira parte, **coordenação e fatores influenciadores do processo**, nas perguntas procurava-se extrair como foi feita a coordenação do projeto, qual foi o papel da TI e da Internet na viabilização da estratégia de negócio e da inovação e quais foram os fatores que influenciaram positiva ou negativamente a execução do projeto. Nas questões da quarta e última parte do roteiro, **inovação colaborativa**, visava-se entender quais foram as inovações geradas pelo projeto.

Para a empresa Amadeus, o roteiro foi traduzido para inglês e este foi aplicado remotamente, via *e-mail*, uma vez que a equipe do projeto estava geograficamente dispersa na América do Sul, América do Norte e Europa. Apesar de o *e-mail* ter sido enviado para todos os atores do projeto que faziam parte da Amadeus, somente uma pessoa respondeu ao questionário. Mais adiante, discute-se esse aspecto com mais detalhes.

Já as entrevistas com executivos da Localiza Rent a Car foram realizadas na sede da empresa em Belo Horizonte. O gerente da Techbiz foi entrevistado também na sede da Localiza, uma vez que este estava alocado na empresa, neste e em outros projetos. A entrevista com o gerente da TLantic ocorreu por telefone, já que a empresa se situava em Porto Alegre.

No processo de definição dos entrevistados, contou-se com a recomendação do responsável por Gestão de Projetos de TI da Localiza, que indicou os profissionais e executivos de todas as empresas envolvidas, que atuaram de alguma forma no projeto. Todas as entrevistas presenciais foram pré-agendadas e realizadas no mesmo período, ou seja, sem grandes intervalos entre uma e outra. Além disso, todas as atas de reuniões e os documentos do projeto foram compartilhados com o pesquisador previamente, de modo que foi possível compreender o papel de cada participante do projeto, seu escopo e suas atividades.

A fim de esclarecer os entrevistados, era informado o propósito da pesquisa no início de cada entrevista e era requisitada a autorização para a gravação desta, com o objetivo de facilitar o processo de análise e transcrição. Os entrevistados foram informados de que a gravação tinha caráter confidencial e que ela seria destruída após a conclusão do trabalho. Não houve oposição para que as entrevistas fossem gravadas. Exatamente o mesmo processo foi utilizado nas entrevistas presenciais e por telefone.

As entrevistas duraram entre 40 minutos e 1 hora e 20 minutos, conforme o nível de conhecimento e participação de cada um dos entrevistados no projeto, gerando um total aproximado de seis horas de entrevistas. O roteiro de entrevista foi utilizado como guia, mas os entrevistados tiveram a oportunidade de expor suas opiniões e sentimentos. As entrevistas

gravadas foram posteriormente transcritas eletronicamente, permitindo extrair trechos relevantes para a análise do caso.

As perguntas enviadas por *e-mail* para os participantes do projeto do grupo Amadeus foram respondidas em 60 dias, desde o envio e o recebimento das respostas. Foram necessárias várias cobranças do entrevistador para que as perguntas fossem respondidas. No total, foram trocados 20 *e-mails*, durante 60 dias com cinco atores. Porém somente um ator respondeu às perguntas e de forma bastante sucinta. Essa foi a fase mais difícil da coleta, e pode ter sido influenciada pela distância geográfica e pela falta de contatos anteriores entre o pesquisador e o entrevistado. Entretanto a base de conhecimento gerada nas entrevistas, nos 964 *e-mails* trocados durante o projeto, nas atas de reunião e nos diversos documentos do projeto e da empresa forneceram informações relevantes sobre a participação e o papel da Amadeus no projeto em questão.

O Quadro 3 apresenta os atores entrevistados, suas respectivas funções, formato da entrevista e duração de cada uma das entrevistas.

Ator	Entrevistados	Forma	Duração
Localiza Rent a Car	Coordenador de Projetos de TI	Entrevista – Presencial	1h30min
	Diretor de Marketing e Relacionamento	Entrevista – Presencial	1h20min
	Assistente Vendas Travel	Entrevista – Presencial	1h
TechBiz Informática	Gerente de Projetos	Entrevista – Presencial	1h10min
TLantic	Gerente de Projetos	Entrevista por telefone	1h
Amadeus	Gerente de Projetos	Roteiro por <i>e-mail</i>	-
Duração Total			6h

Quadro 3 - Atores, funções, formato e duração das entrevistas

Fonte: Elaborado pelo autor.

Por último, a observação direta é, segundo Yin (2001), uma maneira de encontrar algumas informações de caráter histórico, disponíveis para observação em alguns comportamentos ou condições ambientais relevantes. Incluem-se aqui participação em reuniões e outras atividades semelhantes, realizadas pelo autor do trabalho ao longo da pesquisa e possibilitadas pela facilidade de acesso à realidade estudada. A observação pode ser útil, segundo Yin (2001), quando no estudo de caso houver novas tecnologias, cujo limite ou problemas precisam ser mais bem compreendidos.

4.3 Análise dos dados

De acordo com Eisenhardt (1989), a análise dos dados inicia-se durante o processo de coleta. Para Yin (2001), a análise dos dados consiste em examinar, categorizar, classificar e recombinar as evidências, visando estabelecer um diálogo entre o referencial teórico que ampara o trabalho e os dados levantados durante o processo de coleta de dados. Para esse autor, a análise das evidências é o aspecto mais árduo da condução de um estudo de caso, pois as técnicas e os processos de análise não estão ainda muito bem desenvolvidos e normatizados. O sucesso desse processo depende da experiência, perseverança e do raciocínio do pesquisador ao elaborar as interpretações que possibilitam a obtenção cuidadosa de conclusões. Além disso, a análise de dados em estudos, cuja coleta de dados depende de entrevistas semiestruturadas, requer muita atenção e cuidado por parte dos pesquisadores para que aspectos importantes da análise não sejam negligenciados (YIN, 2001).

Conforme anteriormente mencionado, grande parte das entrevistas ocorreu pessoalmente, utilizando um roteiro pré-estabelecido, ou por meio eletrônico. Todas as entrevistas foram gravadas digitalmente e depois transcritas para documentos, gerando cinco arquivos e 65 páginas. Durante o processo de transcrição, foi realizada uma primeira fase de análise, na qual se procurou agrupar as respostas de acordo com critérios que facilitassem a análise, alinhada com o modelo teórico proposto pelo autor, no capítulo de fundamentação teórica deste trabalho. Após a conclusão dessa etapa, publicou-se eletronicamente todo o material em uma biblioteca digital, segmentando os conteúdos em pastas por empresa. O objetivo desse repositório era centralizar todos os documentos gerados e obtidos durante o processo de coleta e facilitar a pesquisa em cima dos conteúdos dos arquivos. Utilizando-se recursos de indexação de conteúdo, similares ao do Google, foi possível pesquisar e encontrar os documentos, baseando-se em palavras-chave ou termos específicos. Tal material era composto por toda a documentação gerada durante a fase de levantamento de dados, documentos obtidos na fase de pesquisa documental, envolvendo *e-mails* e documentos de projetos, apresentações, atas de reuniões e informações das empresas colhidas nos *sites* destas e em documentos institucionais.

Com base na mesma estratégia de análise dos estudos de Johnsen e Ford (2001), tabularam-se os resultados em uma matriz, visando formar uma imagem agregada de cada uma das atividades colaborativas e seus respectivos efeitos na rede. Essa matriz representa os padrões gerais e agregados do entendimento de cada um dos atores, mas possibilita também

identificar diferentes percepções dos entrevistados sobre uma mesma atividade. Para Johnsen e Ford (2000, 2001), a matriz preenchida representa vários minicasos, ficando claro que o foco da discussão e a consistência dos dados variam bastante. Segundo os autores, essa é uma consequência inevitável dos estudos de natureza exploratórios, mas que permite identificar pontos de interseção entre cada uma das atividades.

No primeiro quadro (QUADRO 4), analisam-se as questões referentes à **coordenação e fatores influenciadores do processo**, utilizando as atividades colaborativas propostas por Johnsen e Ford (2000, 2001) no eixo vertical e as empresas e atores no eixo horizontal. Tais atividades são: *Uniting* – unificação; *Timing* – temporização; *Mobilising* – mobilização; *Communicating* – comunicação; *Exchanging knowledge* – troca de conhecimento; *Exchanging human resources* – troca de recursos humanos; *Synchronising* – sincronização. O Quadro 4 ajuda a visualizar a organização dos elementos e suas classificações nas atividades.

	Empresa	Localiza			TLantic		Amadeus		TechBiz	
	Participante	P1	P2	P3	P1	P2	P1	P2	P1	P2
Atividades	1. Uniting – unificação									
	2. Timing – temporização									
	3. Mobilising – mobilização									
	4. Communicating – comunicação									
	5. Exchanging knowledge – troca de conhecimento									
	6. Exchanging human resources – troca de recursos humanos									
	7. Synchronising – sincronização									

Quadro 4 – Matriz de análise das atividades colaborativas entre os atores envolvidos

Fonte: Elaborado pelo autor.

No segundo quadro (QUADRO 5), analisam-se as respostas que, na visão dos participantes do projeto, influenciaram positiva ou negativamente o processo, destacando se tal fator é caracterizado ou não com um recurso de TI. O objetivo é entender qual foi o papel da TI na execução do processo e na implementação da estratégia. O Quadro 5 foi elaborado com o objetivo de auxiliar a classificação dos fatores.

	Empresa	Localiza			TLantic		Amadeus		TechBiz	
	Participante	P1	P2	P3	P1	P2	P1	P2	P1	P2
Fatores	Fatores que dificultaram a cooperação									
	Fatores que facilitaram a cooperação									
	É TI?									

Quadro 5 – Matriz de análise dos fatores que influenciaram positivamente ou negativamente o processo
Fonte: Elaborado pelo autor.

No terceiro e último quadro, (QUADRO 6) tabula-se cada uma das inovações e conhecimentos adquiridos, segundo a percepção dos participantes.

	Empresa	Localiza			TLantic		Amadeus		TechBiz	
	Participante	P1	P2	P3	P1	P2	P1	P2	P1	P2
Inovação	Inovações em serviços ou processos									
	Conhecimentos adquiridos que trouxeram inovação									

Quadro 6 – Matriz de análise das inovações e conhecimentos adquiridos durante o processo colaborativo
Fonte: Elaborado pelo autor.

De posse do material gerado e dos quadros tabulados, analisa-se cada uma das dimensões do modelo proposto e apresenta-se, no próximo capítulo, a descrição e análise do caso.

5 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DO CASO

Como mencionado na introdução deste trabalho, o objetivo desta pesquisa era entender o processo de cooperação entre um grupo de empresas e analisar as inovações obtidas a partir do uso da tecnologia da informação e da internet.

No capítulo anterior, detalhou-se a metodologia utilizada na pesquisa e apresentaram-se os procedimentos utilizados para a coleta e análise dos dados. A seguir, descrevem-se o histórico e etapas do projeto e analisam-se os resultados e efeitos deste projeto de colaboração. A análise do caso foi feita considerando-se o modelo conceitual proposto nesta dissertação e os principais eventos ocorridos ao longo do tempo, segmentados da seguinte forma: antecedentes das relações e estabelecimento da estratégia; mobilização e coordenação dos elementos da rede – recursos, atividades e atores – para execução do projeto; coordenação e fatores que influenciaram positiva ou negativamente o processo; e, finalmente, inovação colaborativa. Antes de descrever o caso, apresenta-se cada um dos atores envolvidos no caso.

5.1 Os atores

Nesta parte do trabalho, apresenta-se um histórico sucinto de cada empresa envolvida no caso estudado: Localiza, Amadeus, Techbiz e TLantic.

5.1.1 *Localiza*

A Companhia foi constituída em 1973, em uma pequena agência no centro de Belo Horizonte, Minas Gerais, iniciando suas atividades com seis fuscas usados e financiados (LOCALIZA RENT A CAR, 2009a). No final da década de 70, a Companhia iniciou sua expansão, abrindo sua primeira filial em Vitória, Espírito Santo. Pouco tempo depois, a empresa estava presente no Rio de Janeiro, Salvador, São Luiz e Fortaleza. Ao contrário da concorrência, que optava por concentrar suas atividades no Sul e Sudeste do país, a Companhia decidiu inicialmente expandir-se pelo Nordeste e, em menos de três anos, estava

presente na maioria das capitais de tais regiões. Em 1981, a Companhia assumiu a liderança no mercado de aluguel de carros no Brasil, com base no número de agências (LOCALIZA RENT A CAR, 2009a).

Atualmente a Localiza é a maior rede de aluguel de carros da América Latina, com 426 agências em nove países e frota de mais de 60.189 carros. Ela possui uma plataforma integrada de negócios, que inclui quatro divisões, sendo elas Localiza Aluguel de Carros, Franchising, Seminovos e Totalfleet (LOCALIZA RENT A CAR, 2009a).

A Localiza Rent a Car aluga carros em agências localizadas nos aeroportos e fora de aeroportos. Os aluguéis são realizados para executivos e indivíduos em viagens de negócios ou lazer, para pessoas jurídicas, bem como para companhias seguradoras e montadoras, que oferecem carros reserva a seus clientes em caso de sinistros ou avarias mecânicas durante o período da apólice (*replacement*). A frota da divisão de aluguel de carros consiste principalmente de carros compactos 1.0 *flex-fuel*, em consonância com a demanda e com a produção das montadoras no Brasil. A venda dos carros ocorre em geral após 12 meses de uso no aluguel (LOCALIZA RENT A CAR, 2009a).

No que se refere a aluguel de frotas, este é realizado pela divisão de aluguel de frotas, em sua controlada Total Fleet S.A. - “Total Fleet”, que aluga carros por meio de contratos de longo prazo (períodos de 12 a 48 meses) para pessoas jurídicas. A frota da divisão de aluguel de frotas busca ser adequada às necessidades e solicitações de seus clientes, sendo, portanto, mais diversificado em modelos, cores e marcas que a frota da divisão de aluguel de carros. A venda dos carros ocorre no término do contrato celebrado com o cliente (LOCALIZA RENT A CAR, 2009a).

A divisão de *franchising*, por meio de suas controladas Localiza Franchising Brasil S.A. - “Franchising Brasil”, Localiza Franchising Internacional S.A. - “Franchising Internacional” e Localiza Franchising International S.R.L - “Franchising International”, é franqueadora da marca Localiza no Brasil e em outros oito países na América Latina - Argentina, Bolívia, Chile, Colômbia, Equador, Paraguai, Peru e Uruguai (LOCALIZA RENT A CAR, 2009a).

Como consequência das divisões de aluguel de carros e de frotas e em razão da renovação de sua frota, a controlada da Companhia denominada Prime (Seminovos) intermedia a venda dos carros usados da Companhia e sua subsidiária Total Fleet ao término do período de utilização nos negócios de aluguel de carros e de frotas. O objetivo da venda de carros usados é permitir à Companhia ter menores custos de depreciação econômica se comparados às alternativas de venda para intermediários ou em leilões. A Prime Prestadora de

Serviços S.A. – “Prime” tem uma estrutura para a venda direta dos carros usados para reduzir os custos com essas vendas (LOCALIZA RENT A CAR, 2009a).

Segundo informações publicadas aos investidores, a Localiza opera uma plataforma de negócios integrada, conforme mostra a Figura abaixo.



Figura 11 – Plataforma de negócios Localiza
Fonte: LOCALIZA RENT A CAR, 2009.

A Localiza é a maior rede de aluguel de carros em número de agências da América Latina, com uma ampla rede de atendimento composta por 426 agências, em nove países, sendo 204 agências próprias, 167 franqueadas no Brasil e 55 agências franqueadas em oito países da América do Sul (LOCALIZA RENT A CAR, 2009a).

5.1.2 O grupo Amadeus

O grupo Amadeus IT S.A. fornece tecnologia e soluções para a indústria de viagem e turismo e foi fundado em 1987 pela Air France, Iberia, Lufthansa e SAS. Os produtos da empresa são utilizados, principalmente, por empresas aéreas, agentes de viagens e outros

fornecedores de serviços de viagens, como portais eletrônicos e terceiros. A empresa possui sede em Madri, na Espanha, e contava em agosto de 2008 com 7.663 empregados (DATAMONITOR⁶, 2009).

O Centro de Processamento de dados da empresa fornece sistemas de informação para 88.878 agências de viagens e mais de 28.128 escritórios de vendas de companhias aéreas, totalizando em torno de 362.000 pontos de vendas, localizados em mais de 217 mercados ao redor do mundo. A empresa possui operações internacionais na Europa, Ásia e nas Américas. Suas operações estão divididas em três segmentos: Sistemas de Distribuição Global (*Global Distribution System – GDS*), serviços de TI para companhias aéreas e *eTravel/eCommerce* (DATAMONITOR, 2009).

