



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
NÚCLEO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

LOURENA PEREIRA MOTA PENA

**A TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO COMO FERRAMENTA
PARA INOVAÇÕES DE GESTÃO DA LOCALIZAÇÃO NA
INDÚSTRIA DE ALUGUEL DE CARROS: ESTUDO DE CASO**

Salvador
2010

LOURENA PEREIRA MOTA PENA

**A TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO COMO FERRAMENTA
PARA INOVAÇÕES DE GESTÃO DA LOCALIZA NA
INDÚSTRIA DE ALUGUEL DE CARROS: ESTUDO DE CASO**

Dissertação apresentada ao Núcleo de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre Profissional em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Amílcar Baiardi.

Salvador
2010

TERMO DE APROVAÇÃO

LOURENA PEREIRA MOTA PENA

A TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO COMO FERRAMENTA PARA INOVAÇÕES DE GESTÃO DA LOCALIZA NA INDÚSTRIA DE ALUGUEL DE CARROS: ESTUDO DE CASO

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre Profissional em Administração, Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia.

Aprovada em 14 de janeiro de 2011

Prof. Dr. Amílcar Baiardi – Orientador _____
Doutor em Ciências Humanas Economia - UNICAMP
Universidade Federal do Recôncavo da Bahia

Prof. Dr. Jose Adeodato de Souza Neto _____
Doutor em Chemical Engineering - University of Florida - Estados Unidos.
Universidade Federal da Bahia - UFBA

Prof. Dr. Luis Gonzaga Mendes _____
Doutor em Economia Rural - Ohio State University - Estados Unidos.
Universidade Federal do Recôncavo da Bahia

Ofereço a Deus, que me deu sabedoria para continuar e me abençoou em todos os momentos.

A todos da minha família, que contribuíram para a realização deste sonho!!! Pelas vezes que não estive presente. Henrique, Natalia e Carlos Henrique, amo vocês!

Dedico esta dissertação, em especial, a minha irmã, Patrícia que me apoiou e incentivou em todos os momentos, desde a fase de seleção até a conclusão deste Mestrado. Amo você, e tenho orgulho de ser sua Irmã!

AGRADECIMENTOS

Ao Professor Dr. Amilcar Baiardi, minha eterna gratidão por ter aceito me orientar nesta missão. Tenho certeza de que sua paciência, disponibilidade e, principalmente, seu conhecimento foram essenciais para atingir este objetivo. Muitíssimo Obrigada!

Aos demais professores do curso de Mestrado que, através de seus conhecimentos, de uma palavra, ou algum comentário proporcionaram-me uma evolução nos meus conhecimentos.

Aos meus colegas do curso de Mestrado, que juntos construímos as redes de relacionamento, principalmente ao Petit Comite (Bento, Marcelo, Elizeu e Marília) Contem sempre comigo.

Aos funcionários da UFBA, vocês são maravilhosos, em especial Artur, Zé Carlos, aos guardadores de carros, ao segurança. Muito Obrigada!

À Localiza que me deu ferramentas para que realizasse esta pesquisa, em especial a Silvio Guerra que através da sua disponibilidade me ajudou bastante.

Enfim, muito Obrigada a todos!

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

RESUMO

O segmento de locação de veículos caracteriza-se como mercado bastante competitivo. Para tal exige uma gestão planejada com práticas gerencias inovadoras. A utilização de tecnologias de informação é vista como um fator de viabilização desta inovação, bem como a criação de novas estratégias de negócio, de novas estruturas organizacionais e de novas formas de relacionamento dentro e fora da empresa, e ainda com seus clientes. Assim, a tecnologia da informação (TI), como a internet, produziu muitas mudanças neste novo mercado: conectividade e acesso. A globalização de mercados está obrigando as empresas a focarem sua atenção nas as inovações de gestão baseada em indicadores para verificar se as empresas estão satisfazendo seus clientes. A presente dissertação teve como objetivo analisar a inovação de gestão alcançada com o uso das tecnologias da informação pela Localiza *Rent a Car*, visando agilizar a tomada de decisões e o aumento de rentabilidade da empresa. A metodologia adotada foi um estudo de caso sobre a empresa Localiza *Rent Car*, empresa líder de aluguel de carros da América Latina. Para tanto este trabalho estudou e apresentou dados baseados em pesquisa em fontes documentais diversas e observações diretas. Os resultados mostraram que a Localiza acredita que seus diferenciais competitivos possibilitarão a manutenção de sua competitividade em direção aos seus objetivos estratégicos com inovações de gestões e gestão da informação em toda a sua cadeia produtiva. A gestão da informação contribui de forma primordial para melhorar a tomada de decisões da empresa. A TI, além de ferramenta assume papel estratégico, possibilitando fazer inovações de gestão para atender colaboradores e clientes e as reservas via Web que aumentam a rentabilidade da Localiza.

Palavras-chave: Tecnologia da informação; indústria de aluguel de carros; inovações; gestão da informação.

PENA, Lourena Pereira Mota. Information Technology as a tool for management innovations of Localiza in the renting cars industry: case analysis. 94f. Il. 2011. Dissertation (Master's Degree) – School of Administration, Federal University of Bahia, 2011.

ABSTRACT

The renting vehicles segment is characterized as a very competitive market; therefore, demands a planned administration with innovating direction practices. The use of information technologies is seemed as a viability factor of such innovation; just as the creation of new business strategies, of new organizational structures and the development of new ways of relationship inside and out the company and, yet, with the clients. Thus, the information technology (IT), as the internet, has brought many changes in this new market: connectivity and access. Globalization of markets obliges enterprises to focus their attention on innovative management based on gauges to verify if the ventures are satisfying their clientele. This present dissertation has the purpose of analyzing the administration innovations achieved with the use of information technologies by Localiza *Rent a Car*; trying to speed the take of decisions and the rise of the company profits. The methodology adopted was a study of case with the enterprise Localisa *Rent a Car*, the leader project at renting car business on Latin America; the presenting work studied and provided data founded on researches, diverse documental sources and direct analyses. The results reveal that Localisa believes that their competitive differential will enable the maintenance of their competitiveness, in direction of their strategic goals, with innovation on administration and management of the information in its productive chain. The managing of information contributes, primordially, to improve the take of decisions of the company. The IT, besides being a tool, assume a strategic role, making it possible to innovate the direction, to tend collaborators and costumers; and the reservations via Web rises the profits of Localisa.

Key-words: Information technology; renting car industry; innovation; information management.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1	Frequência de acesso à Internet por classe social	15
Quadro 2	Frequência de compra pela Internet por classe social	17
Gráfico 1	Faturamento do setor (R\$ em bilhões)	32
Gráfico 2	Participação na venda do setor automobilístico (percentual)	33
Gráfico 3	Frota do setor (número de carros)	34
Gráfico 4	Idade Média da frota (meses)	35
Gráfico 5	Locadoras existentes	36
Gráfico 6	Contribuição com Impostos (em R\$ bilhões)	36
Gráfico 7	Geração de empregos (diretos e indiretos)	37
Gráfico 8	Área de atuação das locadoras de automóveis	38
Gráfico 9	Sexo dos usuários	39
Gráfico 10	Idade média dos usuários	39
Gráfico 11	Estado civil dos usuários	40
Gráfico 12	Grau de instrução dos usuários	40
Quadro 3	Diferentes concepções de inovação	51
Quadro 4	Componentes organizacionais de uma empresa feita por diferentes autores	59
Figura 1	Estrutura societária	65
Figura 2	Oportunidades de crescimento	67
Figura 3	Oportunidades de crescimento: PIB	68
Figura 4	Oportunidades de crescimento: consolidação	69
Figura 5	Plataforma integrada de negócios	70
Figura 6	Vantagens competitivas: administração estável	72
Gráfico 13	Agências em aeroportos	74
Gráfico 14	Compras por marca	75
Gráfico 15	Participação das vendas internas	75

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Penetração do acesso à Internet por classe social	15
Tabela 2: Composição da frota por fabricante	34
Tabela 3: Perfil do negócio percentual	37

LISTA DE SIGLAS

ABLA – ASSOCIACAO BRASILEIRA DAS LOCADORAS DE AUTOMOVEIS

GM – GENERAL MOTORS

CEO – CHIEF EXECUTIVE OFFICER

COO – CHIEF OPERATIONS OFFICER

GDS – GLOBAL DISTRIBUTION SYSTEM

INDG – INSTITUTO DE DESENVOLVIMENTO GERENCIAL

PIB – PRODUTO INTERNO BRUTO

TI – TECNOLOGIA DA INFORMACAO

VW – VOLKSWAGEM

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO AO TEMA	14
1.1	A INDÚSTRIA DE ALUGUEL DE CARROS NO MUNDO	20
1.1.1	Histórico/origem dos líderes	22
1.1.2	Market Share da indústria mundial	26
1.1.3	Montadoras entram no negócio / Tamanho do mercado	26
1.2	SETORES DE LOCAÇÃO DE CARROS NO BRASIL	29
1.2.1	História	29
1.2.2	Associação Brasileira de Locadoras de automóveis (ABLA) e seus indicadores	31
1.2.3	Market Share no Brasil	41
2	REFERENCIAL TEÓRICO	42
2.1	O PAPEL DO CONHECIMENTO NAS EMPRESAS	42
2.2	INTELIGÊNCIA COMPETITIVA	44
2.3	A GESTÃO DA INFORMAÇÃO	45
2.3.1	A gestão da informação diante das especificidades das empresas	47
2.4	TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO	48
2.5	INOVAÇÃO	50
2.5.1	Tipos de inovação	53
2.5.2	Inovação tecnológica	56
2.5.3	Inovações de gestão	58
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	61
3.1	MÉTODOS DE PESQUISA	61
4	RESULTADOS DA PESQUISA: AS INOVAÇÕES INTRODUZIDAS PELA LOCALIZA	63
4.1	A LOCALIZA RENT A CAR	63
4.1.1	Histórico e descrição da empresa	63
4.1.2	Oportunidades de crescimento	66
4.1.3	Vantagens competitivas	69
4.1.4	As tecnologias de informação	76
4.1.5	Inovações de gestão	78
4.1.6	Reservas via Web; as inovações de processo	82
5	CONCLUSÕES	86
5.1	PRINCIPAIS CONCLUSÕES	86
5.2	CONTRIBUIÇÕES E LIMITAÇÕES DA PESQUISA E SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS	88
	REFERÊNCIAS	90

APRESENTAÇÃO

A importância crescente adquirida nos nossos dias pelo aluguel de carros, como prática de lazer e, principalmente, como atividade econômica, tem contribuído para o surgimento de um mercado cada vez mais competitivo na locação de carros. Boa parte desse incremento na locação de carros se deve ao crescimento da economia brasileira que induziu o aumento da procura pelos serviços de terceirização de frotas e locação de veículos para o setor turístico e ainda o setor de negócios. Em outras palavras, a locação de veículos é vista hoje, fundamentalmente, como ferramenta para alavancar a economia em diferentes escalas, daí porque tem sido largamente propagada a relação entre locação e crescimento empresarial.

Os motivos para a consolidação da expansão da terceirização, segundo a ABLA, são; I - custos com aquisição, impostos e manutenção; II - depreciação do veículo; III) - a necessidade de constante renovação da frota para atendimento das necessidades de conforto e mobilidade.

O cenário econômico é favorável devido a Copa em 2014 e Olimpíadas em 2016. Acredita-se que o setor terá crescimento contínuo, e que a economia brasileira deverá continuar apresentando desempenho favorável, apesar da necessidade de ajuste fiscal, do câmbio forte e do menor crescimento da economia mundial.

O segmento de locação de veículos caracteriza-se como um mercado que requer capital intensivo de longo prazo para financiamento de renovação de sua frota e implementação de estratégias de crescimento. A competitividade e a implementação de estratégia de crescimento depende de sua capacidade de gerenciar de forma inovadora. Dessa maneira, as empresas de locação de veículos que planejam crescer necessitam de investir cada vez mais em ferramentas capazes de otimizar a sua gestão.

A tecnologia da informação apresenta-se como uma das alternativas para subsidiar a gestão das locadoras de carros, pois é através delas que as empresas de aluguel conseguem um diferencial competitivo para se tornarem mais eficientes e eficazes.

A adoção de tecnologias da informação promove uma redução dos custos no aluguel de carros, agiliza o acesso do usuário, pois permite a locação de um carro de qualquer lugar, permite a integração de bancos de dados da empresa, fazendo com que as informações necessárias para a tomada de decisão estejam disponíveis para todos da organização. Assim, a melhoria da qualidade das informações prestadas pela empresa e a ampliação tanto para o usuário como para toda a empresa, do acesso a dados existentes e a novos dados, permitem reduzir os riscos para a tomada de decisão.

A redução dos riscos também gera uma melhor confiança dos usuários na empresa, favorecendo uma fidelização, o que leva a um aumento das locações e, conseqüentemente, a maiores receitas.

Assim, um bom sistema de gestão de informação para aluguel de carros assume um papel importante e ajuda a fortalecer as empresas. Reforça competências para enfrentar as complexidades, amplia as bases estratégicas. É fator de integração de interesses e, ao contribuir para que os resultados operacionais se tornem menos voláteis, aumenta o crescimento da empresa.

A gestão da informação, quando alicerçada por tecnologias apropriadas, assume um papel importante para a exploração de novas ideias para alavancagem dos negócios, favorecendo, assim as vantagens competitivas, gerando capital para a empresa e, conseqüentemente, sucesso no mercado.

A necessidade de adotar novas posturas gerenciais eficientes e eficazes faz com que um número cada vez maior de empresas adotasse uma nova filosofia de gestão concentrada nas tecnologias da informação. Num mundo de rápidas mudanças, onde a busca por resultados é uma constante, o aspecto tecnológico exerce efeitos poderosos sobre a vantagem competitiva da empresa, através da redução de custos, agilidade, acesso à informação *on line*, potencializando os diferenciais competitivos da empresa.

Nesta pesquisa procurou-se analisar, este novo cenário de mudanças introduzidas pela disseminação da TI nas organizações. Tais exigências não são fáceis de alcançar ou se adequar. Algumas empresas conseguem alcançá-las, utilizando inovações de gestão, as tecnologias de informação, outras não. Analisar estas questões é importante nesta pesquisa.

Este trabalho aborda a questão da tecnologia de informação como ferramenta para inovações de gestão da Localiza *Rent Car*. Apresenta seis capítulos da seguinte forma: Inicia por uma breve, apresentação da dissertação. O capítulo 1 expõe a introdução ao tema com a problemática, seu objetivo geral e os objetivos específicos que irão nortear o trabalho.

O capítulo 2, é o referencial teórico, considerações sobre a gestão da informação, sobre os diferentes aspectos da tecnologia da informação, seguidas de comentários sobre o papel do conhecimento e da inteligência competitiva em uma organização, e a relação dos mesmos com a inovação tecnológica e inovação de gestão.