Por meio dos sistemas oferecidos pelo grupo Amadeus, as agências de viagens e os escritórios de companhias aéreas podem efetuar reservas e adquirir passagens para 95% dos voos oferecidos em todo o mundo. Os sistemas também oferecem acesso a mais de 73.916 hotéis, 27 companhias de aluguel de carros, abrangendo 36.000 localidades, entre as quais a Localiza Rent a Car, e também reservas para trens, bondes, cruzeiros, ônibus e companhias de seguro. (DATAMONITOR, 2009).

Os serviços oferecidos pela divisão de e-Travel e e-Commerce comercializa tecnologias e reservas *on-line* para clientes finais e soluções de gestão de viagens para grandes corporações. Tais serviços são integrados com agências em 70 países e aos *websites* de mais de 250 corporações. (DATAMONITOR, 2009).

A rede Amadeus é também parceira tecnológica de 83.700 agências de viagens, 486 companhias aéreas, incluindo 44 de baixo custo, 70.500 hotéis, 17 linhas de cruzeiro marítimo, 43 companhias de bondes, 11 companhias férreas, 44 seguradoras de viagens, 45 empresas de aluguel de carro e outras 1.000 empresas de diversos segmentos. (DATAMONITOR, 2009).

A empresa possui três escritórios centrais em Erding (Alemanha), Nice (França) e Madri (Espanha). Conta também com escritórios e centros comerciais em Miami, Bangkok e Buenos Aires e 75 escritórios locais e regionais em diversos países. (DATAMONITOR, 2009).

⁶ Datamonitor é uma empresa de informações de negócio, especializada em análise industrial, incluindo: Saúde, Tecnologia, Automotiva, Energia, Mercados de Consumo e Serviços Financeiros.

5.1.3 O grupo Techbiz

O Grupo TechBiz⁷ começou suas atividades em 1995 como revenda Microsoft somente em Minas Gerais. Atualmente, a *holding* é composta por três empresas, detalhadas na Figura 12 (TECHBIZ, 2009).



Figura 12 – Grupo Techbiz
Fonte: TECHBIZ, 2009

A Techbiz Informática atua no desenvolvimento de *software* específicos para clientes, projetos e criação de novos produtos. Já a Tecbiz Forense Digital comercializa sistemas e desenvolve projetos de segurança e gestão de crimes eletrônicos e na Internet. Finalmente, a Aurus Software comercializa sistemas para gestão de processo de TI.

A matriz da empresa localiza-se em Belo Horizonte e ela possui filiais no Distrito Federal, São Paulo e Rio de Janeiro.

5.1.4 A TLantic

A TLantic⁸ é uma empresa de consultoria e desenvolvimento de sistemas de TI de atuação global. Seu principal acionista é a Sonae Distribuição, maior grupo não-financeiro de

⁷ As informações da empresa foram obtidas através do material institucional fornecido pela a área comercial e também pelo *site* da empresa.

⁸ As informações da empresa foram obtidas através do material institucional fornecido pela a equipe comercial e também pelo *site* da empresa.

Portugal (TLANTIC, 2009). A empresa surgiu a partir de um *spin-off* da área de TI do grupo Sonae em Portugal.

A empresa é dividida em cinco principais centros de competência, cada qual com sua própria equipe de especialistas dedicada à pesquisa e ao desenvolvimento em sua área de atuação, sendo: Automação - sistemas de automação comercial e industrial; Sistemas móveis - para funcionamento em PDAs, Tablet PCs e telefones celulares; *Business Intelligence* - apoio à tomada de decisões estratégicas; *e-Commerce* - sites de comércio eletrônico (B2C) e *Supply Chain Management* (B2B); Integração de sistemas - transporte e transformação de dados entre sistemas não conectados; e Arquitetura Orientada para Serviços (TLANTIC, 2009).

A empresa possui atualmente cerca de 200 colaboradores, distribuídos entre a sede localizada em Porto Alegre, Rio Grande do Sul e a unidade localizada em Porto, Portugal. Com sua matriz localizada no Tecnopuc – parque tecnológico da PUCRS – na cidade de Porto Alegre, a TLantic contribui para a integração empresa-universidade entre profissionais e pesquisadores (TLANTIC, 2009).

Por estar geograficamente distante de seu principal cliente, um dos diferenciais que a empresa desenvolveu foi o planejamento e execução de projetos de TI remotos, por meio de canais eletrônicos.

5.2 Caracterização do projeto e mapeamento dos eventos

Em 24 de julho de 2009, foi publicada, em diversos canais relacionados com turismo e TI, a notícia de que as agências de turismo interligadas com a plataforma Amadeus poderiam fazer consultas e reservas de veículos diretamente no inventário da locadora, com confirmação imediata, 24 horas por dia, sete dias por semana. Parte da notícia dizia que:

A Localiza Rent a Car, maior rede de aluguel de veículos da América Latina, está operando com um nível superior de conectividade dentro do sistema Amadeus, distribuindo suas disponibilidades e tarifas dentro do Acesso Completo Amadeus (Complete Access). Na prática, isso significa que as agências de viagens agora têm acesso direto ao inventário da Localiza pelo sistema Amadeus, podendo efetuar uma reserva em tempo real, com confirmação imediata, 24 horas por dia, 7 dias por semana, já com as tarifas negociadas para a agência. O sistema Amadeus é o primeiro a oferecer este nível de acesso aos produtos da Localiza, já que desde julho as agências estão testando a nova conectividade. (AMADEUS, 2009)

A descrição completa do histórico do relacionamento das empresas, que possibilitou a integração relatada na notícia acima, é decorrente de várias interações e eventos iniciados em 1997, quando a Localiza percebeu que era interessante se aproximar da empresa Amadeus. A compreensão dessa história é, portanto, importante para a análise e descrição dos principais eventos e ações que contribuíram para a formação e a consolidação do projeto estudado nesse trabalho.

A ordem dos principais eventos identificados na pesquisa foi a seguinte: início dos contatos com Amadeus; primeira Integração Manual com Amadeus; início dos trabalhos da Techbiz no grupo Localiza; início do debate sobre a integração eletrônica com Amadeus; assinatura do contrato com Amadeus; início dos contatos com TLantic; início do projeto e formalização da equipe; fim da primeira fase do projeto; passagem do conhecimento técnico para equipe Localiza; início da fase 2 do projeto; fim da fase 2 e início dos treinamentos; e, finalmente, entrada em operação.

A Figura 13 demonstra os principais eventos acima, na perspectiva cronológica.

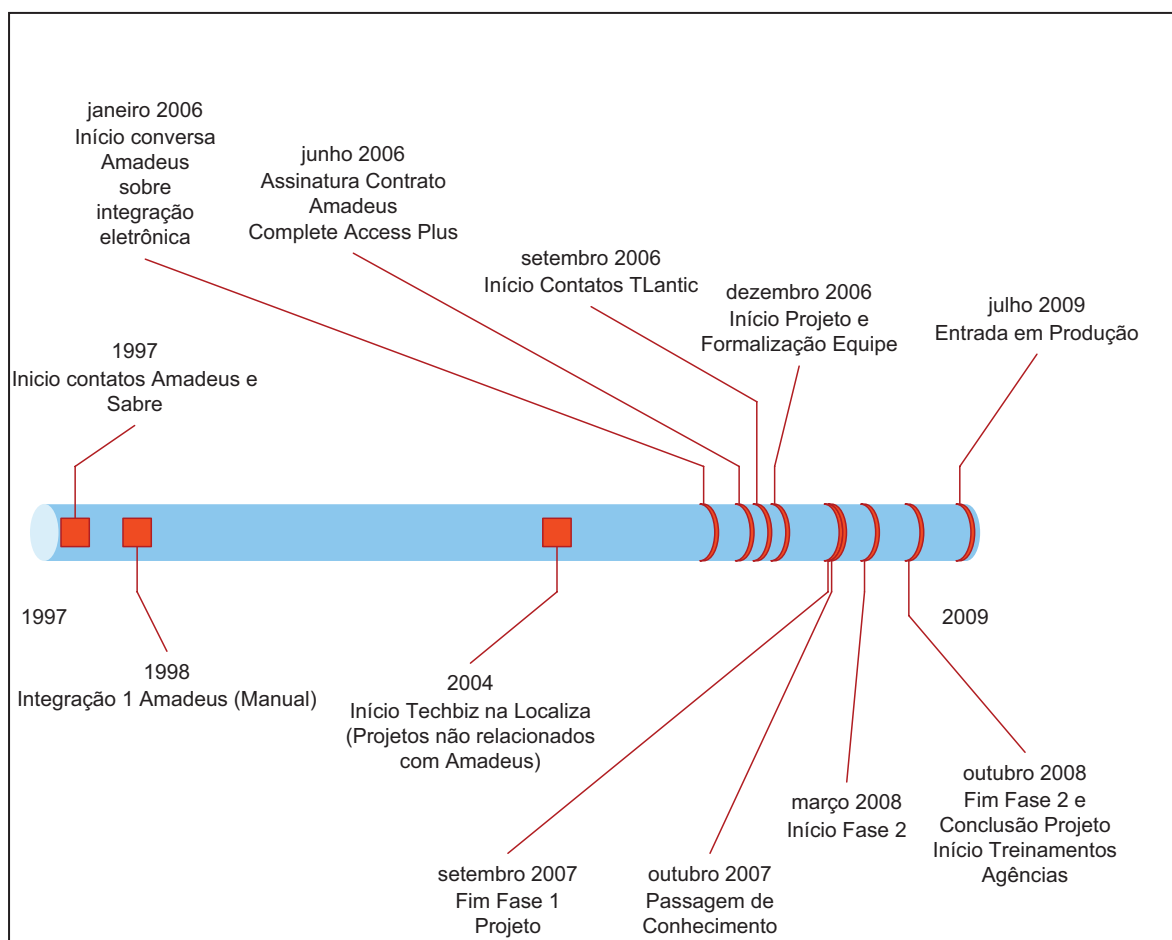


Figura 13 – Eventos ao longo do tempo

Fonte: Elaborado pelo autor.

A seguir, detalha-se cada um dos eventos, utilizando-se como base o modelo conceitual apresentado no Capítulo 3.

5.3 Antecedentes das relações e estabelecimento da estratégia

A história da rede Global Distribution System (GDS) confunde-se com o desenvolvimento tecnológico das companhias aéreas e o surgimento das novas tecnologias de informação no setor de turismo, de acordo com o Diretor de Marketing e Relacionamento da Localiza. O conceito de GDS nasceu numa época quando não existia sistemas de informação e, por isso, a comercialização de passagens aéreas era muito dependente das agências de viagem e era composto por processo muito rudimentar, o que gerou a possibilidade de desenvolvimento de um processo e sistema mais automatizado.

O processo consistia em uma série de etapas manuais, que tomavam tempo e custavam caro, além de não refletirem, em tempo real, a disponibilidade dos voos e dos assentos disponíveis. Além disso, o processo de venda ocorria simultaneamente em diversas agências de viagem, geograficamente dispersas, aumentando ainda mais a complexidade do procedimento. Nas palavras do entrevistado,

[...] em um determinado momento, perceberam que, para agilizar o processo e ter uma maior capacidade de multiplicação dos negócios, era necessário haver algum tipo de informatização, mas os recursos tecnológicos vieram surgindo ao longo do tempo, até por que se quisesse fazer muita coisa, não havia tecnologia para isso. Mas logo que surgiu tecnologia, as companhias aéreas decidiram criar sistemas informatizados em que ela disponibilizaria terminais para cada agência de viagem e, através desse terminal, elas tivessem uma informação *on-line* e em tempo real.“

O objetivo dessa informatização era fornecer ferramentas para as agências de viagem para que elas pudessem verificar, em tempo real, todos os voos disponíveis de uma ou mais companhias aéreas, consultar a disponibilidade de assentos para, então, comercializar as passagens.

Por se tratar de algo muito inovador e caro naquela época, as companhias aéreas se juntaram para criar tais sistemas, que mais tarde, foram denominados rede GDS – *Global Distribution System* (Sistema de Distribuição Global).

Durante a entrevista, o diretor de *marketing* e relacionamento da Localiza relatou que, na Europa, a Lufthansa, Iberia, Scandinavia Airlines e Air France se juntaram e criaram um

sistema denominado Amadeus. Nos Estados Unidos, a American Airlines formou um grupo com diversas companhias menores, inclusive europeias, e desenvolveram um sistema semelhante denominado Sabre. Um terceiro grupo, liderado pela United Airlines, criou um sistema chamado Galileo. Finalmente, a Delta Airlines e outras criaram o WorldSpan. Depois de desenvolvidos os sistemas e disseminados para as agências de viagens, esses sistemas, por meio dos terminais de computador, começaram a oferecer, de maneira mais ampla e rápida, passagens de diferentes companhias aéreas, hotéis, locadoras, seguradoras, *shows* e pacotes completos de viagens. Posteriormente, os sistemas de GDS tornaram-se negócios muito rentáveis e transformaram-se em empresas independentes das companhias aéreas.

Com esse novo sistema, os GDS passaram a oferecer acesso a diversas companhias aéreas e serviços e a cobrar uma taxa em cada venda efetuada. No Brasil, a Varig criou um sistema chamado Iris e posteriormente esse sistema foi substituído pelos sistemas estrangeiros Amadeus e Sabre, dada a importância que esses sistemas adquiriram em todo o mundo.

No contexto da Localiza, a ideia de se integrar a essas redes surgiu há 12 anos. Segundo o diretor, em 1997 houve a primeira tentativa de contato com a Amadeus na Europa, por meio de cartas e telefonemas. Porém, naquela época, não existiam os recursos de internet e *e-mail*, o que tornava a comunicação difícil e morosa e, após algumas interações, o contato entre as empresas foi se reduzindo e o projeto foi caindo no esquecimento.

Em seu depoimento, o diretor atribui a reaproximação da Localiza com a Amadeus ao acaso. Durante uma feira da Associação Brasileira de Viagens (ABAV), em Salvador, o contato foi reestabelecido por um conhecido do Diretor que já havia trabalhado com o vice-presidente de uma das concorrentes da Amadeus, a Sabre. O amigo e dono de uma grande agência de viagem do Rio de Janeiro, chamada Pelé, encontrou-se com o Diretor nessa feira e, após uma rápida conversa, o assunto GDS veio à tona. O proprietário da Pelé perguntou ao executivo da Localiza por que a empresa não estava trabalhando com a Amadeus e Sabre, dado que sua empresa estava recebendo um grande volume de reservas dessas empresas. O diretor explicou todo o contexto, a dificuldade de entrar em contato com a Amadeus e apresentar a Localiza. Coincidentemente, o dono da agência de turismo conhecia o vice-presidente da Sabre, concorrente da Amadeus, que estava passando férias na mesma cidade e estava em um hotel na região.

Mais do que prontamente, o amigo do Diretor entrou em contato com o vice-presidente da Sabre e marcou um encontro para o mesmo dia. O encontro ocorreu de maneira informal e, após algumas horas de conversa, o Diretor de Marketing da Localiza convidou o executivo da Sabre para conhecer a Localiza.

Um mês após o encontro em Salvador, o vice-presidente da Sabre retornou ao Brasil e visitou a sede da Localiza em Belo Horizonte. O Diretor, atuando como anfitrião, apresentou a empresa, os executivos e promoveu um almoço para o visitante. Segundo o entrevistado, a impressão deixada para a Sabre foi muito positiva e o visitante ficou bastante impressionado com o tamanho da Localiza. Um mês após a visita, o contrato estava assinado e a concorrente Amadeus, ao saber da parceria estabelecida com a outra empresa, prontamente assinou o contrato com a Localiza também.

Naquela época, segundo o Diretor, a estratégia da Localiza, ao se integrar com a rede GDS, estava relacionada com a possibilidade de ser a primeira locadora do Brasil a oferecer esse tipo de integração e funcionalidade para as agências de viagem, ganhando escala e aumentando a capilaridade de seus pontos de venda, pois todas as agências de turismo do Brasil passariam a atuar como canal de venda da locadora. Após alguns meses, a Localiza já estava oferecendo seus produtos pela rede Amadeus e Sabre. Os eventos descritos acima refletem as etapas ocorridas desde 1997 até 1998 da Figura 13 – Eventos ao longo do tempo – Início contatos Amadeus e Sabre e Interação 1 Amadeus (Manual), respectivamente.

Entretanto, após nove anos de funcionamento, percebeu-se que o processo poderia ser automatizado, dadas as novas tecnologias disponíveis no mercado e a evolução dos sistemas GDS. Para o Diretor de Marketing e Relacionamento da Localiza, a vantagem de ser a única locadora de veículos brasileira nos sistemas GDS teve uma boa duração. Entretanto, após alguns anos, novas empresas aderiram à ferramenta e a competição passou a ser em cima da agilidade de resposta. Nesse novo cenário, a Localiza foi perdendo essa vantagem devido ao grande volume de reservas que ela recebia, especialmente em alta temporada, mesmo possuindo uma marca forte e fixada nas agências de viagens. Ele destaca também que a Internet e os novos canais de comunicação eletrônicos, mais baratos, viabilizavam o modelo de negócio totalmente integrado, pois antes o custo era proibitivo. O entrevistado citou também que as novas ferramentas e a Web tornaram os sistemas mais amigáveis e fáceis de serem utilizados, minimizando a resistência e dificuldade de aprendizado de um novo sistema.

O Coordenador de projetos de TI explica o motivo pelo qual a Localiza começou a perder vantagem competitiva. Segundo ele, havia uma área com nove pessoas que tinha como responsabilidade realizar o processo de reservas manualmente, consultando os sistemas GDS – Amadeus e Sabre – para então redigitar a reserva no Sistema da Localiza e depois confirmar a reserva para a agência de viagem. Na percepção do entrevistado, esse era um processo manual e que trazia alguns problemas, como as agências de viagem não tinham a resposta na hora e só podiam dar a confirmação para o cliente mediante um retorno da Localiza, o que

demorava as vezes dias; do ponto de vista econômico, o volume de reservas ainda não justificava o funcionamento da área 24 horas por dia. Por isso, as agências evitavam fazer reservas à noite, nos finais de semana e feriados, uma vez que a reserva demorava a ser confirmada, pois a área funcionava somente no horário comercial. Era perceptível a perda de receita durante esses períodos, de acordo com o entrevistado; e, por último, a empresa vislumbrava um crescimento das reservas por meio desse canal, mas, ao mesmo tempo, não achava interessante crescer o volume de pessoas para realizar esse processo manual, dado o custo de manter uma estrutura como essa.

A proposta da integração eletrônica e, portanto, de uma inovação veio dos próprios profissionais do Amadeus, que já há algum tempo havia apresentado para a Localiza a solução denominada *Complete Access Plus*, que é o produto que oferece a conectividade total. Segundo o Coordenador de Projetos de TI,

eles procuraram a gente mostrando todas as vantagens que nós teríamos em ter a conexão direta, eliminando todo o processo manual, passando a oferecer a confirmação em tempo real, além de termos uma exposição a mercados internacionais.

Tanto a Amadeus como a Sabre propuseram a conectividade total, entretanto a Localiza optou por fazer um primeiro projeto com a Amadeus. O fator que determinou a escolha dessa empresa foi o volume de reservas recebidos por esse canal. Segundo os entrevistados, o número de reservas advindas da Amadeus era bem menor que sua concorrente Sabre, que também estava integrada de maneira manual com a Localiza. Assim, o projeto escolhido foi o Amadeus, pois a equipe considerou que o impacto no negócio, caso ocorressem problemas, seria menor e a oportunidade de aprendizado seria válida para a realização da integração eletrônica com a Sabre, posteriormente. Na percepção da equipe da Localiza, essa escolha minimizava os riscos do projeto. Mesmo assim, o projeto era importante, pois, segundo o diretor de *marketing* e relacionamento, o número de reservas advindas das agências de viagem para a Localiza através do Amadeus, no segmento de locação de carros, é a maior da América Latina e ultrapassa a soma de todos os concorrentes juntos, representando mais de 60% de todas as reservas de carros da Amadeus em todo o mundo. A Figura 14 mostra a estratégia de integração da Localiza com a Amadeus.

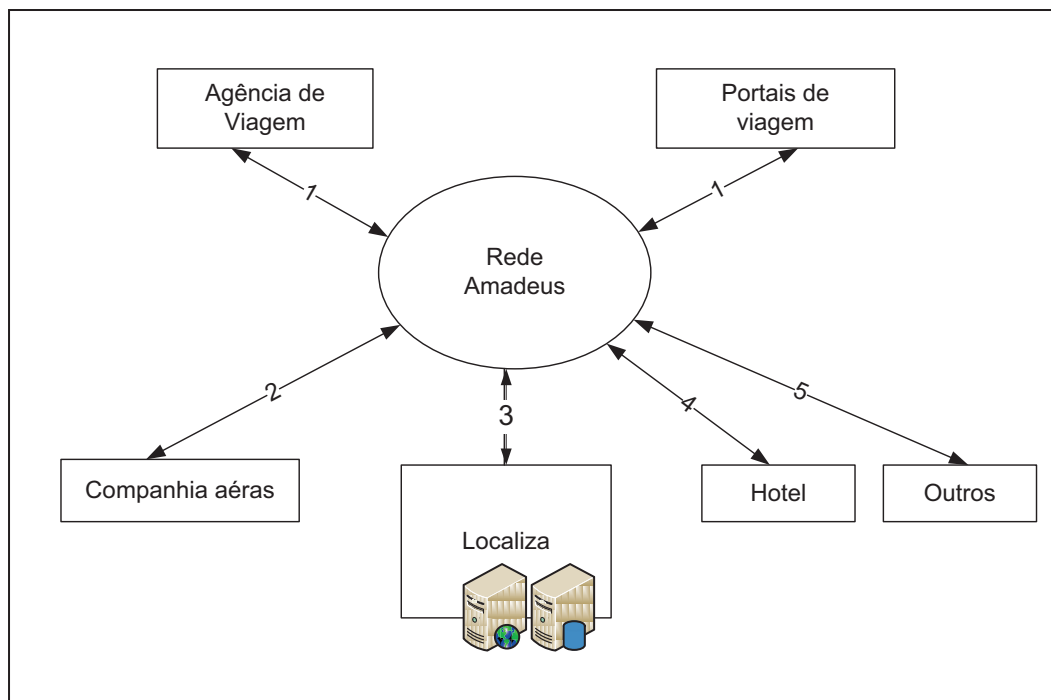


Figura 14 – Integração Amadeus
 Fonte: Elaborado pelo autor.

Como mostra a Figura 14, a Amadeus funciona como mediadora entre agências de turismo espalhadas em todo mundo e portais de viagem, como o Submarino Viagem, Exit.com, entre outros. O objetivo do projeto analisado nesse trabalho era integrar a Localiza eletronicamente com essa rede, interligando os sistemas de informação da empresa com a rede Amadeus, conforme ilustrado acima, eliminando o processo manual que ocorria anteriormente. Sendo assim, o novo processo de reserva deveria passar a funcionar da seguinte maneira: a agência de viagem ou portal faz uma requisição eletrônica de uma reserva para a Amadeus; essa requisição poderia incluir passagens aéreas, veículos, hotéis ou outros tipos de serviços; no caso da Localiza, os sistemas de informação da empresa deveriam ser consultados em tempo real, retornando disponibilidade de veículos, acordos comerciais, preços (de acordo com o país de origem da requisição), promoções, entre outras informações; após a escolha do veículo, a reserva deveria ser armazenada no sistema da Localiza, também em tempo real. Em suma, o projeto tinha como objetivo integrar pontos críticos da cadeia de valor da Localiza com a Amadeus e, conseqüentemente, com as agências de viagem. Por uma questão de redução de custos, toda essa comunicação entre as empresas deveria ser realizada pelas redes apoiadas na Internet, pois seria economicamente inviável interligar todas as agências de turismo do Brasil com a Localiza por meio de redes de informação próprias.

Essa estratégia, apoiada fortemente pela TI e pela Internet, através da integração eletrônica com os GDS, permitiria o aumento da eficiência do processo, uma melhora na

qualidade dos serviços oferecidos às agências de viagens e a seus clientes e uma redução de custos, eliminando as etapas manuais da reserva de veículo recebidas pelos sistemas GDS.

Foram observados, durante as entrevistas, diferentes objetivos no projeto de integração com o Amadeus. De acordo com a percepção dos entrevistados, um dos principais objetivos era aumentar a eficiência operacional, para acompanhar o ritmo de crescimento da empresa e das reservas GDS. Nas palavras do Coordenador de Projetos de TI,

[...] a necessidade de criar essa integração (eletrônica) foi exatamente por isso, para tornar a resposta para o agente de viagem mais rápida. A gente tinha uma previsão que o volume de reserva iria crescer naturalmente com o crescimento da empresa; ia chegar uma hora que essas meninas não iam dar conta do trabalho ou íamos ter um mundo de gente para fazer essa interface manual entre dois sistemas.”

Além disso, era necessário, em termos competitivos, fornecer informações em tempo real para as agências de viagem, como acordos comerciais, disponibilidade de veículos e confirmação. Na percepção do assistente de vendas *travel*, a disponibilização dos acordos comerciais em tempo real para as agências de viagem também tinha um forte apelo comercial, uma vez que elas passariam a “enxergar” os valores previamente acordados em vez de consultar as tarifas cheias, oferecidas aos clientes finais, que muitas vezes eram superiores às tarifas oferecidas pelos concorrentes.

Em uma perspectiva diferente, citada por alguns entrevistados, o projeto tinha como objetivo a exposição da marca a mercados externos, objetivando ampliar sua atuação internacional e não apenas se concentrar no mercado interno brasileiro. A estratégia de internacionalização, entretanto, não era o objetivo principal do projeto para o Diretor de Marketing e Relacionamento e esta era considerada de pouca importância para ele. Mesmo assim, esse entrevistado citou que a exposição da marca para novos mercados poderia gerar resultados positivos, mas não previamente esperados ou planejados.

Depois de formalizada a estratégia, o Diretor de Marketing e Relacionamento procurou a área de TI da Localiza para auxiliar no desenvolvimento técnico da solução. Conforme descrito anteriormente, o grupo Localiza é composto por quatro divisões – Localiza Rent a Car, TotalFleet, Seminovos e Franchising – e possui algumas áreas de apoio que atendem às quatro divisões acima, entre elas, a área de tecnologia da informação que atende às demandas de informática de todo o grupo. A Figura 15 demonstra a estrutura da companhia (Material *roadshow*⁹ e conferências) (LOCALIZA, 2009b).

⁹ O Roadshow consiste em apresentações institucionais realizadas pela Diretoria de Relações com Investidores e tem como objetivo captar recursos financeiros e investidores no mercado de capitais.

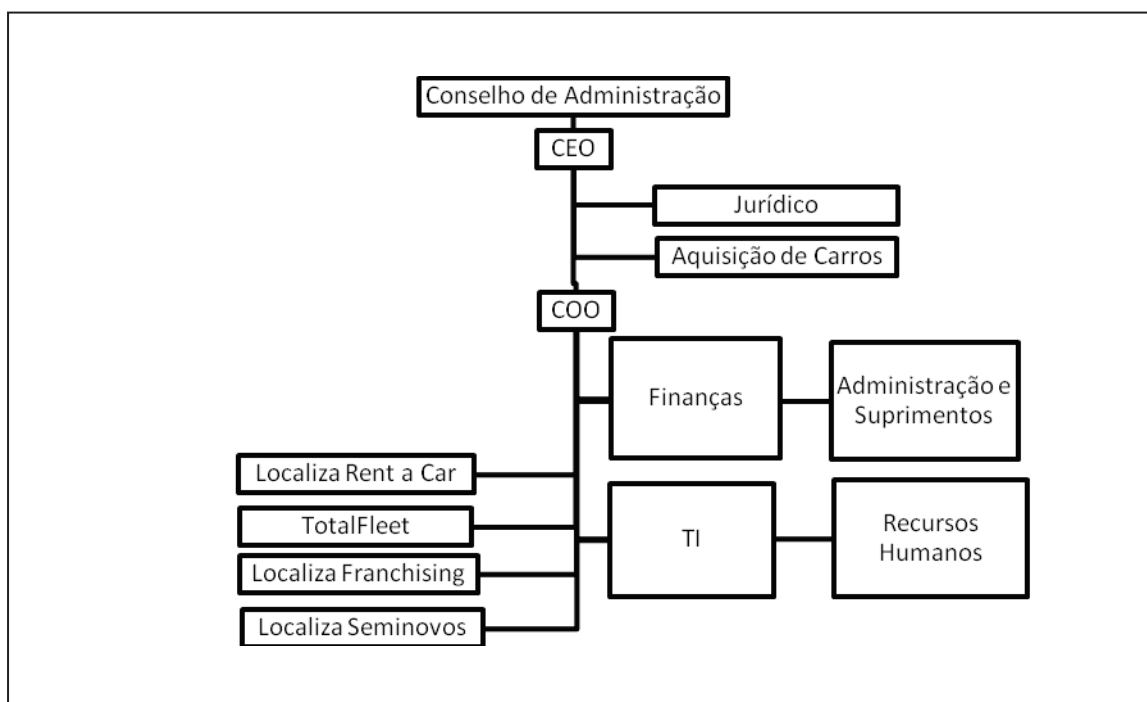


Figura 15 – Estrutura Grupo Localiza
Fonte: LOCALIZA, 2009b.

Dada a complexidade do projeto, o prazo estabelecido e os conhecimentos tecnológicos necessários para sua execução, o Coordenador de Projetos de TI percebeu que seria necessário encontrar recursos humanos devidamente capacitados e com a experiência necessária para acelerar o desenvolvimento do projeto, diminuir riscos e custos, assim como foi feito com as empresas aéreas para a criação dos GDS. Segundo ele,

[...] o motivador maior é que os GDS tinham protocolos de comunicação completamente desconhecidos para a equipe de desenvolvimento (de sistemas) da nossa empresa. Teríamos que identificar pessoas com esse perfil ou contratar, ou treinar [...] o tempo de entrega da solução seria muito maior e o custo também [...] então, era mais fácil procurar no mercado alguém com essas competências...”

É importante também destacar que a equipe avaliou algumas empresas norte-americanas como alternativas para a solução completa de integração com Amadeus e terceirização de todo processo de reserva eletrônica, através de portais de turismo voltados para os usuários finais. Entretanto, na análise do Coordenador de Projetos de TI, essas empresas seriam mais um intermediário na cadeia além do Amadeus, e isso elevaria o custo das reservas, pois esses intermediários cobrariam a cada reserva efetuada também. Segundo ele, a Localiza procurou minimizar os custos relacionados com as reservas e, por isso,

resolveu contratar um terceiro para desenvolver a solução, incorrendo em um custo fixo para a execução do projeto.

No item a seguir, detalha-se o processo de mobilização e coordenação dos elementos da rede.

5.4 Mobilização dos elementos da rede

Para a realização do projeto de integração da Localiza com a rede Amadeus foi necessário mobilizar uma equipe multidisciplinar e composta por quatro empresas, a saber: Localiza, Amadeus, TLantic e Techbiz. Cada empresa e integrante possuía papel claro e definido no projeto. A seguir, detalha-se como ocorreu a escolha e a mobilização das empresas e das equipes que fizeram parte do caso estudado.

O primeiro time formado foi mobilizado internamente, dentro da própria estrutura da Localiza, e tinha como responsabilidade definir a estratégia de negócios, o escopo do projeto, contratar e coordenar a execução deste, treinar as agências de viagens e difundir o novo sistema integrado.

Em seguida, ocorreu a escolha da segunda empresa participante do projeto, a Techbiz. De acordo com o Coordenador de Projetos de TI, “A Techbiz já trabalhava aqui desde 2004. Os profissionais já conheciam muito sobre o negócio reserva. Não se justificava colocar um terceiro para conhecer toda a regra de negócio e funcionamento da empresa.”

Nesse período de trabalho conjunto, foi estabelecida uma parceria e uma forte confiança entre as empresas, na percepção do coordenador de projetos da Techbiz. Na época, existiam cerca de 10 profissionais da Techbiz alocados na Localiza em tempo integral, trabalhando em diversos projetos que eram definidos de acordo com a demanda das divisões do grupo e coordenados pela área de TI. Nesse caso, foi definida uma equipe que contava com um coordenador de projetos e um analista de sistemas, que ficou responsável pelo desenvolvimento da integração do sistema Amadeus com os sistemas da Localiza, o que garantiria a comunicação entre os sistemas de TI das empresas.

Assim, a escolha da Techbiz decorreu do pré-relacionamento que a empresa tinha com a Localiza e devido aos conhecimentos que seus profissionais já haviam obtido acerca dos processos específicos de aluguel de carros e das regras de negócio da companhia. Os

entrevistados destacaram também a confiança existente como fator determinante para a escolha desse parceiro.