Em seguida, no capítulo 3, os procedimentos metodológicos para coletas e análise de dados foram descritos, bem como informadas as etapas e as fontes de informações.

No capítulo 4, as discussões e os resultados do trabalho foram apresentados tendo como foco a empresa Localiza *Rent Car*, com considerações sobre seu histórico e seu modelo de gestão, no qual foram analisadas as práticas gerenciais de informação que contribuem para aumentar a competitividade da empresa.

No último capítulo, apresentam-se as conclusões do trabalho. A primeira parte contempla os principais resultados da pesquisa. Em seguida, as principais contribuições da mesma, suas limitações e recomendações para pesquisas futuras.

1 INTRODUÇÃO AO TEMA

A evolução das tecnologias de informação, telecomunicação e transportes, principalmente na década de noventa, trouxe uma nova realidade para as organizações. O macro ambiente conviveu com este fenômeno mundial que alterou as perspectiva das arenas competitivas de todo o mundo. O mercado, que antes era formado por “ilhas” de negócios praticamente isoladas, transformou-se em um único e complexo ambiente de negócio global. A globalização da economia possibilitou uma abertura de mercado, assim como uma nova realidade a ser enfrentada pelas organizações nos mercados do mundo inteiro. Tudo isso criou um ambiente caracterizado por uma acirrada concorrência empresarial, obrigando as empresas a serem cada vez mais competitivas (PORTER, 1999).

A Tecnologia da Informação (TI) – que inclui a tecnologia digital mais a internet – compondo 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.

Atualmente, torna-se impossível entender o funcionamento das economias capitalistas sem considerar o progresso técnico. Mais do que nunca, o entendimento de como a TI afeta a economia é vital para a compreensão do crescimento da riqueza dos países e dinâmica das sociedades contemporâneas.

A velocidade dos avanços tecnológicos tem proporcionado impactos significativos no funcionamento das organizações. A ampla disponibilização de tecnologia de informação de alto desempenho propiciou, por exemplo, o aumento da eficiência da comunicação.

Para Castells (2003, p. 7)

[...] a tecnologia da informação é hoje o que a eletricidade foi na Era Industrial; em nossa época, a Internet pode ser equiparada 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.

Desta forma, os computadores funcionam cada vez mais como extensões da memória humana, tornando-se a ferramenta básica para um novo tipo de

trabalhador, que necessita de informações oportunas para tomar decisões. Para estes trabalhadores do conhecimento, a tecnologia da informação vem proporcionando um ambiente de trabalho cada vez mais produtivo (DRUCKER, 1999).

Os processos de globalização trazem inúmeros desafios diretamente relacionados a este tema. O esforço tecnológico, por parte das organizações contemporâneas, possui várias dimensões críticas e ao analisar a origem e natureza das inovações, diversos autores comentam que estas inovações transformam – não apenas a economia, mas toda a sociedade. Elas modificam a realidade econômica e social, além de aumentar a capacidade de acumulação de riqueza e geração de renda.

Tabela 1: Penetração do acesso à Internet por classe social

Classe social	2009	2006
CLASSE A/B	81,00%	61,00%
CLASSE C	66,00%	33,00%
CLASSE D/E	33,00%	11,00%

Fonte: FGV Agencia Click, Data Popular e-bit (Revista Exame, 20 out 2010).

Estima-se que nos últimos três anos, 45 milhões de pessoas da classe C tenham passado a acessar a rede, a maior migração já vista em direção à única mídia desde a chegada da televisão no país, nos anos 50. Em 2009, 81% da classe A/B usavam a internet e 66% da classe C. Segundo a revista Exame, a Internet nunca mais será a mesma, diz Renato Meirelles da consultoria Data Popular (MEIRELLES, 2010, p. 27-30).

Classe social	Diário	Semanal	Mensal
CLASSE A/B	86,00%	38,00%	2,00%
CLASSE C	71,00%	22,00%	5,00%
CLASSE D/E	45,00%	12,00%	13,00%

Quadro 1: Frequência de acesso à Internet por classe social

Fonte: FGV Agencia Click, Data Popular e-bit (Revista Exame, 20 out 2010).

Observa-se que pouco a pouco, a internet vem se aproximando do cotidiano das pessoas da classe C, e os computadores com acesso à internet passaram a fazer parte da vida de 40% desses consumidores – em 2006, este número não passava de 13%. A web também vem se aproximando dos meios de comunicação, líderes de audiência entre a classe média brasileira – a TV e o rádio, com 99%.

Esta mudança de comportamento tem como causa principal a multiplicação de internet nas residências, e assim o usuário pode se conectar a *Web* da própria casa. Hoje, 33% dos usuários acessam a internet de casa, em 2006 eram 19%, segundo dados da consultoria Cetip, especializada em consultoria.

Embora ainda seja utilizada de maneira esmagadora para trocas de e-mails e participação em redes sociais, a internet vem sendo cada vez mais encarada como um canal de compras por esses consumidores – e é aqui que esse fenômeno pode fazer a diferença. Um levantamento realizado pela consultoria Data Popular, em 2000, mostra que 68% dos integrantes da classe C usam a rede para pesquisar preços, número próximo aos 82% das classes A e B. Quando comparada ao topo da pirâmide à classe C respondeu apenas a 7% das transações realizadas na rede em 2009, ante 55% das classes A e B. O avanço do varejo eletrônico é notável. Em 2009, pois quase 40% dos consumidores que fizeram pela primeira vez uma compra pela internet pertenciam à classe C.

Algumas empresas brasileiras já estão atentas a esta nova realidade, buscando interagir com a classe C. Muitas delas não se diferem apenas por preços, mas com a prestação de um serviço diferenciados, buscando, assim, atingir esta classe, criando *site* com linguagem simples e colocando vídeos em que uma pessoa explica o funcionamento dos seus produtos. Explica como comprar seus serviços com uma linguagem bem acessível e bem direcionada para este público alvo.

A TAM lançou um *site* para os primeiros viajantes, com vídeos sobre as vantagens de trocar o ônibus pelo avião e explicações sobre o funcionamento do *check-in*. Resultado: desde que foi ao ar, no início de agosto 2010, o *site* já teve mais de 150.000 acessos.

Classe social	01 mês	03 meses	12 meses
CLASSE A/B	54,00%	29,00%	48,00%
CLASSE C	31,00%	15,00%	26,00%
CLASSE D/E	11,00%	4,00%	8,00%

Quadro 2: Frequência de compra pela Internet por classe social

Fonte: FGV, Agência Click, Data Popular e e-bit (Revista Exame, 20 out 2010).

Neste atual cenário, vive-se a era do acesso possibilitado pelos dispositivos comunicacionais oferecidos pela internet. Consegue-se comprar, vender, reservar, pesquisar, educar, ler, estudar e outros. Presente no dia a dia: a nova onda “*cloud computing*” em que todo o programa de software estará disponível na web através de determinado custo ínfimo, ninguém mais vai querer pagar pela propriedade de um bem ou ativo cujo uso será limitado há algumas horas ou alguns dias. O acesso é mais importante ainda em período de crise com altas taxas de juros ou quando o crédito se torna escasso e, ainda, quando se vive períodos turbulentos de alta volatilidade.

De acordo com McFarlan (1998, p. 86), 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 em 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.

Porter (1999) acredita que, além de transformar os produtos e processos, a TI também cria condições para mudar a própria natureza da competição. O autor acredita que 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.