A indicação para a terceira empresa veio de uma das parceiras de tecnologia da Localiza, a Microsoft. De acordo com Coordenador de Projetos de TI, ele estabeleceu contato com o Gerente de Produtos da Microsoft e explicou a demanda e o projeto. Após entender a necessidade da empresa, esse profissional buscou em sua rede de parceiros¹⁰ uma empresa que detinha os conhecimentos e tecnologias para a realização da integração eletrônica da Localiza com a rede Amadeus.

A empresa indicada foi a TLantic, pois ela já havia participado de um projeto similar da integração do GDS Galileo – concorrente da Amadeus – com um portal de viagens de uma empresa portuguesa. Os contatos com a empresa se iniciaram em julho de 2007, por meio de contatos telefônicos e *e-mail*. Ainda em julho, o Gerente de Contas da TLantic fez uma visita à Localiza, apresentando à empresa o projeto desenvolvido na Europa. Em dezembro de 2007, o contrato foi formalizado e o projeto iniciado. A equipe da TLantic - situada em Porto Alegre - era composta por um gerente de projetos e um arquiteto de soluções de TI.

O contrato assinado entre a Localiza e TLantic previa que todos os direitos decorrentes do projeto, como direitos de propriedade intelectual e direitos autorais, seriam de exclusividade da contratante, tendo ela total liberdade para requerer as proteções devidas no Brasil ou no exterior. O contrato previa também que todos os documentos, como códigos fonte e documentação técnica relacionada ao projeto, seriam repassados à Localiza, para que a empresa pudesse, posteriormente, dominar a tecnologia desenvolvida.

O contrato previa ainda uma cláusula de sigilo, uma vez que o produto criado entre as empresas se tornaria um diferencial competitivo para a Localiza. Tal contrato determinava que as partes e seus empregados fossem obrigados a manter sigilo sobre quaisquer dados, materiais, documentos, especificações técnicas ou comerciais, inovações ou aperfeiçoamento do *software* desenvolvido.

O contrato estabelecia as responsabilidades da TLantic no projeto. Tais responsabilidades, enumeradas no contrato em questão, eram as seguintes: manter a equipe qualificada ao prestar os serviços solicitados e atender às demandas, segundo prazos e especificações descritos no Plano de Projeto; corrigir todos os erros do sistema construído, alocando horas contratadas para tais correções; desenvolver a solução de acordo com as regras definidas pela Localiza; realizar testes integrados entre os sistemas envolvidos no escopo

¹⁰ A rede de parceiros Microsoft é composta por empresas ao redor do mundo (número não divulgado). No portal de soluções de parceiros, as empresas publicam seus casos de sucesso. <https://partner.microsoft.com>.

deste projeto; fornecer toda a documentação técnica da solução; apoiar o teste de aceitação a ser realizado pela Localiza; gerenciar o projeto e enviar relatório semanal para acompanhamento das atividades; e, finalmente, assinar o Termo de Confidencialidade apropriado e comprometer-se com o sigilo de todas as informações que recebesse da Localiza.

A Amadeus possuía uma equipe preparada para esse tipo de projeto, pois a empresa realiza, com frequência, esse tipo de integração entre empresas, uma vez que o *Complete Access* - conectividade total - é um dos produtos oferecidos pela companhia. Por ser uma empresa geograficamente dispersa e com clientes em todo o mundo, tal equipe já detinha os conhecimentos necessários para a execução do projeto de maneira totalmente remota. A equipe formada pelo Amadeus para a execução do projeto era composta pelos seguintes papéis: um gerente de produtos da Amadeus – situada em Miami, EUA – que era responsável pela coordenação e implantação do projeto; uma gerente comercial da Amadeus – situada em Buenos Aires, Argentina – que foi responsável pela venda da solução; e a equipe técnica – situada em Nice, França – responsável pelos sistemas de TI e banco de dados. Segundo o Gerente de Produtos da Amadeus, a responsabilidade de sua equipe era:

Gerenciar o projeto, do ponto de vista funcional, transferindo o conhecimento técnico, tecnológico e do produto, auxiliando na definição do software que iria ser desenvolvido pela Localiza. A Amadeus compartilhou também sua experiência no segmento de aluguel de carros, adquirida através da nossa participação em diversos projetos em empresas de renome ao redor do mundo.

Já havia um contrato assinado entre a Localiza e Amadeus, pois a empresa já estava integrada a essa rede por meio do processo manual, descrito anteriormente. Foi assinado um adendo contratual entre as partes para migração do acordo previamente formado para o *Complete Access Plus* – conectividade total.

Tal contrato previa um investimento a ser feito para realizar a integração entre as empresas, alocar os profissionais para apoiar a Localiza no desenvolvimento da solução, realizar testes e disseminar o conhecimento necessário para a equipe da locadora de veículos. O contrato previa também o custo por reserva que seria cobrado pela Amadeus e um valor a ser pago mensalmente para que a Localiza estivesse integrada eletronicamente com a rede Amadeus. Tais custos são mantidos em sigilo, pois são considerados segredos comerciais. Entretanto tal valor foi mencionado, durante uma das entrevistas, por uma pessoa que participou do projeto, mas que não era da Localiza, mesmo não havendo nenhuma pergunta específica sobre questões financeiras do projeto. Para esse entrevistado, tal informação era

considerada irrelevante, o que demonstra assimetria de informações entre a Localiza e suas parceiras.

A equipe formada era multinacional, dispersa geograficamente e multicultural. O Quadro 7 consolida o time principal formado¹¹ para a execução do projeto, o papel de cada integrante, suas responsabilidades, empresa e localização.

Papel	Responsabilidade	Conhecimentos e habilidades	Localização
Diretor de Marketing e Relacionamento	Definir a estratégia de negócio, formalizar contratos, aprovação do projeto.	Conhecimentos específicos do negócio, estratégia da empresa e relacionamento com Amadeus. Conhecimento da plataforma Amadeus.	Localiza, Belo Horizonte, Brasil
Assistente Vendas Travel	Apoiar na definição dos processos de negócio, treinamento das agências e disseminação do projeto.	Conhecimentos específicos do processo de reservas e segmento <i>travel</i> . Conhecimento da plataforma Amadeus.	Localiza, Belo Horizonte, Brasil
Coordenador de Projetos de TI	Coordenar o projeto técnico de integração.	Conhecimentos dos sistemas de TI da Localiza, sistemas de informação empresariais e relacionamento com fornecedores.	Localiza, Belo Horizonte, Brasil
Gerente de Projeto	Coordenar o desenvolvimento dos sistemas e integração com Amadeus.	Conhecimentos de TI, sistemas de informação empresariais e de gerenciamento de projetos de TI.	Techbiz, Belo Horizonte, Brasil
Analista de Sistemas	Desenvolver o sistema de TI.	Conhecimentos de programação de computadores e de integração eletrônica entre empresas.	Techbiz, Belo Horizonte, Brasil
Gerente de Projetos	Coordenar o desenvolvimento dos sistemas e integração com Amadeus.	Conhecimentos de TI e de sistemas Amadeus, sistemas de informação empresariais e de gerenciamento de projetos de TI.	TLantic, Porto Alegre, Brasil
Arquiteto de Soluções	Desenvolver o sistema de TI	Conhecimentos de programação de computadores e de integração eletrônica entre empresas.	TLantic, Porto Alegre, Brasil
Gerente de Projetos	Coordenar equipe Amadeus e projeto como um todo	Conhecimento dos produtos e processos Amadeus. Gerenciamento de projetos de TI.	Amadeus, Miami, EUA
Gerente de Produtos	Compartilhar conhecimentos sobre o produto Amadeus	Conhecimentos sobre o produto Amadeus	Amadeus, Nice, França
Gerente de Contas	Gerenciar contrato	Produto Amadeus e necessidades de integração da Localiza	Amadeus, Buenos Aires, Argentina

Quadro 7 – Equipe do projeto

Fonte: – Elaborado pelo autor

Sintetizando, observa-se que no processo de mobilização, a confiança entre a Localiza e Techbiz foi fator determinante para a escolha da empresa no projeto e que a rede de parceiros da Microsoft viabilizou a escolha de uma empresa que já detinha os conhecimentos

¹¹ Outros atores desempenharam atividades de apoio no decorrer do projeto. Entretanto detalham-se, neste trabalho, os principais atores envolvidos.

necessários para a realização da integração eletrônica entre a Localiza e Amadeus. Além disso, a equipe da Amadeus já estava devidamente preparada para apoiar as empresas que optassem por adquirir o produto de integração total. O processo de mobilização dos elementos da rede foi realizado de maneira adequada, pois a escolha das empresas foi um fator determinante para o sucesso do projeto.

5.5 Coordenação do processo

Conforme foi explicado anteriormente, a equipe formada estava geograficamente dispersa e contava com profissionais de culturas diferentes e com conhecimentos distintos, mas complementares. Dadas essas características, o processo de coordenação do processo foi uma tarefa importante e determinou o alinhamento dos atores em relação aos objetivos do projeto, suas responsabilidades e compartilhamento do conhecimento e andamento do projeto. Seguindo esse modelo conceitual, faz-se a análise desse processo de acordo com as seguintes atividades: *Uniting* – unificação; *Timing* – temporização; *Mobilising* – mobilização; *Communicating* – comunicação; *Exchanging knowledge* – troca de conhecimento; *Exchanging human resources* – troca de recursos humanos; e *Synchronising* – sincronização.

As primeiras atividades desempenhadas pela equipe do projeto e coordenadas pela Localiza foram as de unificação e temporização, que ocorreram de maneira concomitante. Essas atividades tiveram como objetivo definir e formalizar os membros do projeto, a responsabilidade de cada um, o cronograma e seus principais marcos. O coordenador de projetos de TI destaca a importância dessa etapa ao falar que, “[...] o que auxiliou muito na implementação do projeto foi a criação de um macroplanejamento, envolvendo todas as pessoas, através de um *conferece call* (virtual).”

Tal planejamento determinou o cronograma do projeto, o horário das reuniões, os participantes e as ferramentas de apoio, como o *e-mail* e a sala de conferências virtuais. Por causa da complexidade do projeto, foi decidido separar o projeto em duas grandes fases. A primeira fase contemplaria uma parte da integração eletrônica denominada *Complete Access*. Essa integração possibilitaria as agências de viagens fazerem reservas em tempo real nos sistemas Localiza, por meio de um processo denominado *booking* ou reserva. Já na segunda fase – *Complete Access Plus* – o projeto atenderia à integração completa entre as empresas, interligando totalmente o sistema de reservas da Localiza com a Amadeus e oferecendo mais

recursos para as agências de viagem, como consulta de disponibilidade de modelos específicos de carro, comparação de tarifas e pesquisas mais elaboradas no inventário da empresa. Essa segunda fase é considerada o nível máximo de conectividade entre empresas nesse segmento.

As atividades de comunicação (*Communicating*), trocas de conhecimentos e sincronização ocorriam nas reuniões semanais, previamente agendadas, ou sempre que alguma atividade se atrasava. Tais reuniões eram, em sua maioria, virtuais, envolvendo participantes das quatro empresas – Localiza, Amadeus, TLantic e Techbiz. Como as atividades do projeto eram relativamente complexas, a equipe realizava o acompanhamento constante do andamento destas, pois o atraso de algumas atividades críticas impactava o cronograma e o custo de todo projeto. Um entrevistado explica:

A Amadeus nos fornecia uma entrada no sistema de conferência e aí várias pessoas ligavam para essa sala de conferência virtual e nos reuníamos por telefone. Durante o início do projeto, foi criada uma agenda criteriosa e religiosamente cumprida para reuniões, em determinados dias, horas, todos sabiam que tinham que fazer o *conference call*, por causa do fuso horário. Isto facilitou muito a condução dos trabalhos. Outra ferramenta essencial foi *e-mail*...

Tal sistema de conferência é denominado *Amadeus Conferencing System*, e, segundo o Gerente de Projetos da Amadeus, esse canal possibilitava a comunicação em tempo real de todos os participantes de seus projetos, independentemente de sua localização geográfica.

Normalmente as reuniões ocorriam em português, na terça-feira, entre as empresas Localiza, TLantic e Techbiz, para a realização do acompanhamento das atividades mais técnicas do projeto. Na quarta-feira, pela manhã, ocorria a reunião com todos os participantes, em inglês. O dia e horário da reunião foram determinados pelo fuso horário dos países de forma que todos os participantes pudessem participar em seus respectivos horários comerciais. Essa reunião tinha, em média, uma hora de duração, e nela eram discutidos os entraves do projeto e das atividades, compartilhamento de dúvidas e problemas, revisão de metas e riscos e distribuição de novas atribuições.

Para o coordenador de projetos da Techbiz, um dos fatores determinantes para o sucesso do projeto foi a metodologia de trabalho e *know-how* da Amadeus em desempenhar projetos dessa natureza. Os processos da Amadeus eram extremamente formais, todos os documentos eram didáticos e todas as etapas do projeto eram formalizadas, facilitando bastante a comunicação e o alinhamento entre os atores. Essa metodologia foi, segundo os

entrevistados, essencial para a sincronização das atividades e viabilizou uma excelente comunicação entre os atores, mesmo havendo barreiras culturais e da própria língua.

As reuniões virtuais tinham uma pauta que era seguida criteriosamente e era enviada antecipadamente pela Amadeus. Assim, todos os atores sabiam previamente o que seria discutido na reunião e todos se preparavam antes de ela iniciar. A dinâmica da reunião era ditada pela própria Amadeus, que desempenhou um papel mais forte de coordenação do projeto. Junto à convocação da reunião, era enviada a pauta e, após o término, era enviada a ata que descrevia as pendências e responsabilidades de cada um dos atores. Interessante o relato feito pelo coordenador de projetos da Techbiz e ratificado na análise documental, que disse:

A escolha da Amadeus foi uma escolha feliz. Eles são extremamente organizados, enquanto o outro concorrente com que estamos realizando o projeto agora é bem mais desorganizado. Se tivéssemos optado em iniciar com o outro primeiro, teríamos muitos problemas.

O gerente de projetos da TLantic concorda e destaca que “Antes de mais nada, precisamos reconhecer a organização da Amadeus. Eles trabalham muito bem, são muito metódicos e tinham grande controle sobre as etapas do projeto e as pendências. Esse foi um ponto muito importante.”

Foi possível perceber que a metodologia de trabalho da Amadeus e a experiência da empresa em desempenhar esse tipo de projeto foram um fator determinante para o bom andamento deste.

Outro ponto central do projeto, segundo os participantes do projeto, foi a troca de conhecimento (*exchanging knowledge*). Ao discutir casos semelhantes com a Amadeus sobre projetos de empresas do mesmo segmento de outros países, a equipe da Localiza pôde aprender sobre os processos dessas empresas, seus modelos comerciais, produtos e sobre o mercado norte-americano e europeu. O assistente de vendas do segmento *travel* explica:

Cada um vai ter uma visão diferente (da troca de conhecimentos), mais voltada para a sua área. Para mim foi muito importante, pois passei a entender muito como as outras locadoras, nossas concorrentes, funcionam. Eles não falavam explicitamente, por questões de sigilo e confidencialidade, mas eles acabavam me explicando como o sistema funcionava para as empresas padrões, que eram todas as demais, exceto a Localiza. Como eu trabalho na área de *marketing* e desenvolvimento do produto, esse conhecimento foi muito importante.

Os outros entrevistados relataram a absorção de conhecimentos diversos, como os relacionados com a tecnologia utilizada, técnicas de gerenciamento de projetos e riscos e

aprendizado para a realização de projetos compostos por equipes dispersas geograficamente e com culturas distintas. Tais conhecimentos foram um importante produto do projeto e que, mais tarde, possibilitaram algumas inovações para a empresa.

Falando especificamente dos conhecimentos técnicos, ressalta-se que havia sido planejada uma fase de troca de conhecimento entre a equipe da TLantic e a equipe Localiza, que seria realizada após a conclusão da solução. Tal etapa, executada virtualmente, foi realizada por meio de um treinamento à distância, ministrado pelos profissionais da TLantic, que tinha como público-alvo os profissionais de desenvolvimento de sistemas da Localiza e da Techbiz. O objetivo do treinamento era preparar a equipe para evoluir o produto desenvolvido, dar o suporte necessário e aplicar os conhecimentos adquiridos em outros cenários semelhantes. Foi possível perceber, entretanto, que a equipe não conseguiu absorver totalmente as tecnologias e os conhecimentos técnicos utilizados na construção da solução de integração. Por esse motivo, foi estabelecida uma relação de dependência técnica/tecnológica entre a Localiza e a TLantic. Essas questões serão debatidas mais detalhadamente na conclusão deste trabalho.

É importante ressaltar que a Amadeus não teve muito interesse de aprender sobre o mercado brasileiro e foi a empresa que menos aprendeu durante o processo, segundo um dos entrevistados. Na visão dele, esse desinteresse estava relacionado com o investimento necessário para se integrar com a empresa, o que limitava a gama de empresas brasileiras que estariam dispostas a fazer esse investimento. Sendo assim, o fator custo tornava-se uma barreira de entrada para novas empresas, diminuindo a possibilidade de realização de outro projeto dessa natureza no Brasil. Tal comentário foi parcialmente ratificado pelo próprio Gerente de Projetos da Amadeus, pois, segundo ele, não houve aprendizado para sua equipe, embora ele não tenha associado esse fato ao desinteresse ou a falta de perspectivas de novos projetos.

Em relação à atividade do processo de coordenação, troca entre recursos humanos, houve um único caso, relacionado com o item anterior de troca de conhecimentos. Um recurso humano da Techbiz, que dominava as regras de negócio de aluguel de carro da Localiza, foi alocado durante uma semana na TLantic, em Porto Alegre, para explicar e difundir o conhecimento com os outros participantes do projeto que não dominavam esse segmento de mercado e suas peculiaridades.

A última atividade do processo de coordenação, denominada *synchronising* ou sincronização, ocorreu de forma transparente nas reuniões presenciais e virtuais, no

compartilhamento de documentos, no envio de *e-mails* e cronogramas, conforme descrito anteriormente, e durante todo o período de desenvolvimento da integração dos sistemas.

Em suma, o processo de coordenação do projeto ocorreu principalmente nas reuniões virtuais entre todos os atores, e a Amadeus atuou como principal coordenador das atividades e mediador entre as partes envolvidas. A TLantic desempenhou também um papel importante na coordenação das atividades técnicas, apoiada pela equipe da Localiza. Na percepção do autor desta dissertação, a equipe formada trabalhou de forma integrada e houve troca intensa de conhecimentos variados, mesmo havendo barreiras culturais e geográficas. O sucesso do processo de coordenação foi apoiado, principalmente, pelas ferramentas tecnológicas, técnicas e experiência da Amadeus e TLantic na realização de projetos dessa natureza. A seguir, descrevem-se os fatores que influenciaram positiva ou negativamente e qual foi papel da Internet e da TI no caso estudado.

5.6 A influência dos fatores e o papel da Internet e TI

Por se tratar de um projeto que envolvia uma série de tecnologias, composta por atores geograficamente dispersos e uma pluralidade de culturas, vários fatores afetaram positiva ou negativamente o projeto. Além disso, foi possível perceber que a Internet e a TI desempenharam papel importante na viabilização do projeto. A seguir, analisam-se tais fatores e seus impactos no projeto.

Durante as entrevistas, pôde-se perceber que um dos fatores que influenciaram negativamente o projeto foi a falta de conhecimento da Amadeus em relação ao mercado brasileiro de aluguel de carros. Para o assistente de vendas *travel*, o mercado brasileiro desse segmento é bem diferente do mercado europeu e norte-americano, pois a cultura brasileira exige uma flexibilidade muito maior das empresas para atender a demandas específicas de mercado. Na percepção desse entrevistado, as empresas estrangeiras são bem mais rígidas e os processos são bem mais padronizados. Esse entrevistado explicou essa característica e a dificuldade de ensinar para a Amadeus o funcionamento dos processos da Localiza da seguinte forma:

A Localiza é bem diferente das outras locadoras do mundo. Os processos foram tropicalizados, fomos nos adaptando de acordo com as necessidades do nosso mercado. Na América Latina é bem diferente dos Estados Unidos e

Europa, pois lá tudo é padronizado. As locadoras norte-americanas e europeias casam perfeitamente com os sistemas GDS, até por que os GDS foram desenvolvidos baseados nessas locadoras, aqui tivemos que fazer diversas adaptações. Os sistemas deles tiveram que mudar e os nossos também. Foi muito trabalhoso nesse sentido.

Outros fatores que influenciaram o projeto de maneira negativa foram as barreiras culturais, a língua e o fuso horário entre os países. Na percepção dos entrevistados, a cultura foi uma barreira, e os atores brasileiros tiveram que mudar suas rotinas para evitar que isso virasse um problema. Essa adaptação estava relacionada principalmente aos horários e à forma de comunicação, que precisava ser muito mais clara e objetiva do que eles estavam acostumados a fazer. A língua foi outro fator citado pelos entrevistados, uma vez que o inglês não era a língua nativa da maioria dos participantes do projeto, o qual envolveu pessoas do Brasil, Argentina e França, além de profissionais dos Estados Unidos. O fuso horário foi também citado, pois a janela de trabalho das equipes era subtraído em algumas horas, dada as diferenças dos horários comerciais entre os países.

Por outro lado, vários fatores contribuíram positivamente para o projeto, destacando, principalmente, o *know how* da Amadeus e TLantic em desempenhar esse tipo de projeto, as ferramentas e técnicas utilizadas para o gerenciamento, a execução e o acompanhamento das atividades e a escolha dos parceiros.

Segundo os entrevistados, o que contribuiu bastante para o sucesso do projeto e sua coordenação foram a experiência das empresas e dos atores e a disciplina de cumprir as agendas de reuniões. Essa disciplina gerou um comprometimento das pessoas e as reuniões semanais foram muito positivas para a compreensão das etapas e as responsabilidades de cada um.

O apoio dos executivos e o compromisso da empresa com a estratégia de integração estabelecida pelo Diretor de Marketing e Relacionamento foi outro ponto de destaque, pois influenciou positivamente a alocação e dedicação dos recursos para o projeto, os investimentos e as decisões, que, em algumas vezes, alteraram bastante os sistemas de informação da corporação.

Outro ponto de destaque, citado pelo coordenador de projeto de TI, foi o envolvimento de terceiros no projeto. Para ele, quando é assinado um contrato, com prazos estipulados e custo definido, os profissionais da Localiza envolvidos conseguem conciliar melhor as demandas do projeto com o dia-a-dia de trabalho, ao contrário do que ocorre quando o projeto é desenvolvido internamente. Isso ocorre por que as atividades são previamente planejadas e os participantes são mobilizados com as respectivas gerências e coordenações.

A forma de trabalho virtual foi citada como um fator positivo e, ao mesmo tempo, negativo, tornando-se um desafio que precisa ser observado em projetos dessa natureza. Por um lado, segundo o assistente de viagens *travel*, o contato face a face é bem mais produtivo e as questões são esclarecidas mais facilmente, especialmente quando se trata de questões complexas que demandam decisões importantes. Ao mesmo tempo, para ele e outros entrevistados, o projeto não seria viável, por questões de custo e de prazo, se fosse desenvolvido de uma forma diferente. Seria economicamente inviável reunir todos os atores em um único local físico, pois, além dos custos de viagem e hospedagem, haveria também os custos relacionados com a improdutividade dos recursos durante os deslocamentos. Além disso, grande parte dos atores estava envolvida em outros projetos ou precisavam desempenhar suas tarefas rotineiras do dia-a-dia e, por isso, precisavam estar também presentes em seus respectivos locais de trabalho.

Com referência especificamente ao papel da Internet e da TI no projeto, percebe-se que as ferramentas e os canais de comunicação disponibilizados via Internet, tanto para a execução do projeto quanto para a conexão das empresas, foram fundamentais na viabilização da integração da Localiza com o GDS Amadeus e também para o desenvolvimento do projeto que resultou nessa conectividade.

Várias ferramentas utilizadas para a comunicação e disseminação de informação entre os atores eram ferramentas relacionadas com tecnologia da informação e utilizavam a Internet como meio de comunicação. Por exemplo, o *e-mail* foi a ferramenta mais utilizada para trocar informação entre os atores, e muitas das mensagens continham documentos eletrônicos, formulários, planilhas e apresentações. Ao todo, foram trocados 964 *e-mails*, contendo centenas de arquivos eletrônicos, totalizando 150 *mega-bytes* de informação.

A Internet também viabilizou a comunicação entre a TLantic e a Localiza, pois, embora os recursos humanos dessa empresa estivessem totalmente alocados em Porto Alegre, os recursos de TI, como computadores, servidores e banco de dados, estavam na matriz da empresa em Belo Horizonte. Por esse motivo, a Internet e TI foram essenciais por permitir um canal eletrônico entre as empresas, o que possibilitou o desenvolvimento dos sistemas remotamente, acessando toda a infraestrutura necessária da empresa. Fazendo-se uma analogia, seria como permitir que os operários de uma determinada fábrica trabalhassem fisicamente em São Paulo, utilizando a linha de montagem de uma planta fabril no Rio de Janeiro. Entretanto, no paradigma do mundo eletrônico, tal arranjo é perfeitamente possível com técnicas e tecnologias mediadas pela Internet. Além disso, tal meio de comunicação tem um custo extremamente baixo e, algumas vezes, não há custo nenhum adicional, caso a

empresa já esteja conectada à Internet. Nesse sentido, o Diretor de Marketing e Relacionamento da Localiza comenta, “Sem a TI e a Internet, você não viabiliza isso hoje em dia. Até porque a comunicação entre as agências precisa de tecnologia e, através da internet, hoje isso é muito barato. É fundamental, se não existissem, não tínhamos feito.” Esse comentário é reforçado pelo Gerente de Projetos da Techbiz, da seguinte forma:

O papel da TI e da internet foram fundamentais. Se não houvesse a TI, não sairia do papel e seria só um sonho. Essa integração tem requisitos extremamente técnicos. Não havia outra forma de se integrar, e só a TI poderia viabilizar esse tipo de solução para a empresa.

Para o Gerente de Projetos da TLantic, esse foi um tipo de projeto em que a TI mostra seu diferencial, o quanto ela pode oferecer para o negócio. Na opinião dele, foi a TI que possibilitou a Localiza atender a um grande volume de solicitações de reservas, sem erros, a um custo razoável. Na visão desse entrevistado, a Internet teve um papel fundamental para viabilizar o projeto, pois as comunicações entre as empresas tornaram-se possíveis a custos muito baixos através desse canal. Ele complementa, ao afirmar que “Talvez se não tivéssemos a Internet, o retorno sobre o investimento não justificaria, por causa dos custos de comunicação entre as empresas.”

Em resumo, na avaliação dos entrevistados, quanto mais tecnologias são desenvolvidas, mais fácil se torna o dia-a-dia de trabalho, mais amigáveis as ferramentas de TI se tornam e mais barato fica o processo de comunicação entre as empresas. Além disso, essas novas ferramentas e tecnologias criam a possibilidade de desenvolver uma rede mundial, integrando empresas, processos e pessoas. Nas palavras do Diretor de Marketing e Relacionamento, “você começa a fazer parte de um mundo grande em que todo mundo é interligado. A TI tem esse papel de possibilitar isso, em condições de custo bastante razoável.”

A seguir, detalham-se as inovações criadas, a partir do projeto e das interações entre os atores e as empresas.

5.7 Inovação colaborativa e principais resultados

As interações entre os atores, os conhecimentos trocados e os relacionamentos estabelecidos possibilitaram a criação de algumas inovações para as empresas. Muitas das

inovações estavam relacionadas especificamente com a TI e com a Internet. Tais inovações, entretanto, estavam muito mais relacionadas com novas possibilidades que a equipe Localiza vislumbrou como resposta para desafios internos da empresa do que inovações propriamente ditas do projeto de integração da Localiza com a Amadeus. Nesse sentido, foi possível perceber que o conhecimento trocado entre os atores, o próprio caso de integração eletrônica entre as empresas, criou um cenário diferente que a equipe da Localiza desconhecia até então, abrindo novas possibilidades e ideias para novos projetos. Explica-se mais detalhadamente essa questão na conclusão desse trabalho. Ainda assim, algumas inovações foram fruto do projeto estudado.

Uma das principais inovações foi a possibilidade de a empresa se tornar visível por grandes canais de reserva mundiais e, portanto, entrar em novos mercados. Para o diretor de *marketing* e relacionamento da Localiza, esse canal traz novos desafios. Nas palavras dele, “Vamos ter que aprender a ter uma nova estratégia comercial. A inovação é isto aí, é aprender a lidar com este mundo novo, num mercado em que não somos conhecidos.”

Sob outro ponto de vista, para um dos entrevistados, só o fato de se integrar eletronicamente consistia em uma grande inovação. Para ele, nenhum concorrente da Localiza no Brasil era integrado, e isso se tornou um diferencial competitivo muito forte, refletindo também na percepção dos clientes – agências de viagem – ao demonstrar que a empresa Localiza está sempre investindo em novos canais de comunicação e na melhoria de seus processos de negócio e produtos.

Além disso, a Localiza passou a ser a única empresa do segmento de aluguel de carros a oferecer essa integração em tempo real com praticamente todas as agências de turismo do mundo. Dessa forma, as agências passaram a ter acesso aos sistemas de informação da Localiza, podendo consultar, em tempo real, tarifas, disponibilidade e reservar os veículos de uma maneira fácil e transparente. Nesse sentido, a inovação se dá na criação de novos canais de venda e novas possibilidades de exposição da marca para mercados internacionais.

Entretanto, para os parceiros, não houve inovação. No caso da Techbiz, Amadeus e TLantic, não houve inovação e sim aprendizado para as equipes que participaram do projeto. O motivo principal dessa limitação, segundo a TLantic e Techbiz, foram os contratos de confidencialidade firmados entre as partes, o que restringia a divulgação do caso e da referência para as equipes comerciais das respectivas empresas.

Além dos pontos acima mencionados, destacam-se também alguns outros resultados do projeto de integração da Localiza com a rede Amadeus. Em primeiro lugar, todas as agências de viagem do mundo que possuem o sistema Amadeus passam a ter acesso ao

inventário da Localiza diretamente e com confirmação automática das reservas. Em segundo lugar, o processo de reserva manual anterior, executado por um setor denominado GDS, era realizado por um time composto de nove pessoas e durava em média 5 minutos. Esse setor funcionava somente de segunda a sexta, de 8h às 18h, e todas as reservas que eram feitas fora desse horário eram perdidas. No novo processo, automático e integrado, não há perda de reservas, pois não há intervenção humana e os sistemas estão interligados independentemente do dia e do horário. O novo processo demora no máximo 10 segundos e reduziu o custo por reserva em aproximadamente 50%. Em terceiro lugar, as pessoas que antes cuidavam do processo manual agora desempenham tarefas mais nobres, como trabalhar apoiando e treinando à distância as agências de turismo e mantendo relacionamento constante com os clientes. Em quarto lugar, o projeto de integração foi considerado bem sucedido e após a finalização da integração com a Amadeus, a Localiza, TLantic e Techbiz iniciaram a integração com a Sabre e Galileo. Na época em que se finalizava este trabalho, final de 2009, a Localiza já estava totalmente conectada eletronicamente com todos os grandes GDS da atualidade: Amadeus, Sabre e Galileo. Finalmente, em quinto lugar, os projetos de integração com o GDS serviram como base para integração com outros tipos de empresas, em diversos pontos da cadeia de valor do grupo Localiza, como instituições regulamentadoras e financeiras, montadoras de veículos entre outros.

Em suma, o modelo conceitual para análise dos dados desenvolvido a partir da revisão da literatura, quando confrontado com os dados do caso, fica constituído como demonstra a Figura 16. As linhas pontilhadas indicam resultados e elementos do processo não previstos no modelo inicial.