Outro conceito importante que destaca o papel da TI na competição é o da cadeia de valor (PORTER; MILLAR, 1985). Este conceito identifica as diversas atividades inter-relacionadas, do ponto de vista tecnológico e econômico, que a empresa precisa desempenhar para executar seus negócios, reafirmando que a TI está presente em todos os pontos da cadeia de valor.

Davenport e Prusak (1998) e Prahalad (2005) 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 da TI, mas, para isso a TI deve estar alinhada aos seus sistemas de informações e seus objetivos empresariais.

Um grande desafio para as organizações que aspiram competitividade e liderança é fazer um melhor uso da informação existente, objetivando desenvolver estratégias que lhes possibilitem inovar, criar novos conhecimentos, e que estes se convertam em produto ou serviço (TIGRE, 2006).

As empresas que buscam ser referência nos seus segmentos recorrem a inovações e à informação para ajudar a desenvolver suas vantagens competitivas. A inovação, por outro lado, pode estar relacionada com novos bens de consumo, novos métodos de produção ou transportes, exploração de novos mercados e novas formas de organização (SCHUMPETER, 1984).

As inovações agregam um conjunto de estratégias e ações, com o propósito de criar conhecimento, armazená-lo, recuperá-lo, transferi-lo e aplicá-lo, com o que a empresa pode avançar competitivamente. Enquanto a informação oferece subsídio para as tomadas de decisão da empresa e, conseqüentemente, poder inovar.

O ganho competitivo se dá, entre outras formas, através de práticas que garantem às empresas a capacidade de prestar um excelente serviço e oferecer soluções. As empresas inovadoras procuram usar as informações para aperfeiçoar incessantemente seus processos e seus produtos.

As pressões externas tais como a queda de barreiras, vitalidade econômica, mudanças tecnológicas, mudanças sociais e tantas outras variáveis que giram o ciclo do processo de mudança cada vez mais rápido e obrigam as organizações a se adaptarem, a reagirem e a incrementarem sua capacidade de operar numa busca constante pela qualidade e produtividade. Sendo assim, o uso da tecnologia da informação poderá exercer um papel estratégico importante no âmbito empresarial.

Lembrando que a Indústria de aluguel de carros requer ganhos de escala, pois tem um custo fixo alto, requer capital intensivo de longo prazo para financiamento e renovação de frota e implementação de estratégias de crescimento,

dessa forma é de grande importância ter como ferramenta gerencial as tecnologias da informação.

Diante deste contexto, tem-se o seguinte questionamento:

A TI e as inovações de gestão da informação aumentaram a competitividade da Localiza Rent a Car nos últimos 10 anos?

Neste sentido, o presente estudo pretende analisar a Inovação de gestão alcançada com o uso das tecnologias de informação empregadas pela Localiza, visando agilizar a tomada de decisões e o aumento de rentabilidade da empresa.

A partir deste objetivo geral, foram definidos os seguintes objetivos específicos:

- a) avaliar como a gestão da Informação contribui para o controle operacional e a tomada de decisões da Localiza;
- b) verificar como as reservas via *WEB* introduzidas como inovação de gestão aumentaram a rentabilidade na Indústria de locação de carros da Localiza;
- c) analisar como as inovações de gestão, entre elas, a criação de relatório com informações específicas para os clientes (corporativos), reforçam a competitividade da Localiza.

Fazer inovações de gestão implica dar um destino econômico para uma simples informação ou processo, que pode ser, ou não, resultado de um invento genuíno. Inovação de gestão somente assume maior relevância econômica quando se transforma em algo que pode ajudar na tomada de decisão ou possibilitar que as empresas reajustem seus processos para obterem maiores e melhores resultados.

Através da TI consegue-se disponibilizar mais informações de forma rápida e acessível, preterindo intermediadores ou crivos ideológicos. Mais importante que gerar a informação é saber usá-las.

Segundo Porter e Millar (1985), a revolução da informação está modificando toda a economia e poucas serão as empresas não afetadas por tais mudanças, pois muitas reduções no custo de obtenção, processamento e transmissão das informações estão alterando a maneira de fazer negócios. No entanto, uma

informação descontextualizada não apresenta condições suficientes para gerar impactos sobre a estrutura econômica e social.

1.1 A INDÚSTRIA DE ALUGUEL DE CARROS NO MUNDO

A idéia de alugar ao invés de ter a posse do bem é muito antiga. Há mais de 5 mil anos, os príncipes sumérios e os sacerdotes da corte arrendavam a “terra sagrada” para camponeses em troca de uma taxa de aproximadamente 1/7 da colheita.

Aluguel de navios era comum na antiga Pérsia, além do aluguel de diques e canais de irrigação. Na Babilônia, os touros eram alugados e contratos rígidos, que controlavam o relacionamento e as responsabilidades das partes interessadas, eram rigorosamente cumpridos. Se um touro fosse morto por um leão, o dono teria que assumir a perda. Se, no entanto, o touro alugado morresse devido a maus-tratos, o arrendatário seria responsabilizado. Se Deus tivesse tirado a vida do touro, o arrendatário iria “jurar” estar livre de culpa diante de Deus – transferindo a responsabilidade ao arrendador.

O primeiro contrato de leasing aprovado na BRETANHA era de 1284 – o Estatuto de *Wales* – que permitia que terras, casas e bens fossem alugados.

O aluguel como um veículo para assegurar a posse temporária de equipamentos de elevado custo de capital prevaleceu na Inglaterra, primeiro, durante o início do desenvolvimento das ferrovias. Muitas empresas ferroviárias alugavam os trilhos da empresa que deitava os leitos de trem e mais tarde passaram a alugar carros de trem. Um dos principais arrendadores, a companhia Birmingham Wagon, começou a alugar vagões de trem em 1854. Em 1862, mais de duas dúzias de empresas de vagões estavam concorrendo com a Birmingham no negócio lucrativo de *leasing*.

Nos últimos anos do século XIX, o leasing estendeu-se a uma série de ativos fixos, incluindo teares de algodão, sistemas de telefonia, medidores de eletricidade e gás e veículos de transportes.

O *leasing*, ou aluguel, sempre serviu para aqueles empreendedores incapazes de dar garantias para o financiamento convencional. Depois da segunda Guerra Mundial, com a escassez de capital, as empresas viram o aluguel como uma forma de liberar caixa necessário para suas outras opções, de longo prazo e com o aluguel mensal.

No final da década de 50 e início da década de 60, muitos fabricantes não apenas no setor automobilístico como de outros segmentos como IBM, Burroughs, NCR, Singer e Olivetti começaram a oferecer seus próprios programas de *leasing* de equipamentos aos clientes.

Em 1971, as leis norte-americanas que regem os bancos foram alteradas, permitindo que os bancos estabelecessem companhias holding que pudessem possuir outros tipos de negócio de serviços financeiros, incluindo as empresas de *leasing*, o que propiciou novo impulso a esta forma de fazer negócios.

O *leasing*, ou aluguel é vantajoso para a empresa porque, além de liberar seu empenho de capital inicial, permite que as administrações de tais empresas sejam flexíveis em mercados de rápidas mudanças ou quando equipamentos são sujeitos à obsolescência por substituição de uma tecnologia mais moderna como, por exemplo, o carro *flex*.

Outro ponto relevante é a conveniência. Muitas vezes, a conservação, manutenção e reparos são feitos pela empresa especializada na terceirização.