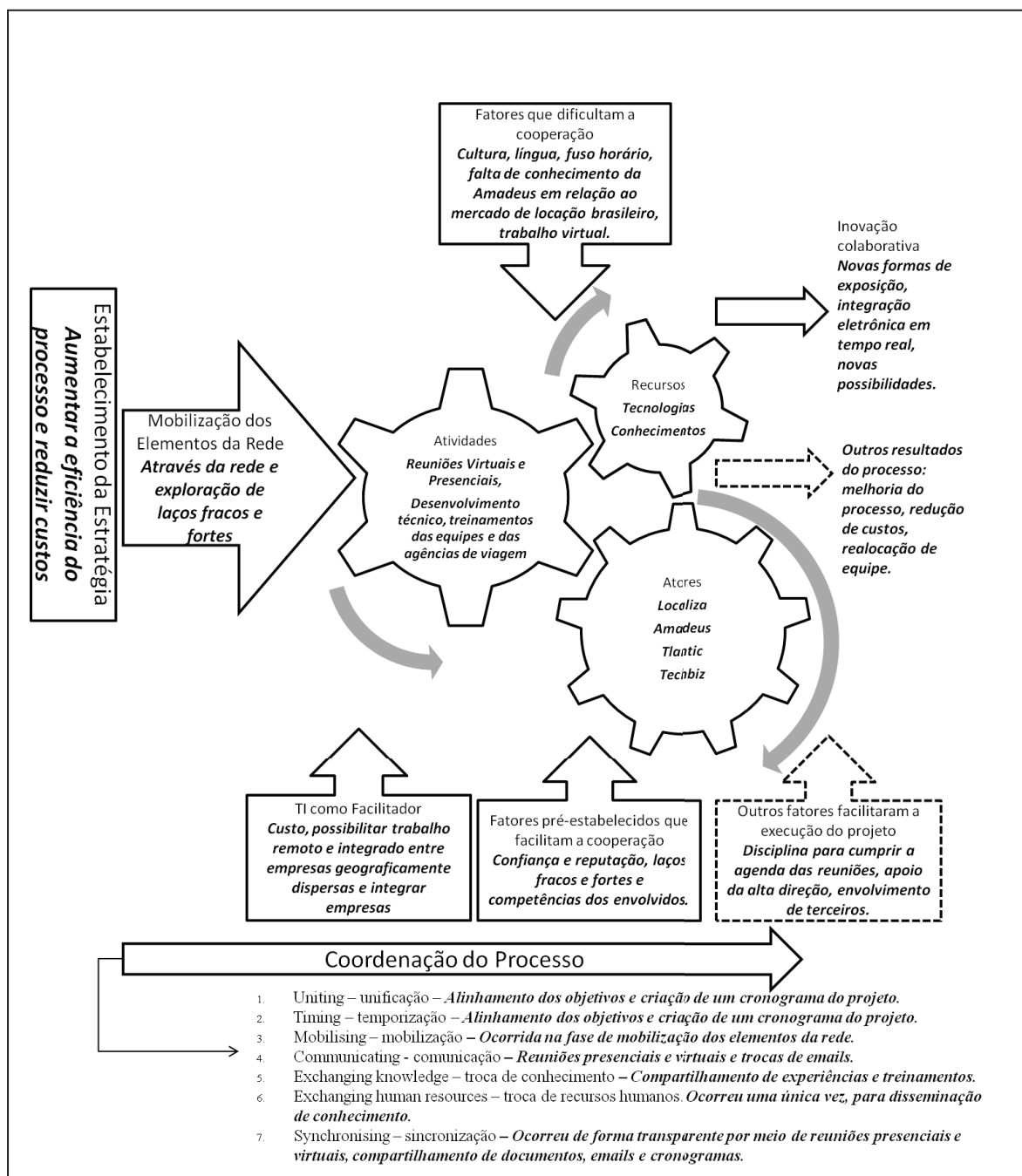


Figura 16 – Modelo Conceitual para análise dos dados revisado

Fonte: Elaborado pelo autor.

Percebe-se que, além da inovação prevista no modelo conceitual, o projeto gerou resultados adicionais, conforme acrescentado na Figura 16 e descrito anteriormente. Além disso, outros fatores, que não estavam previamente estabelecidos e que ocorreram no decorrer do projeto, facilitaram a sua execução.

A seguir, apresentam-se as conclusões deste estudo.

6 CONCLUSÕES

Nos capítulos anteriores, apresentaram-se o problema e a justificativa desta pesquisa, seus objetivos, o referencial teórico e um modelo conceitual para a análise dos dados. Em seguida, discutiram-se os aspectos metodológicos que orientaram e apoiaram o planejamento e execução do trabalho, indicando os procedimentos utilizados na coleta e análise dos dados. Finalmente, foi descrito e analisado o caso estudado, tomando como referência o modelo conceitual elaborado a partir da literatura da área.

Neste capítulo, expõem-se as conclusões desta pesquisa. Inicialmente, discutem-se as principais conclusões do estudo, o papel da TI e da Internet e sua relação com a inovação. Em seguida apresentam-se as contribuições do trabalho, suas limitações e as sugestões para futuras pesquisas.

6.1 Principais conclusões

A partir de 1980, houve uma mudança de paradigma no pensamento administrativo, passando-se do individual e competitivo para outro tipo de visão, contextual, relacional e cooperativa. Redes como estrutura de funcionamento de uma empresa com outros atores passam a ser comuns no mundo dos negócios. A TI, uma tecnologia composta por várias ferramentas para facilitar o uso da informação, foi um dos elementos que possibilitou essa mudança. Ela mudou a estratégia tradicional, baseada fortemente na competição, para um modelo integrado e em redes, tendo como base a cooperação. Essa nova forma, entretanto, só se mostra viável, a longo prazo, se conseguir criar valor econômico superior ao da forma anterior. Dentro dessa nova perspectiva, destacam-se as conclusões obtidas a partir do caso estudado.

Após a análise do caso e tendo como referência os objetivos descritos no item 2 – problema de pesquisa e justificativa – esse trabalho permitiu chegar a algumas conclusões que serão descritas a seguir.

Com relação ao primeiro objetivo específico - analisar o processo de cooperação entre empresas, identificando os mecanismos utilizados na seleção dos parceiros e na coordenação da rede – constata-se a importância dos relacionamentos, dos laços fortes e fracos e a

existência de boa reputação e confiança para o estabelecimento de transações econômicas entre as empresas Localiza, Amadeus, TLantic e Techbiz (GRANOVETTER, 1973, 1985; LARSON 1992; HITE, 2003). No caso da aproximação da Localiza com os GDS, foi possível identificar que a existência de um laço fraco - pequena intensidade de contato - entre o Diretor de Marketing e Relacionamento com o proprietário de uma grande agência de turismo foi o catalisador da aproximação com o GDS Sabre e, de forma indireta, com a Amadeus. No caso da seleção da TLantic, a rede social também desempenhou um importante papel. A TLantic já fazia parte da rede de parceiros Microsoft, o que culminou na indicação e escolha dessa empresa. Além disso, a TLantic possuía uma boa reputação no desenvolvimento de projetos dessa natureza, pois foi muito bem recomendada pelo profissional da Microsoft. No caso da Techbiz, a reputação da empresa e a confiança pré-estabelecida entre os atores foi fator determinante para a inserção da empresa no projeto. Nessa perspectiva, percebe-se que a confiança e as relações sociais são fatores que facilitam o estabelecimento de transações entre empresas e, conforme apontado por Granovetter (1985), o processo de escolha dos parceiros não é influenciado somente pela racionalidade econômica.

Com relação ao segundo e terceiro objetivos específicos - analisar o papel da TI e da Internet no processo de cooperação entre as empresas e avaliar o papel da TI na viabilização de inovações em serviços e processos – ficou evidente que a TI desempenhou um importante papel estratégico no caso estudado, pois ofereceu ferramentas que viabilizaram a integração do processo de reservas em tempo real, reduzindo custos e criando novas oportunidades para o desenvolvimento da equipe e minimizando erros (PORTER; MILLAR, 1985; LUFTMAN, LEWIS; OLDACH, 1993; NORDEN, 1993; PORTER, 1995, 1999; DAVENPORT; PRUSAK, 1998; LUFTMAN, 2000; LAURINDO, 2005; GALLIERS; LEIDNER; BAKER, 2001; CIBORRA, 2002). Alinhado a isso, ficou demonstrado que a combinação da TI e da Internet permitiu integrar, em tempo real, empresas, independente de sua localização geográfica, gerar valor em vários pontos da cadeia e melhorar o desempenho do processo de reservas de veículos (PORTER; MILLAR, 1985; PORTER, 1992, 1999; 2001; DRUCKER, 1994; EVANS; WURSTER, 1997), transformando o relacionamento entre clientes e fornecedores (CASTELLS, 1999, 2003) e criando vantagem competitiva sustentável, inovando o modelo de negócio, processos, produtos ou serviços (POWELL; DENT-MICALLEF, 1997; PREMKUMAR; RICHARDSON; ZMUD, 2004; WU et. al., 2005). Nesse sentido, o uso da TI agregou valor para as atividades da organização (PORTER; MILLAR, 1985).

Com relação ao quarto objetivo específico - analisar as inovações resultantes do processo de cooperação entre as empresas - foi possível perceber a importância das redes para a aquisição de novos conhecimentos e tecnologias (HAKANSSON, 1989; EASTON, 1992; DITTRICH; DUYSTERS, 2003; FORD et al., 2007). A Localiza não dominava todas as tecnologias necessárias para realizar a integração eletrônica com a rede GDS Amadeus e, por meio de sua rede, obteve acesso a profissionais com competências complementares que tinham o domínio e a experiência necessária para o desenvolvimento do projeto. Além disso, ao se apoiar em uma empresa qualificada, a Localiza minimizou os riscos do projeto e os possíveis impactos negativos em seus processos, uma vez que a TLantic e Amadeus já detinham o *know-how* necessário para a execução do projeto dentro do prazo e investimento previsto (UZZI, 1996; PFEFFER, 1992; AMATO NETO, 2000). A rede e, principalmente, a interação entre os atores viabilizaram algumas inovações tecnológicas e criaram oportunidades para a Localiza, pois a empresa percebeu que podia aperfeiçoar seus processos e se integrar eletronicamente com parceiros e fornecedores em diversos pontos da sua cadeia de valor (POWELL; 1990; HAKANSSON, 1987, 1989; CASTELLS, 1996; BALESTRIN e VARGAS, 2004; FORD et al., 2007).

Além disso, o trabalho permitiu chegar a duas conclusões adicionais que não faziam parte dos objetivos desse trabalho. Em primeiro lugar, foi possível notar um aspecto negativo da rede e do processo de aquisição de novas tecnologias nos parceiros de negócio. Embora o processo de capacitação dos profissionais tenha sido planejado e executado durante o projeto, a equipe de desenvolvimento de sistemas da Localiza não conseguiu, de forma satisfatória, absorver todos os conhecimentos necessários para dar continuidade ao projeto de forma totalmente independente. Na visão do autor desta dissertação, foi estabelecida uma dependência técnica e tecnológica entre a Localiza e TLantic (PFEFFER; SALANCIK, 1978; HAKANSSON, 1982; BURT, 1983; JOHANSON; MATTSSON, 1986, 1987; MATTSSON, 1987; POWELL, 1990; EASTON, 1992; CHILD; FAUKNER; TALLMAN, 2005; HANKEN, 2007).

Em segundo lugar, destaca-se que o posicionamento e o papel da empresa na rede determinam sua importância e seu poder (MATTSSON, 1984; MILES; SNOW, 1986; JARILLO, 1988; JOHANSON; MATTSSON, 1988; EASTON, 1992; FLEURY; FLEURY, 2005). Conforme apontado por Mattsson (1984), quatro características definem o posicionamento da empresa na rede: função que a empresa irá exercer na rede; relações que a empresa tem com outras na rede; importância da empresa na rede; e as forças das relações. No caso estudado, nota-se que o Amadeus passou a atuar como ator central, intermediando as

interações entre a Localiza e seus clientes e as agências de viagem. Quando comparado com a rede estabelecida pela Enterprise Rent-a-Car para integrar as seguradoras e as oficinas de reparo, percebe-se que o ator central é diferente. No caso da Enterprise, o ator central era a própria locadora. No longo prazo, acredita-se que isso possa se tornar um fator de risco, pois o ator central – Amadeus - determina as relações entre os atores que fazem parte da rede e, por consequência dessa força, pode determinar aspectos importantes no que tange aos custos de transação, na medida em que qualquer transação eletrônica entre as agências de viagens e Localiza passaram a ser mediadas pela Amadeus (COASE, 1937; WILLIAMSON, 1989).

6.2 Contribuições e limitações da pesquisa e sugestões para pesquisas futuras

Por se tratar de um mestrado profissional, preocupou-se em contribuir, neste estudo, tanto para as organizações como também para o meio acadêmico. Do ponto de vista prático, a relevância desta pesquisa justifica-se pela possibilidade de uma maior compreensão do papel da TI e da Internet na viabilização de estratégias de negócio que estejam relacionadas com a colaboração entre empresas, estabelecimento de parcerias, aquisição de conhecimento e tecnologia, redução de custos e melhoria de processos. Ao compreender melhor a importância dessas tecnologias e das redes no novo cenário de negócios e na obtenção de inovação, a administração empresarial, seus dirigentes e colaboradores podem fazer melhor uso destas, elevá-las ao nível estratégico e gerenciá-las de modo mais eficiente e eficaz.

Do ponto de vista teórico, acredita-se ter contribuído com um trabalho acadêmico atual sobre a temática de redes, cooperação e inovação, por meio da observação e pesquisa em uma empresa brasileira, líder em seu setor, que trabalhou sob esse novo paradigma e que apresentou resultados em termos de inovação.

Como contribuição para a empresa estudada, Localiza Rent a Car, destaca-se a possibilidade de empregar fundamentos e conceitos utilizados neste trabalho para viabilizar parcerias estratégicas de longo prazo com fornecedores, calcadas em inovação, reciprocidade e complementariedade de objetivos. Além desse ponto, acredita-se que exista um potencial para melhorar processos internos, reduzir custos e melhorar a satisfação dos clientes da companhia com a aplicação da TI e da Internet em diversos pontos de sua cadeia de valor, integrando processos, pessoas e informações em tempo real.

Outra contribuição indireta desse trabalho, dado o cenário atual marcado pela consolidação de empresas em processos de fusão e aquisição, é analisar o papel da TI e da

Internet na integração de empresas recém-adquiridas. Pesquisas futuras poderiam explorar melhor qual foi o papel da TI e da Internet na viabilização de processos de fusão e aquisição e integração dos sistemas de informações e, conseqüentemente, suas cadeias de valor, de duas ou mais empresas.

Como fatores limitantes, destaca-se que o método de estudo de caso é, por definição, restritivo. Tal método impossibilita a generalização dos resultados, principalmente por se tratar um caso único e raro. Também se ressalta que a Amadeus está situada fora do Brasil e os participantes do projeto estavam constantemente alocados em outros projetos, o que impossibilitou o acesso a todos os profissionais que fizeram parte do caso estudado. Entretanto o acesso a todos os documentos do projeto, atas de reunião e *e-mails* auxiliou o entendimento do projeto como um todo.

Aliada a essa limitação, pode-se identificar uma sugestão de pesquisas futuras voltadas para aplicação do modelo proposto em um universo maior de casos. Dessa forma, o modelo poderá ser aprimorado, validado ou aperfeiçoado.

REFERÊNCIAS

AMADEUS. Disponível em: <http://www.amadeus.com/amadeus/x5034.xml>. Acesso em: 30 jul. 2009.

AMATO NETO, J. **Redes de cooperação produtiva e clusters regionais**: oportunidades para as pequenas e médias empresas. São Paulo: Atlas, 2000.163p.

ANDERSON, J.C.; HAKANSSON, H.; JOHANSON, J. Dyadic business relationships within a business network context. **Journal of Marketing**, v. 58, n. 4, p.1-15, 1994.

BALESTRIM, A.; VARGAS, L. M. A dimensão estratégica das redes horizontais de PMEs: teorizações e evidências. **Revista de Administração Contemporânea**. Curitiba: ANPAD, v. 8, p. 203-27, 2004. Edição Especial.

BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.

BARNEY, J.; WRIGHT, M.; KETCHEN Jr., D. J. The resource-based view of the firm: ten years after 1997. **Journal of Management**, v. 27, n. 6, p. 625-641, 2001.

BENBASAT, I.; GOLDSTEIN, D. K.; MEAD, M. The case research strategy in studies of information systems. **MIS Quarterly**, v. 11, n. 3, p. 369–86, 1987.

BERRY, L. L.; SHANKAR, V.; PARISH, J. T.; CADWALLADER, S.; DOTZEL, T. Creating New Markets Through Service Innovation, **MIT Sloan Management Review**, v. 47, n. 2, p. 56, 2006.

BLOMQUIST, K.; LEVY, J. Collaboration Capability – A Focal Concept in Knowledge Creation and Collaborative Innovation in Networks. **International Journal of Management Concepts and Philosophy**, v. 2, n. 1, p. 31-48, 2006.

BORGATTI, S. P.; FOSTER, P. C. The Network Paradigm in Organizational Research: a review and typology. **Journal of Management**, v. 29, n. 6, p. 991–1013, 2003.

BOVET, D.; MARTHA, J. From Supply Chain to Value Net. **Journal of Business Strategy**, v. 1, n. 4, p. 24-28, 2000.

BURT, R. S. **Corporate profits and co-optation**: networks of market constraints and directorate ties in the American economy. New York: Academic press, 1983.

BUSINESS WEEK - BOSTON CONSULTING GROUP. Disponível em: http://www.businessweek.com/magazine/toc/09_16/B4127innovative_companies.ht. Acesso em: 15 set. 2009.

CASTELLS, M. **A galáxia da internet**: reflexões sobre a internet, os negócios e a sociedade. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editora, 2003.