Se um ativo não é essencial ao negócio, a opção da terceirização deve ser analisada. Na atual economia em rede globalizada, em que os acessos se tornaram rápidos e disponíveis, a terceirização tem se tornado quase uma religião, pois, libera capital de cliente, aumenta sua rentabilidade percentual sobre o ativo remanescente, permite que ele foque no seu negócio e, em tempos de crédito mais difícil e seletivo, permite priorizar o “*funding*” do seu próprio negócio (siderurgia, mineração, exportação, metalurgia e outros) ao invés de usar o crédito possível remanescente em seu balanço para comprar carros.

1.1.1 Histórico/Origem dos líderes

A história da indústria de aluguel de carros foi uma das que mais marcaram o século XX. O negócio começou em 1916 (Oito anos depois da introdução do Modelo T pela Ford, no mercado, em 1908) quando Joe Saunders de Omanha, Nebraska nos EUA começou a alugar o seu Ford T para homens de negócio e visitantes. Ele afixou um medidor de quilometragem na roda esquerda frontal e começou alugar o carro que era usado por 10 centavos a milha!

Em 1925 Saunders tinha operações em 21 estados americanos.

Naquela época, a Chrysler fez uma propaganda onde mostrava que Sauders tinha comprado 1 milhão de dólares de carros daquela montadora. Percebe-se que existe um forte elo entre a indústria automobilística e a indústria de aluguel de carros. Durante a Grande Depressão, Mr. Joe Saunders entrou em falência.

No início da indústria, os aluguéis não eram por viajantes de aeroportos, mas por residentes locais. Em 1918, Walter L. Jacobs começou a alugar os modelos Ford T em Chicago e, em 1923, seu negócio já fazia mais de US\$ 1 milhão de receita por ano. Depois Mr. John Hertz, que tinha uma empresa de táxis chamada "*The yellow Cab and Yellow Truck and coach Manufacturing Company*" comprou o negócio do Mr. Jacobs.

Este negócio foi comprado posteriormente pela GM em 1926 e foi chamado *Hertz Drive-Ur - Self System* (Sistema Hertz Dirija, Você Mesmo).

A General Motors comprou a Hertz em 1926 e a vendeu para a *Omnibus Corporation* então liderada por John Hertz em 1953. Omnibus mudou o nome para *Hertz Corporation* em 1954. A *RCA Corporation* comprou a Hertz em 1967.

Em 1940, a perda de passageiros para os automóveis particulares fez com que um grupo de ferrovias criassem a *Railway Extension*, que era um conjunto de concessionárias franqueadas que se espalhavam pebs EUA de cima para abaixo, de Chicago a New Orleans. As ferrovias forneciam espaço para os balcões de aluguel nas estações ferroviárias e o serviço de telégrafo gratuito, de forma que ele podia deixar seu carro reservado. A associação das empresas de aluguel de carros, de então, controlada pela Hertz, negociou uma condição menos favorável com as concessionárias a leste de Chicago. Neste plano da Hertz, as concessionárias

pagavam sua própria propaganda além dos serviços de telégrafo, e os carros não ficavam disponíveis no pátio da estação do trem.

Durante a II Guerra Mundial, o Departamento de Transportes limitou o aluguel de carros a 1.500 milhas por mês para economizar gasolina. Este limite ainda foi reduzido para 650 milhas por mês, na área de Miami, quando o Departamento de Transportes descobriu que os moradores locais estavam usando os carros alugados para passar por cima da política de racionamento válida para os carros particulares. Os concessionários de carros também tinham permissão para comprar novos carros ou substituir os antigos durante a Guerra e foram obrigados a manter o registro de cada locação; inclusive nome das pessoas, endereço, ocupação e propósito da viagem.

Depois da Guerra, a indústria cresceu rápido, junto com a expansão econômica. Mas o grande momento ocorreu com o *boom* da indústria de aviação Civil. Em 1947, a Hertz tinha 2.300 carros em todos os Estados Unidos e abriu operações nos aeroportos de Atlanta e Milwaukee.

Em 1985, a Hertz foi comprada pela *holding company* da *United Airlines* e, no mesmo ano, foi vendida para *Park Ridge Corporation* uma *holding company* que havia sido criada pela Ford e um grupo de altos executivos da Hertz.

Em 1988, a Hertz se declara culpada de fraudar as companhias seguradoras e motoristas, aumentando os custos de reparos de seus carros – ou cobrando por reparos que nunca foram feitos, depois que milhares foram danificados em mais de 100 mil acidentes entre 1978 e 1987. A Hertz foi obrigada a pagar uma multa de US\$ 6,85 milhões de dólares, a maior já imposta naquele tempo a uma ação criminal de fraude a consumidor. A Hertz também teve de pagar mais de US\$ 13 milhões para os motoristas e empresas seguradoras.

Em 2002, a Hertz operava uma frota mundial de 525 mil carros em 7 mil lojas corporativas e franqueadas em 150 países e relatou a venda de US\$ 4,9 bilhões e 28.000 funcionários. Em 2002, a maior parte das vendas da Hertz vinha do mercado de aeroporto, tanto o business como lazer. A *Ford Company* comprou todas as ações remanescentes da Hertz

Em 1947, surge a AVIS, Mr. Warren Avis era um antigo aviador que antevia que os aviões iriam substituir os trens no transporte preferido do americano médio.

Ele começou implantando a Avis nos aeroportos de Detroit e Miami e, em 1949, tinha franqueado a Avis em Nova York, Chicago, Dallas, Washington D.C. Los Angeles e Houston. Mais agressivo que a Hertz, a Avis conseguiu com a American Airlines e com a Eastern Airlines que incluíssem em seus tickets de passagens a informação sobre a Avis. Em 1948, a Avis começou abrir lojas perto de hotéis e distritos de negócio.

A Avis vendeu seu sistema Avis Rent a car em 1954 para Richard R. Robie, um operador de aluguel de carros da Nova Inglaterra por US\$ 8 milhões. Naquela época havia 185 agências da Avis nos EUA e Canadá. Sob seu comando, a Avis desenvolveu seu primeiro sistema nacional de *one-way rentals* e introduziu o seu próprio cartão de crédito. Robie vendeu o negócio em 1956 para a Companhia Amoskeag, que criou a holding – Avis, inc.

No final dos anos 50, a Avis teve um grande crescimento, expandindo sua frota de 1200 para 7500 carros, mas as mudanças de propriedade não cancelaram os atributos que caracterizavam a Avis.

Em 1962, Amoskeag vendeu a Avis para Lazard Freres & CO, uma firma de investimento lotada em New York. Em 1965, foi vendida para ITT – International Telephone and Telephone Corporations. Sob a liderança da ITT, a Avis fortaleceu a sua presença na Europa, onde ela se tornou líder do setor.

A Avis também criou o primeiro sistema computadorizado de reserva on-line, em 1972, com a introdução do sistema Wizard.

As mudanças de propriedade da Avis continuaram nos anos 80, quando foi vendida várias vezes. Em 2001, foi comprada pela Cedant, com uma frota de 220 mil carros e tinha receita de US\$ 2,5 bilhões de dólares por ano e empregava 19.500 pessoas.

Em 27 de Agosto de 1947, foi formada em St. Louis Missouri, por 24 operadoras independentes de aluguel de carros que queriam trabalhar em conjunto, expandindo-se e trocando reservas, uma nova empresa de locação de automóveis. Era a National Car rental System que estava surgindo.

Em 1956, a Hertz e National Car Rental, então a terceira maior em operação nos estados Unidos, conseguiram tirar o contrato de exclusividade que a Avis tinha

tido com o aeroporto Internacional de Miami por 08 anos. Isto foi um fato relevante, pois abriu para Hertz e National o lucrativo mercado de férias da Flórida.

National Car Rental introduziu o “*Quick Rent*” que permite que o cliente faça a reserva em casa e, ao descer do avião, vá direto para o pátio da locadora e pegar o carro pela classe reservada, sem passar pelo balcão.

Em uma tentativa de cortar custos e aumentar receita, as fusões e aquisições aconteceram em grande número no início dos anos 2000. Alamo e National se uniram em muitos balcões nos EUA, enquanto Dollar Thrifty Automotive Group anunciou que deveria estar combinando as duas unidades em uma só. A Thrity se associou também ao Wall mart em cartões de crédito.

Em 2002, a Alamo se associou a Disney World para atuar nos parques da Disneylândia. A Avis se associou a Sears em 2002, e Sears converteu as suas agências de locação – Sears Car Rental – em agências da Avis que aceitavam os cartões de crédito da Sears.

Apesar de alguns analistas enxergarem um início de retomada na indústria em meados de 2002 e 2003, era difícil prever se a indústria se sairia bem no curto prazo. A maioria concordou que acontecesse um crescimento moderado e até uma pequena expansão em 2003.

Em 1957, apareceu uma empresa chamada Enterprise que começou alugando carros para clientes de uma concessionária Cadillac que precisavam de um carro reserva enquanto seu carro estava sendo consertado. Este produto – carro reserva – cresceu e foi incorporado pelas seguradoras que passaram a fornecer o carro reserva para os segurados que tinham tido sinistro. Este negócio se revelou promissor e hoje a Enterprise é a maior locadora do mundo, equivalente à soma da Hertz e Avis combinadas.

Sua estratégia para ter sucesso foi sair do altamente competitivo mercado de aeroporto e focar no mercado local de maneira a atender necessidades de clientes, carros reservas de seguradora, programas de assistência 24 horas das montadoras e também carros reservas da própria concessionária em serviços de funilaria e pintura que levassem mais de 1 dia de reparo.

Em 2002, ela chegou a 2600 lojas (a Hertz operava com 1.200 lojas), vendia US\$ 6,5 bilhões de dólares e empregava mais de 50 mil pessoas. Em 2009, ela

passou para mais de 800 mil carros e 8 mil agências, empregando mais de 65 mil pessoas com um faturamento estimado em mais de US\$ 11 bilhões de dólares.

No início dos anos 60, a Hertz, a Avis e a National eram líderes da indústria. No entanto havia centenas de empresas independentes, muitas com poucos carros, ansiosas por fazerem dinheiro no mercado crescente. Em 1965 eram 135.000 carros disponíveis para aluguel nos EUA.

Estas empresas compravam carros usados e os mantinham por mais tempo que as maiores. Eles também economizavam construindo lojas perto, mas não dentro dos aeroportos para evitar pagar as taxas de administração.

Assim como em outros mercados, os pequenos começaram a incomodar os maiores, o que fez com que os líderes revissem tarifas baixas e novas estratégias.

1.1.2 Market Share da indústria mundial

O *Market Share* da indústria de aluguel de carros no mundo passou a ser estruturado assim:

1. Enterprise Rent a Car 27% de market Share
2. Hertz Corporation 20% de market Share
3. National Alamo: 16% de market Share.

Outro importante “*players*” da Indústria de Aluguel é Avis, que perdeu o seu terceiro lugar, sendo substituída pela National. Junto com Budget Group estas empresas fazem parte do mercado consolidado e respondem por mais de 90% dos aluguéis de aeroporto e locais perto do aeroporto.

1.1.3 Montadoras entram no negócio / Tamanho do mercado

Na década de 80, as montadoras adquiriram muitas locadoras, a Ford comprou a Hertz; a GM comprou a National e Avis e a Chrysler comprou a Dollar e

começaram a oferecer às locadoras o sistema de buy back em que onde as locadoras recebiam o carro da montadora e o devolvia um ano depois a um preço já estabelecido, mediante o pagamento de uma taxa mensal pelo uso.

O interesse das montadoras na indústria nasceu do fato de que as locadoras eram seus maiores clientes e sua compra significava garantir um *Market Share* da indústria. Cada uma das quatro empresas de aluguel de carros concordou em comprar pelo menos 70% de sua frota da montadora que possuía. Em 1988, a Ford vendeu mais de 100 mil carros para a Hertz, a GM vendeu 85mil carros para a Avis e a National, e a Chrysler vendeu cerca de 75 mil carros para suas empresas de locação de carros.

As empresas de aluguel de carros respondiam por cerca de 10% de toda a venda doméstica de carros nos anos 90.

Os clientes de locação também ajudavam a descobrir e eliminar eventuais problemas de montagens dos carros novos e ofereciam feedback às montadoras. As locadoras serviam como uma espécie de *show room e test drivers* para os novos modelos.

De forma geral era esperado que a indústria permanecesse muito competitiva, com muitas das principais companhias se tornando mais agressiva no mercado de lazer. Milhagem livre era oferecida como uma arma estratégica no mercado de lazer. Havia, entre as empresas de locação, cada vez mais distinções entre os mercados de aeroporto, e fora do aeroporto. Os grandes aeroportos estavam congestionados, e as frotas de locação tinham se tornado tão grandes que as companhias eram obrigadas a mandar Vans ao aeroporto para buscar e entregar aos seus clientes os carros locados, pois o pátio de estacionamento ficava a grandes distâncias. As empresas que operavam fora de aeroportos eram capazes de oferecer um serviço similar através de operação de *shuttle buses* entre os terminais de aeroporto e suas lojas próprias. Alternativamente, as empresas que operavam fora do aeroporto começaram a perder sua vantagem financeira quando os aeroportos começaram a cobrar taxas para o acesso das vans dentro do aeroporto.

As locadoras eram importantes para as montadoras que queriam usá-las na distribuição e consumo dos seus novos modelos a cada ano. Posteriormente, já no

final da década de 90, as montadoras venderam as locadoras para grupos de *private-equity* e fundos de investimento.

O *Franchising* sempre foi uma estratégia importante na indústria de aluguel de carros, através da transferência de *know how* e do conhecimento do ciclo do negócio. O *franchising* permite ao entrante (franqueado) reduzir os seus riscos através de informações, acesso à montadora, acesso a contas existentes e gerenciamento estado-da-arte do seu negócio.

A indústria de aluguel de carros nos EUA carregava em 2008 um total de cerca de 1,8 milhão de carros no mercado americano (em 1965 eles eram 135 mil carros) segundo a Revista Auto Rental News, que é a publicação especializada do setor.

A receita é de cerca de US\$ 21,8 bilhões. A consolidação chegou a um ponto em que 4 grupos controlavam 95% do negócio (Hertz – Avis – Budget, Enterprise-National-Alamo, Dollar-Thrifty).

O mercado de aluguel de carro na Europa foi estimado em US\$ 9,4 bilhões em 2008. O mercado fora do aeroporto é o maior segmento, com receitas estimadas em US\$5,4 bilhões.

A Europa representa o segundo maior mercado do mundo, com cerca de 21,1% de participação no mercado mundial de aluguel de carros. O mercado europeu é extremamente competitivo e tem apresentado crescimento consistente na última década em razão da associação econômica e política entre os países da Europa.

As principais são Avis Europe, Hertz, Sixt e Europcar.