CASTELLS, M. A sociedade em rede. In: **A era da informação**: economia, sociedade e cultura. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CHILD, J.; FAULKNER, D.; TALLMAN, S. **Cooperative Strategy – Managing Alliances, Networks and Joint Ventures**. New York: Oxford University Press, 2005.

CHRISTENSEN, C. M. **The Innovators Dilemma**. New York: Harper Business Essentials, 2002.

CIBORRA, C. **The Labirinth of Information**. New York: Oxford, 2002.

CLEMONS, E. K.; ROW, M. C. Sustaining IT Advantage: The Role of Structural Differences, **MIS Quarterly**, v. 15, n. 3, p. 275-292, 1991.

COASE, R. The Nature of the Firm. **Economica**, v. 4, n. 16, p. 386-405, 1937.

COOK, K. Exchange and Power in Networks of Interorganizational Relations. **The Sociological Quarterly**, v. 18, n.1, 1977.

CORREA, J.A.; MORALES, G.V.J.; POZO, C. E. Leadership and organizational learning's role on innovation and performance: lessons from Spain. **Industrial Marketing Management**, v. 36, n. 3, p. 349-59, 2005.

CUMBERLAND, F. Theory Development within International Market Entry Mode - An Assessment. **The Marketing Review**, v. 6, n. 4, p. 349-373, 2005.

DATAMONITOR. Disponível em: <http://www.alacrastore.com/storecontent/datamonitor-company-profiles/mtx01331>. Acesso em: 23 set. 2009.

DAVENPORT, H. T.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial**: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DAY, G. S. The Capabilities of Market-Driven Organizations. **Journal of Marketing**, v. 58, n. 4, p. 37-52, 1994.

DIAS, D. S. Motivação e resistência ao uso da tecnologia da informação: um estudo entre gerentes. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 4, n. 2, p. 51-66, 2000.

DITTRICH, K.; DUYSER, G. M. **The Role of Innovation Networks in a Changing Competitive Environment: the case of IBM**. Banff, Canada: IASTED International Conference on Alliances, Mergers and Acquisitions, 2003.

DRUCKER, P. F. **Inovação e espírito empreendedor, práticas e princípios**. 4. ed. São Paulo: Pioneira, 1994.

DRUCKER, P. F. The Network Society. **Wall Street Journal**, n. 29, 1995. p. 12.

DUBOIS, A. **Organizing industrial activities across firm boundaries**. London: Routledge, 1998.

DYER, J. F.; HATCH, N.W. Using supplier networks to learn faster. **MIT Sloan Management Review**, v. 45, n. 3, p. 57-63, 2004.

DYER, J. F. **Collaborative advantage. Winning through extended**. Oxford: Oxford University, 2000.

DYER, J. H.; SINGH, H. The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. **Academy of Management Review**, v. 23, n. 4, p. 660-679, 1998.

EASTON, G.; Network Positions and Strategic Actions – An Analytical Framework, in **Industrial Networks: A New View of Reality**. AXELSSON, B.; EASTON, G., p.205-217, London: Routledge, 1992.

EISENHARDT, K. Building theories from case study research. **Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 532–550, 1989.

ERBISMANN, K.; KOCK, S.; STRANDVIK, T. Cooperation and Adaptations in a Supply Chain – The Suppliers' View, Paper presented at the 4th IMP Conference, Turku, 3-5th of September, 1998.

EVANS, P. B.; WURSTER, T. S. Getting real about virtual commerce. **Harvard Business Review**, v. 77, n. 6, p. 84-94, 1997.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. A Arquitetura das redes empresariais como função do domínio de conhecimentos. In: AMATO NETO, J. (Org.). **Redes entre Organizações**. São Paulo: Atlas, 2005.

FORD, D.; GADDE, L. E.; HAKANSSON, H.; SNEHOTA, I. **The Business Marketing Course: Managing in Complex Networks**. John Wiley: Chichester, 2007.

GALLIERS, R. D.; LEIDNER, D. E.; BAKER B. S. H. **Strategic Information and Management**. 2. ed. Oxford: Butterworth-Heinemann, 2001.

GRANOVETTER, M. Economic action and social structure: the problem of embeddedness. **American Journal of Sociology**, Chicago, v. 91, n. 3, p.481-510, 1985.

GRANOVETTER, M. The strength of weak ties. **American Journal of Sociology**, v. 78, n. 6, p. 1360-1380, 1973.

GUIDICE, R. M.; VASUDEVAN, A. E; DUYSTERS, G. From me against you to us against them: alliance formation based on inter-alliance rivalry. **Scandinavian Journal of Management**, v. 19, n. 2, p.135-52, jun. 2003.

HAGG, I.; JOHANSON; J. **Firms in Networks**. Stockholm: Business and Social Research Institute, 1983.

HAGUETE, T. **Metodologias qualitativas na sociologia**. 4. ed. Petrópolis: Vozes, 1995.

HAKANSSON, H. **International marketing and purchasing of industrial goods: an interaction approach**. Chichester: Wiley, 1982.

HAKANSSON, H. **Industrial Technological Development: a network approach**. Beckenham: Croom Helm Ltd, 1987.

HAKANSSON, H. **Corporate technological behavior**: co-operation and networks. London: Routledge, 1989.

HAKANSSON, H.; H. FORD. How should companies interact in business networks? **Journal of Business Research**, v. 55, n. 2, p. 133-139, 2002.

HAKANSSON, H.; JOHANSON, J. A Model of Industrial Networks. In: AXELSSON, B.; EASTON, G. **Industrial Networks**: a new view of reality, London: Routledge, 1992. p. 28-36.

HAKANSSON, H.; SNEHOTA, I. **Developing relationships in business networks**. London: Routledge, 1995.

HAKANSSON, H.; SNEHOTA, I. No Business is an Island. **Scandinavian Journal of Management**, v. 5, n. 3, p.187-200, 1989.

HALINEN, A. **Exchange Relationships in Professional Services**: a study of relationship development in the advertising sector. Turku :Turku School of Economics and Business Administration, 1994.

HAMMARKVIST, K. O.; HAKANSSON, H.; MATTSON, L. G. **Marketing for Competitiveness**. Sverige: Liber, 1982.

HANKEN, R. W. **Development of The Concept of Bonds**. Finland: Swedish School of Economics and Business Administration, 2007.

HAUSCHILDT, J. **Innovations management**. 3. ed. Munich: Vahlen, 2004.

HEIDE, J. B. Interorganizational Governance in Marketing Channels. **Journal of Marketing**, v. 58, n.1, p. 71–85, 1994.

HITE, J. M. Patterns of multidimensionality among embedded network ties: a typology of relational embeddedness in emerging entrepreneurial firms. **Strategic Organization**, London, v. 1, n. 1, p. 9-49, 2003.

HOLMEN, E.; PEDERSEN, A.C.; TORVATN, T. Building relationships for technological innovation. **Journal of Business Research**, v. 58, n. 9, p. 1240-50, 2005.

HUNT, S. D.; MORGAN, R. M. The comparative advantage theory of competition. **Journal of Marketing**, v. 59, n. 2, p. 1–15, 1995.

INKPEN, C. A. Creating Knowledge through Collaboration. **California Management Review**, v. 39, n. 1, 1996, p. 123-140.

JARILLO, J. C. On strategic networks. **Strategic Management Journal**, v. 9, n. 1, p. 31–39, 1988.

JOHANSON, J.; MATTSSON, L.G. Internationalization in industrial systems: A network approach. In: HOOD, N.; VAHLNE, J.E. **Strategies in global competition**, London: Croom Helm, 1988.

JOHANSON, J. MATTSON, G. International Marketing and Internationalization Process. In: TURBULL, P. **Research in International Marketing**. London: Croom Helm, 1986.

JOHANSON, J.; MATTSSON, L. G. Interorganizational Relationships in Industrial Systems – A Network Approach Compared with the Transaction Cost Approach. **International Journal of Management Orientation**, v. 17, n. 1, páginas 34-48, 1987.

JOHNSEN, T.; FORD, D. **Managing collaborative innovation in complex networks: Findings from exploratory interviews**. 16th IMP Conference. Interactions and Relationships. Bath: University of Bath. MacNeil, 2000.

JOHNSEN, T.; FORD, D. **Managing networks of supplier and customer relationships for technological innovation**: initial case study findings. IMP-conference in Oslo, Norway in 2001.

KAY, J. **Foundations of Corporate Success**. Oxford: Oxford University Press, 1993.

KOCK, S. **A Strategic Process for Gaining External Resources Through Long-Lasting Relationships-Examples from two Finnish and two Swedish Industrial Firms, Helsingfors**. 1991. 387 f. Tese (Doutorado em Economia e Administração de Empresas) - Swedish School of Economics and Business Administration, Helsinki.

LARSON, A. Network Dyads in Entrepreneurial Settings: A Study of the Governance of Exchange Relationships. **Administrative Science Quarterly**, v. 1, p. 76-104, 1992.

LAURINDO, F. J. B.; SHIMIZU, T.; CARVALHO, M. M.; RABECHINI Jr., R. O papel da Tecnologia da Informação (TI) na estratégia das organizações. **Gestão e Produção**, São Carlos, v. 8, n. 2, p. 160-179, 2001.

LAURINDO, F. J. B. Tecnologia da Informação como Suporte às Estratégias Empresariais. In: AMATO NETO, J. (Org.). **Redes entre organizações**: domínio do conhecimento e da Eficácia Operacional. São Paulo: Atlas, 2005. V. 1, p. 1–15.

LILJANDER, V.; STRANDVIK, T. The Nature of Customer Relationships in Services. **Advances in Service Marketing and Management**, v. 4, p. 141-167, 1995.

LINCOLN, J. R.; GERLACH, M. L.; TAKASHI, P. Keiretsu Networks in the Japanese Economy: A Dyad Analysis of Intercorporate Ties. **American Sociological Review**, v. 57, n. 5, p. 561-585, 1992.

LOCALIZA RENT A CAR. Disponível em: [HTTP://www.localiza.com](http://www.localiza.com). Acesso em 22 out. 2009a.

LOCALIZA. **Material roadshow e Conferências**. Disponível em: [HTTP://www.localiza.com/ri](http://www.localiza.com/ri). Acesso em: 10 out. 2009b.

LUFTMAN, J. N. Assessing Business – IT alignment maturity. **Communication of AIS**, v. 4, n. 14, p. 1-50, 2000.

LUFTMAN, J. N., P. R. LEWIS e S. H. OLDACH. Transforming the enterprise: the alignment of business and information technology strategies. **IBM Systems Journal**, v. 32, n. 1, 1993.

MACAULAY, S. Non-contractual relations in business: a preliminary study. **American Sociological Review**, v. 28, n. 1, p. 55–67, 1963.

MATTSSON, L. G. An Application of a Networks Approach to Marketing: Defending and Changing Market Positions', in Changing the Course of Marketing. DHOLAKIA, N.; ARNDT, J. (Ed.) **Alternative Paradigms for Widening Marketing Theory**. Greenwich: JAI Press, 1984.

MATTSSON, L. G. Management of Strategic Change in a “Markets-as-Networks” Perspective. In **The Management of Strategic Change**, London: Pettigrew Blackwell, 1987. p. 234-256.

MCCALL, G. J. The social organization of relationships. In McCALL, G. J.; McCALL, M. M.; DENZIN, N. K.; SUTTLES, G. D.; KURTH, S. B. (Ed.). **Social Relationships**. Chicago: Aldine Publishing Company, 1970. p. 3-34.

MCEVILY, S.; EISENHARDT, K. M.; PRESCOTT, J. E. The global acquisition, leverage, and protection of technological competencies. **Strategic Management Journal**, v. 25, n. 8, p. 713-722, 2004.

MCFARLAN, W. E. A tecnologia da informação muda a sua maneira da competir. In *Estratégia - A Busca da Vantagem Competitiva*. **Harvard Business Review Book**. 6. ed. São Paulo: Campus, 1998.

MCFARLAN, W. E. Information Technology Changes The Way You Compete. **Harvard Business Review**, v. 62, n. 3, p. 98-103, 1984.

MILES, M. B.; HUBERMAN, A. M. *Qualitative data analysis: an expanded sourcebook*. 2. ed. Thousand Oaks, USA: Sage, 1994. p. 338.

MILES, R.; SNOW, C. Organizations: New Concepts for New Forms. **California Management Review**, v. 28, n. 3, p. 62-73, 1986.

MOHRMAN, S. A.; MOHRMAN Jr., A. M. Mudanças organizacionais e aprendizado. In: GALBRAITH, J. R.; LAWLER III, E. E. (Org). **Organizando para competir no futuro**. São Paulo: Makron Books, 1995.

MORGAN, G. **Imagens da Organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

MOSS KANTER, R. Collaborative advantage. **Harvard Business Review**, n. 72, p. 96-108, 1994.

MOWERY, D. C.; ROSENBERG, N. **Technology and the pursuit of economic growth**. Cambridge: Cambridge University Press, 1989.

NOHRIA, N.; R. ECCLES. **Networks and Organizations: structure, form and action**. Boston: Harvard Business School Press, 1992.

NONAKA, I. A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. **Organizational Science**, v. 5, n. 1, p. 14-37, 1994.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**. 8. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

NORDEN, P. V. Quantitative techniques in strategic alignment. **IBM Systems Journal**, v. 32, n. 1, 1993.

OLIVEIRA, M; MAÇADA, A. C. G.; GOLDONI, V. **Análise da Aplicação do Método Estudo de Caso na Área de Sistemas de Informação**. In: ENANPAD, 2006, Salvador. ANPAD, 2006. v. 1. p. 1-16.

OLIVER, A. L.; EBERS, M. Networking Network Studies - an Analysis of Conceptual Configurations in the Study of Inter-Organizational Relationships. **Organization Studies**, v. 19, n. 4, p. 549-83, 1998.

OLIVER, R. W. **Como serão as coisas no futuro**. São Paulo: Negócios, 1999.

OLSEN, N. V. **Incremental Product Development. Four essays on activities, resources, and actors**. Oslon: Nordberg. 2006.

PALMER, D.; FRIEDLAND, R.; SINGH, J. V. The ties that bind: Organizational and class bases of stability in a corporate interlock network. **American Sociological Review**, v. 51, n. 6, p. 781–796, 1986.

PDMA. **The PDMA glossary for new product development**. Product Development and Management Association. Disponível em: <http://www.pdma.org/>, 2004. Acesso em: out. 2009.

PENNINGS, J. M. **Decision making and organisational behaviour approach**. New York, Wiener Publications, 1983.

PENROSE, E. T. **The theory of the growth of the firm**. Oxford: Basil, 1959.

PETTIGREW, A.; FENTON, E., Theoretical perspectives on new forms of organizing. In: PETTIGREW, A.; FENTON, E. (Ed.). **The Innovating Organization**. London: Sage, 2000.

PFEFFER, J.; SALANCIK, G. **The external control of organizations**. New York: Harper and Row, 1978.

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

PORTER, M. E. **Competição: on competition: estratégias competitivas essenciais**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

PORTER, M. E. Strategy and the internet, Boston, **Harvard Business Review**, n. 79, p.63-78, 2001.

PORTER, M. E.; MILLAR, V. E. How information gives you competitive. **Harvard Business Review**, Boston, v. 63, n. 4, p. 149-160, 1985.

POWELL, T. C.; DENT-MICALLEF, A. Information Technology as competitive advantage: the role of human, business and technology resources. **Strategic Management Journal**, Chichester, v. 18, n. 5, p. 375-405, 1997.

POWELL W.W.; KOPUT K.W.; SMITH-DOERR, L. Interorganizational Collaboration and the Locus of Innovation: Networks of Learning in Biotechnology. **Administrative Science Quarterly**, v. 41, n. 1, p. 116-145, 1996.

POWELL, W. W. Neither market nor hierarchy: Network Forms of Organizations. **Research in Organizational Behavior**, n. 12, p. 295-336, 1990.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. A Competência Essencial da Corporação. In: MONTGOMERY, C. A.; PORTER, M. E. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

PRAHALAD, C. K. Os desafios do novo milênio. **Exame**, n. 12, p. 126-132, 14 jun. 2000.

PREMKUMAR, G.; RICHARDSON, V. J.; ZMUD, R. W. Sustaining Competitive Advantage through a Value Net: The case of Enterprise Rent-A-Car. **MIS Quarterly Executive**, v. 3, n. 4, p. 189-99, 2004.

PROENCA, J.; CASTRO, L. M. **Relationships in Banking, in Naude, P. and Turnbull, P.W.** Network Dynamics in International Marketing, Elsevier Science, UK, 1998.

PROENCA, J.; CASTRO, L. M. **The Complexity of Business Relationships in Banking and Financial Services – a case study**, in Mazet, F., Salle, R., Valla, J-P. Interaction, relationships and networks. Conference proceedings from the 13th IMP Annual Conference, Lyon, September, p. 315-341, 1997.