Em 2008, o mercado Japonês de aluguel de carros estava estimado em US\$ 4,4 bilhões. O segmento de aeroporto é o de maior crescimento. O turismo sustentou o crescimento do mercado de aluguel de carros no Japão e, hoje, o país representa o segundo maior país em aluguel do mundo, atrás apenas dos EUA, com cerca de 15.5 milhões de transações a cada ano. As líderes de mercado incluem: Toyota Rentalllease, Mazda Rentacar, Nippon rentacar, Nissan Rentacar e Orix Rentacar. Ao contrário do que ocorre hoje nos EUA, o mercado japonês é dominado por locadoras ligadas às montadoras.

Em 2008, o mercado brasileiro de aluguel de carros possuía 1893 locadoras, com uma frota de 318.865 e um faturamento de R\$ 3,99 bilhões de reais ou, aproximadamente, US\$ 2,1 bilhões (1/10 do total americano). As locadoras respondem por 11% das vendas de carros das montadoras de automóvel e têm uma frota com idade média de 176 meses. Volks (30,91%) GM (29,62 %), Fiat (29,48%) são as montadoras que mais fornecem à indústria de locação.

Diante deste contexto, a indústria de aluguel de carros tem sempre que criar estratégias cada vez mais competitivas para aumentar seu Market Share e, conseqüentemente, seus lucros. Para tal, é essencial que as empresas tenham habilidade para disciplinar o conhecimento.

1.2 SETOR DE LOCAÇÃO DE CARROS NO BRASIL

1.2.1 Historia

O nascimento da indústria automobilística brasileira foi gerado pelo Plano de Metas elaborado pelo então presidente Juscelino Kubitschek de Oliveira e posto em prática na década de 50.

O setor brasileiro de aluguel de automóveis teve início na década de 50, quando alguns revendedores de carros usados investiram na atividade como forma de obter um ganho complementar. Um dos pioneiros neste sentido foi o empresário Adalberto Camargo que, ao perceber o potencial desse novo negócio que estava surgindo, montou a primeira empresa para locação de carros: a Auto Drive S/A.

Com o passar do tempo, novas empresas surgiram, com boa parte delas aprendendo a driblar crises econômicas e se profissionalizando a partir do mercado internacional.

Atualmente, o setor de aluguel de veículos é considerado um dos mais atraentes da economia brasileira, com taxas médias de crescimento anual acima de 10 % nos últimos cinco anos. Os dados divulgados pela ABLA indicam que o

faturamento dessa atividade no Brasil aproxima-se da marca dos R\$4,37 bilhões. (ABLA 2010).

Um indicador que demonstra o bom momento pelo qual vive o setor de aluguel de veículos é a quantidade de carros presentes nas locadoras, cada ano esse número tem um crescimento em torno de 8%.

Este indicador revela também a importância que as locadoras de automóveis vêm adquirindo junto à indústria automobilística nacional; no ano passado, em torno de 10% das vendas internas das montadoras foram para que as empresas do setor de locação de veículos. Ao mesmo tempo em que se observam números tão favoráveis de desempenho do setor, ao se analisar o número de empresas locadoras presentes no país, verificam-se certos sinais de estabilidade neste quesito, o que indica que, no Brasil, é preciso atingir um alto nível de competência na gestão do negócio para continuar no mercado.

Para Ricardo Loureiro, Presidente da Serasa Experian (ABLA, 2010, p. 54)

[...] No Brasil, diferentemente do que ocorre nos países mais desenvolvidos, o mercado para aluguel de automóveis está repleto de oportunidades, desde o cliente corporativo até o de turismo. Há espaço para escala e para ampliação da margem de lucro. O setor está investindo bem, aumentando sua participação no crescimento do país.

Os principais fatores que têm contribuído para a expansão do mercado de locações de veículos são o crescimento do PIB, a expansão de crédito, o aumento do tráfego aéreo e do turismo local e externo, além da mudança de mentalidade do brasileiro que passou a perceber que o aluguel de carros é um meio prático para atender, com autonomia, a sua necessidade de se locomover.

É importante destacar também que com o crescente número de usuários, cresce a concorrência no setor. Além da presença de grupos internacionais, com seus recursos financeiros significativos e estratégia de expansão agressiva, destacam-se também as empresas locais, de pequeno porte, que operam com baixos custos fixos e que, por isso mesmo, podem oferecer preços mais competitivos.

Atualmente o mercado brasileiro tem 1.955 locadoras espalhados por todo o país, sendo considerado um mercado ainda não consolidado.

1.2.2 Associação Brasileira de Locadoras de Automóveis (ABLA) e seus Indicadores

A ABLA vem ganhando destaque com grande ênfase no crescimento do turismo e da adoção da terceirização de frotas por parte de empresas e órgãos públicos. Assim vem contribuindo para o fortalecimento e qualificação do setor de locações de automóveis no Brasil.

Segundo João Cláudio Bourg, presidente executivo da ABLA 2010:

O Brasil está no rumo certo. Nosso número de crescimento impressiona até mesmo os céticos de plantão. A indústria automobilística bateu todos os recordes de produção e venda no último ano. Destaque para os veículos Flex, quase 100% dos negócios realizados. O poder aquisitivo cresceu, principalmente nas classes C/D/E. Antes tão marginalizados, estes brasileiros estão consumindo, estão viajando, estão se tornando mais cidadãos. O nosso segmento também cresce. Verificamos um aumento nos negócios realizados em 2009, tanto no setor de frotistas quanto no *Rent a car*. Sim as empresas estão vendendo, estão contratando, estão investindo [...] (BOURG, 2010, p. 5).

O mercado de aluguel de carros é fortemente afetado pelo nível de atividade econômica no Brasil. Uma diminuição da atividade econômica brasileira resulta em uma redução nas viagens de lazer e de negócios e, conseqüentemente, no volume de operações de aluguel de carros.

Segundo o Anuário ABLA 2010, é preciso destacar os indicadores e números da economia, no ano de 2009:

PIB: 0,19%

Taxa Selic: 8,75%

Poupança: 6,92%

Câmbio de Moeda estrangeira: 1,85 (U\$ comercial/média)

Saldo da Balança Comercial: 24.615 (US\$ bilhões).

Assim depois de um PIB quase zero, em um primeiro momento, o que parecia ser desastroso, a economia mostrou sintomas e recuperação já no primeiro trimestre de 2010 com o reaquecimento do mercado e a projeção de crescimento de 4% do PIB para 2010.

A redução do IPI para veículos, que venceu em 31 de março de 2010, ajudou a comercialização de veículos.

O ano de 2010 começou com o pé no acelerador. No primeiro bimestre de 2010, foram produzidos 495.689 auto-veículos, um crescimento de 13% em relação ao mesmo período de 2009.

O mercado automobilístico nacional foi muito importante para o aquecimento da economia nacional em 2009.