PROENCA, J.; CASTRO, L. M. **The Substance of Business Banking Relationships in Pete Naudé & Sheena Leek**, Proceedings of The 16th Annual IMP Conference, School of Management University of Bath & Birmingham Business School University of Birmingham, Bath, CD-ROM, 2000.

PUGH, D. S.; HICKSON, D. J. **Os teóricos das organizações**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.

RANGAN, S.; ADNER, R. Profits and the Internet: seven misconceptions. **Sloan Management Review**, v. 42, n. 4, p. 44-53, 2001.

RICHARDSON, G. B. The organization of industry. **The Economic Journal**, Londres, v. 327, n. 82, 1972.

ROSLIN, R. M.; MELEWAR, T. C. Discovering Relationshipal Bonds in Channel Relationships: a case study of Malasia. **Journal of Global Marketing**, v. 14, n. 3, p. 49-76, 2000.

ROSSETTO, C. R.; E. A. SALVADOR. A adaptação estratégica na indústria da construção civil: um estudo de caso no setor de edificações na cidade de Passo Fundo (RS). **Revista de Administração**, São Paulo, v. 4, n. 2, p. 8-23, 2003.

ROTHWELL, R. Industrial innovation: success, strategy, trends. In: DODGSON, M.; ROTHWELL, R. **The handbook of industrial innovation**. Cheltenham: Edward Elgar, 1995.

SCHIELE, H. How to distinguish innovative suppliers? Identifying innovative suppliers as new task for purchasing. **Industrial Marketing Management**, Hannover, Germany, v. 35, p. 925–935, 2006.

SCHUMPETER, J. A. **Capitalismo, socialismo e democracia**. Rio de Janeiro: Zahar, 1984.

SILVA, C. M. M; HOFFMANN, L.; SCHROEDER. V. E. As relações interorganizacionais como mecanismos de desenvolvimento. In: III Mostra de Pesquisa. Biguaçu: **Anais da III Mostra de Pesquisa**, 2004.

SIMMEL, G. The Sociology of Secrecy and of Secret Societies. **American Journal of Sociology**, v. 4, n. 4, p. 441-498, 1906.

SMALL, A.W. The Bonds of Nationality. **American Journal of Sociology**, v. 20, n. 5, p. 629-683, 1915.

TECHBIZ. Disponível em: <http://www.techbiz.com.br/>. Acesso em: 15 jan. 2009.

TENG, B. Collaborative advantage of strategic alliances: value creation in the value net. **Journal of General Management**, v. 29, n. 2, p. 1-22, 2003.

TESFOM, G. **Export Networking Challenges and Opportunities for Manufacturing firms from developing countries: the case of Eritrea**. 2003. 276 f.. Tese (Doutorado em Administração) University of Groningen, Groningen.

THORELLI, H. B. Networks between markets and hierarchies. **Strategic Management Journal**, v. 7, n. 1, p. 37-51, 1984.

TLANTIC. Disponível em: <http://www.tlantic.com.br/Pages/Company/Company.aspx>. Acesso em: 30 jan. 2009.

ULRICH, D.; BARNEY, J. B. Perspectives in organisations: dependence, efficiency and population. **Academy of Management Review**, v. 9, p. 471-481, 1984.

UZZI, B. The Sources and consequences of embeddedness for the economic performance of organisations: the network effect. **American Sociological Review**, v. .61, n. 4, p. 674-698, 1996.

VON HIPPEL, A. H. **The sources of innovation**. New York: Oxford University Press, 1988.

WENDELIN, R. **The Nature and Change of Bonds in Industrial Business Relationships**. 2004. 368 f. Tese (Doutorado em Economia e Administração de Empresas) School of Economics and Business Administration, Helsinki, Swedish.

WENDELIN, R. **A Framework for Understanding the Nature and Change of Bonds in Business Relationships** – Cases from The Truck Producing Industry in Andrea L. Dixon & Karen A. Machleit. Winter Educators' Conference – Marketing Theory and Applications. Volume 18, CD-ROM, ISBN 0-87757-324-7, 2007.

WERNERFELT, B. A resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**, v. 5, n. 2, p. 171–180, 1984.

WILLIAMSON, O. **Markets and hierarchies**. New York: The Free Press, 1975.

WILLIAMSON, O. **The economic institutions of capitalism**. New York: The free press, 1985.

WILLIAMSON, O. **Transaction cost economics in Handbook of Industrial Organization**. SCHMALENSEE, R; WILLIG, R. D. **The Netherlands**, North Holland, Amsterdam, v. 1, p. 136-182, 1989.

WILSON, D. T.; MUMMALANENI, V. Bonding and Commitment in Buyer-Seller Relationships: a preliminary conceptualization. **Industrial Marketing and Purchasing**, v. 1, n. 3, p. 44-59, 1986.

WU, F.; YENIYURT, S.; KIM, D.; CAVUSGIL, S. T. The impact of information technology on supply chain capabilities and firm performance: a resource-based view. **Industrial Marketing Management**, v. 35, n. 4, p. 493-504, 2005.

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

YIN, R. K. **Estudo de caso - planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTAS – LOCALIZA

O seguinte roteiro foi utilizado nas entrevistas com os envolvidos da Localiza. O objetivo das perguntas foi guiar o processo de obtenção de dados e criar um ambiente para se discutirem informações relevantes para a pesquisa. O roteiro foi elaborado com base no modelo teórico desenvolvido pelo autor deste trabalho.

Estabelecimento da Estratégia

O objetivo deste bloco de perguntas era entender qual foi a estratégia de negócio que demandou a formação da parceria com a rede GDS Amadeus.

1. Como surgiu a ideia de se integrar com a rede GDS?
2. Qual foi a estratégia de negócio por trás do estabelecimento da parceria com o GDS?
3. Qual é a importância desse projeto para a empresa?
4. Como a rede GDS se encaixa na cadeia de valor da Localiza?
5. Como foram levantados os riscos de se integrar a rede GDS?
6. Como foram identificadas as vantagens de se integrar à rede GDS?
7. Por que foi definida a formação de uma parceria em vez de incorporar a atividade dentro da própria empresa? (Como fez a Gol)

Mobilização dos Elementos da Rede

O objetivo desse bloco de perguntas era entender como foi formada a parceria com o Amadeus, como foi feita a escolha dos parceiros e sua mobilização para a execução do projeto.

1. Como foi feita a escolha do Amadeus para essa parceria?
2. Quem foi a pessoa responsável por estabelecer essa parceria? Por quê?
3. Como foi feita a escolha da TLantic para a execução desse projeto?
4. Como foi feita a escolha da TechBiz para apoiar a execução desse projeto?
5. Quais as atividades e responsabilidades de cada membro da parceria?
6. Existe um contrato formal entre todas as partes?

7. Se sim, o que ele define como obrigações/responsabilidades das partes?
8. Se não, por quê?
9. Como foi o processo de negociação do contrato com os envolvidos?
10. No que se referente à execução do projeto, quais foram as vantagens para a empresa nesse arranjo, em vez de desenvolver internamente as competências necessárias?
11. E as desvantagens?

Coordenação e Fatores Influenciadores do Processo

As perguntas deste bloco visavam entender como foi feita a coordenação do projeto, o papel da TI e da Internet na viabilização da estratégia de negócio e da inovação e quais foram os fatores que influenciaram positivamente ou negativamente a execução do projeto.

1. Como os atores estão geograficamente dispersos, como foi realizada a implementação do projeto?
2. Qual foi o papel desempenhado por cada uma das empresas envolvidas na execução desse projeto?
3. Qual foi a duração do projeto?
4. Como foi feita a mobilização dos recursos entre os atores envolvidos?
5. Como foi feita a coordenação desses recursos e do processo?
6. Como foi realizada a sincronização e alinhamento dos diferentes atores em relação aos objetivos do projeto?
7. Em sua avaliação, quais os conhecimentos foram trocados entre os atores?
8. Em relação aos recursos humanos, houve transferência provisória entre os atores durante o processo de implementação do projeto?

Inovação Colaborativa

As perguntas deste bloco visavam entender qual foi a inovação gerada com o projeto e entre os atores.

1. Descreva o papel da TI e da Internet na viabilização desse projeto.
2. Quais foram os fatores que influenciaram negativamente o projeto?
3. Quais foram os fatores que influenciaram positivamente o projeto?

4. Quais foram as inovações que esse projeto trouxe para a empresa?
5. Quais foram os ganhos?

APÊNDICE B - ROTEIRO DE ENTREVISTAS – TECHBIZ, TLANTIC, MICROSOFT E AMADEUS

O seguinte roteiro foi utilizado nas entrevistas com os demais atores do projeto GDS Amadeus (Techbiz, TLantic e Amadeus). O objetivo das perguntas era guiar o processo de obtenção de dados e criar um ambiente para discussão das informações relevantes para a pesquisa. O roteiro foi elaborado com base no modelo teórico desenvolvido pelo autor deste trabalho. Para a empresa Amadeus, o roteiro foi traduzido para inglês e aplicado remotamente, via *e-mail*.

Estabelecimento da Estratégia

O objetivo desse bloco de perguntas era verificar se o ator estava alinhado com a estratégia de negócio da Localiza, que resultou na formação da parceria com a rede GDS Amadeus.

1. Em sua percepção, qual era a estratégia de negócio da Localiza ao se integrar com a rede GDS Amadeus?
2. Qual é a importância desse projeto para a Localiza?
3. Qual a importância desse projeto para a sua empresa?
4. Quais são as vantagens de se integrar a rede GDS Amadeus?

Mobilização dos Elementos da Rede

O objetivo deste bloco de perguntas era entender o papel do ator no projeto e como ele interagiu com os demais atores.

1. Como foi feita a escolha de sua empresa para a execução desse projeto?
2. Quais eram as atividades e responsabilidades de sua empresa nesse projeto?
3. O que sua empresa agregou de valor nesse projeto?

Coordenação e Fatores Influenciadores do Processo

As perguntas deste bloco visam entender como foi feita a coordenação do projeto, o papel da TI e da Internet na viabilização da estratégia de negócio e da inovação e quais foram os fatores que influenciaram positivamente ou negativamente a execução do projeto.

1. Como os atores estão geograficamente dispersos, como foi realizada a implementação do projeto?
2. Qual foi o papel desempenhado por cada uma das empresas envolvidas na execução desse projeto?
3. Como foi feita a mobilização dos recursos entre os atores envolvidos?
4. Como foi feita a coordenação desses recursos e do processo?
5. Como foi realizada a sincronização e alinhamento dos diferentes atores em relação aos objetivos do projeto?
6. Em sua avaliação, quais os conhecimentos foram trocados entre os atores?
7. Em relação aos recursos humanos, houve transferência provisória entre os atores durante o processo de implementação do projeto?

Inovação Colaborativa

As perguntas desse bloco visavam entender qual foi a inovação gerada com o projeto e entre os atores.

1. Descreva o papel da TI e da Internet na viabilização desse projeto.
2. Quais foram os fatores que influenciaram negativamente o projeto?
3. Quais foram os fatores que influenciaram positivamente o projeto?
4. Quais foram as inovações que esse projeto trouxe para a Localiza?
5. Quais foram as inovações que esse projeto trouxe para a sua empresa?
6. Quais foram os ganhos para a Localiza?
7. Quais foram os ganhos para a sua empresa?

APÊNDICE C - *E-mail* Enviado

Dear Paul, Mary, Cynthia and Andre

My name is Mateus Morato and I work at Localiza with Breno Scheid as IT Architect Coordinator.

I'm carrying out a study, to get my Professional Master's in Administration Postgraduate (Sensu Stricto) degree, about the electronic integration between Localiza and Amadeus that was finished last year.

The purpose of this study is to understand the IT and the Internet role on enabling innovative business strategies.

To achieve that and since you played an important role on this project, I need your help to answer some questions, **individually**, concerning the project.

Please find enclosed a document with a questionnaire divided into four parts, as described below:

- 1- Strategy Establishment
- 2- Network Elements Mobilization
- 3- Process Coordination and Impacting Factors
- 4- Collaborative Innovation.

If you need any help answering it, please contact me through e-mail or phone.

It would be great If you could make it by march 16th.

Best Regards

Mateus Morato Fantini
Coordenador de Arquitetura de TI
Localiza Rent a Car
Tel +55 (31) 3247-7312
Fax: +55 (31) 3247-7830
mateus.morato@localiza.com

Venda de Carros: www.seminovoslocaliza.com.br
Aluguel de Carros: www.localiza.com
Franchising: www.localiza.com/franchising
Aluguel de Frotas: www.totalfleet.com.br

Questionário (Amadeus QUESTIONNAIRE.doc)

Studied Case

Electronic integration between Localiza Rent a Car and Amadeus GDS. The project goal was to improve the communication efficiency and ease the interaction with Brazilians and

international travel agencies, reflecting customer satisfaction, cost reduction and process improvement.

QUESTIONNAIRE

Strategy Establishment

The aim of this set of questions is to make sure the actor was in tune with Localiza's Business Strategy, which in a partnership with GDS Amadeus Network

- 1- Which is, in your view, Localiza's Business Strategy in associating with GDS Amadeus Network?
- 2- How important was this project for Localiza?
- 3- How important was this project for your company?
- 4- How can Localiza benefit from this association with GDS Amadeus Network?

Network Elements Mobilization

The aim of this set of questions is to clear out the actor's role in the project and how he interacted with the other actors.

- 1- Which were the activities and responsibilities to be taken by GDS Amadeus?
- 2- Which was the value added to the project by GDS Amadeus?

Process Coordination and Impacting Factors

The set of questions below aims to understand how the project coordination was developed as well as the IT and Internet roles in the feasibility of the business strategy and innovation. Which were the factors that influenced positively and negatively the project's execution.

- 1- Since the actors were geographically spread, how was the project implementation made possible?
- 2- Which were the roles played by each company in the project?
- 3- How was the resources mobilization done among the actors involved?
- 4- How did the resources and project coordination take place?
- 5- How did the actors get in tune with the project goals and scope?

6- As you see it, which knowledge was exchanged by the actors?

Collaborative Innovation

1- Describe IT and Internet roles in the feasibility of the project.

2- Which factors impacted the project negatively?

3- Which factors impacted the project positively?

4- Which were the innovations brought into Localiza by the project?

5- Which were the innovations brought into your company by the project?

6- How did Localiza benefit from this project?

7- How did your company benefit from this project?

APÊNDICE D - QUADRO 8

Pós. 2009	Pós. 2008	Empresa	País Filial	Continente Filial	Conhecido por inovar (% dos respondentes)
1	1	Apple	EUA	América do Norte	Produto (47%)
2	2	Google	EUA	América do Norte	Experiência do Cliente (28%)
3	3	Toyota Motor	Japão	Ásia	Processo (35%)
4	5	Microsoft	EUA	América do Norte	Processo (26%)
5	7	Nintendo	Japão	Ásia	Produto (48%)
6	12	IBM	EUA	América do Norte	Processo (31%)
7	15	Hewlett-Packard	EUA	América do Norte	Processo (39%)
8	13	Research in Motion	Canadá	América do Norte	Produto (53%)
9	10	Nokia	Finlândia	Europa	Produto (38%)
10	23	Wal-Mart	EUA	América do Norte	Processo (49%)
11	11	Amazon.com	EUA	América do Norte	Experiência do Cliente (41%)
12	8	Procter & Gamble	EUA	América do Norte	Processo (27%)
13	6	Tata Group	Índia	Ásia	Produto (44%)
14	9	Sony	Japão	Ásia	Produto (40%)
15	19	Reliance Industries	Índia	Ásia	Modelo de Negócio (35%)
16	26	Samsung Electronics	Coreia do sul	Ásia	Produto (41%)
17	4	General Electric	EUA	América do Norte	Processo (36%)
18	NR	Volkswagen	Alemanha	Europa	Experiência do Cliente (38%)
19	30	McDonalds	EUA	América do Norte	Experiência do Cliente (55%)
20	14	BMW	Alemanha	Europa	Experiência do Cliente (37%)
21	17	Walt Disney	EUA	América do Norte	Experiência do Cliente (68%)
22	16	Honda Motor	Japão	Ásia	Produto (47%)
23	27	AT&T	EUA	América do Norte	Produto (33%)
24	NR	Coca-Cola	EUA	América do Norte	Experiência do Cliente (38%)
25	47	Vodafone	Inglaterra	Europa	Produto (25%)

Quadro 8 – As 25 Empresas mais Inovadoras

Fonte: BUSINESS WEEK - BOSTON CONSULTING GROUP, 2009. Adaptado.

Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)