O Anuário de 2010 da ABLA traz o faturamento do setor brasileiro de locação de veículos de 2003 a 2009, conforme demonstrado no gráfico abaixo:

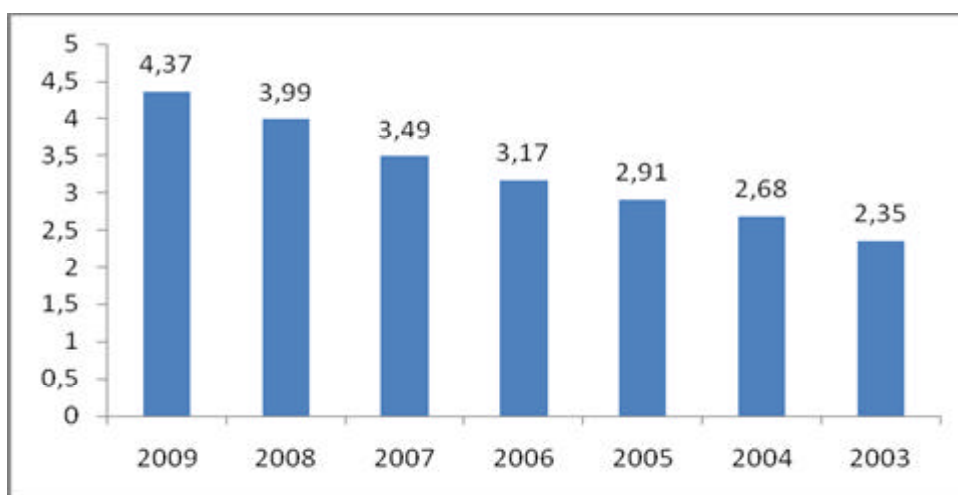


Gráfico 1 : Faturamento do setor (R\$ em bilhões)

Fonte: Anuário ABLA 2010.

Observou-se no gráfico 1 que o faturamento do setor em 2009 foi de R\$ 4,37 bilhões de reais, valor de 9,52% superior ao de R\$ 3,99 bilhões registrados em 2008.

O setor de locação compra, praticamente, de todos os fabricantes nacionais e, até mesmo, de importadores oficiais, dados que refletem a importância que os segmentos têm para o setor. Segundo o Censo ABLA 2009, as locadoras continuam sendo as principais clientes das montadoras nacionais.

No setor de locação de veículos, a renovação de frota se dá como necessária desmobilização de ativos. Ter carros novos à disposição dos clientes é mesmo uma necessidade – não uma escolha – em função das exigências dos próprios clientes.

A maior parte da frota das locadoras brasileiras é tradicionalmente composta por modelos populares, com motorização 1.0. As locadoras buscam manter com as concessionárias uma relação ética e também de parceria. Além das relações de compra e venda da frota, atualmente, em caso de reparos, a primeira opção da grande maioria das locadoras é uma concessionária.

As locadoras tem um percentual considerável na indústria automobilística, correspondendo uma media de quase 10% de participação neste mercado.

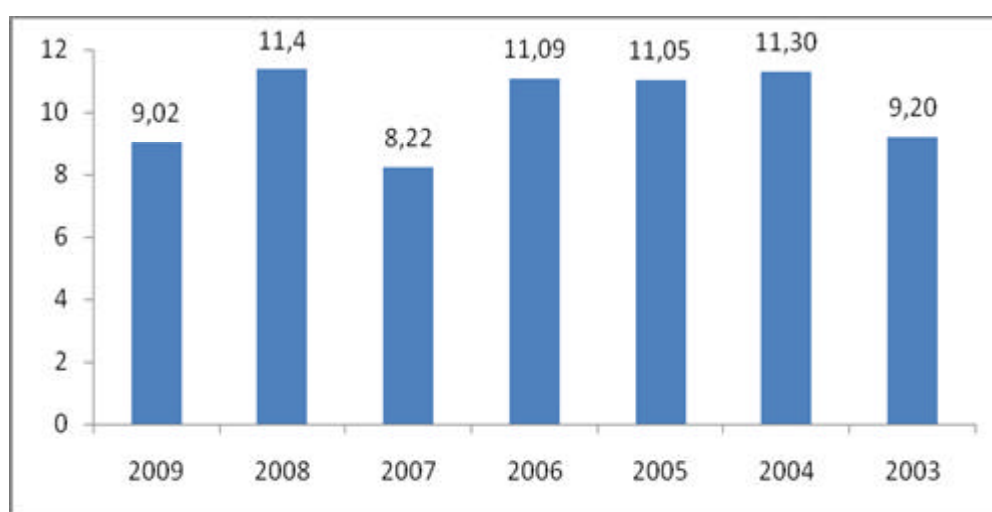


Gráfico 2: Participação na venda do setor automobilístico (percentual)

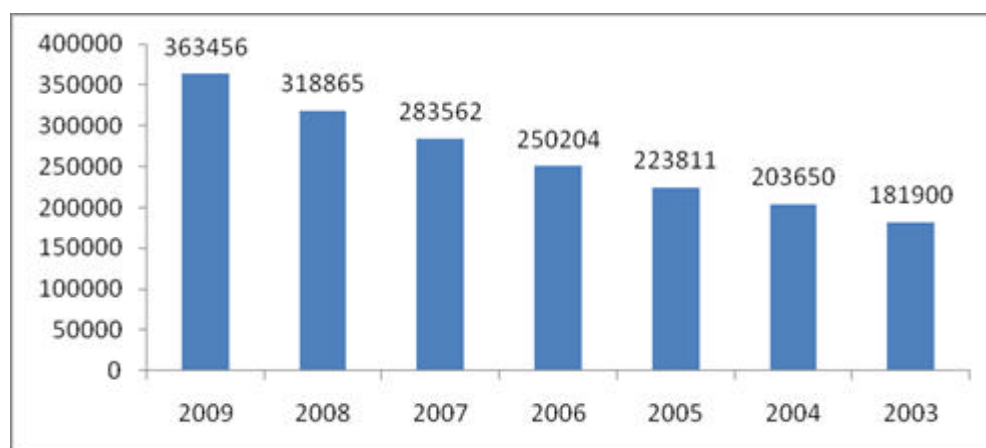
Fonte: Anuário ABLA 2010.

A Tabela 2 apresenta a participação das principais montadoras no setor e revela os números das três principais montadoras com atuação no país (Volkswagen, Fiat, General Motors). Para a ABLA, isto evidencia que o segmento de locação de carros está cada vez mais disputado e que todos têm consciência de seu potencial para atingir essa fatia de mercado.

Tabela 2: Composição da frota por fabricante

Fabricante	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
VW	34,10%	33,30%	32,60%	30,70%	31,10%	30,91%	29,52%
Fiat	30,20%	26,40%	29,30%	30,70%	28,70%	29,48%	27,32%
GM	27,10%	30,20%	30,10%	30,10%	32,80%	29,61%	23,74%
Ford	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	3,92%
Renault	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	1,83%	3,54%
Toyota	0,00%	0,00%	2,80%	2,90%	2,70%	1,16%	1,03%
Outros	8,60%	10,10%	5,20%	5,60%	4,70%	7,01%	10,93%

Fonte: Anuário ABLA 2010.

**Gráfico 3:** Frota do setor (número de carros)

Fonte: Anuário ABLA 2010.

A frota (número de carros) demonstrada no gráfico 3 cresceu 13,98% de 318.865 para 363.456, mesmo com um crescimento inexpressivo do número de empresas do setor.

A capacidade das empresas de aluguel de carros de conquistar participação de mercado depende de inúmeros fatores, incluindo política de tarifas, atendimento a cliente, reconhecimento da marca, disponibilidade de acesso via internet, qualidade de frota, conveniência e distribuição das agências. O perfil, idade e manutenção geral da frota são outros fatores-chaves relativos à competitividade que estão envolvidos diretamente no processo de participação de mercado.

O Anuário ABLA/2010 mostra que a idade média dos veículos da frota nacional das empresas de locações está em 16,5 meses, principalmente para grandes frotistas. Para o *Rent a car*, a média é de 12 meses, já que o cliente está antenado com as novidades do mercado e procura diferenciais quanto a locação de um veículo.

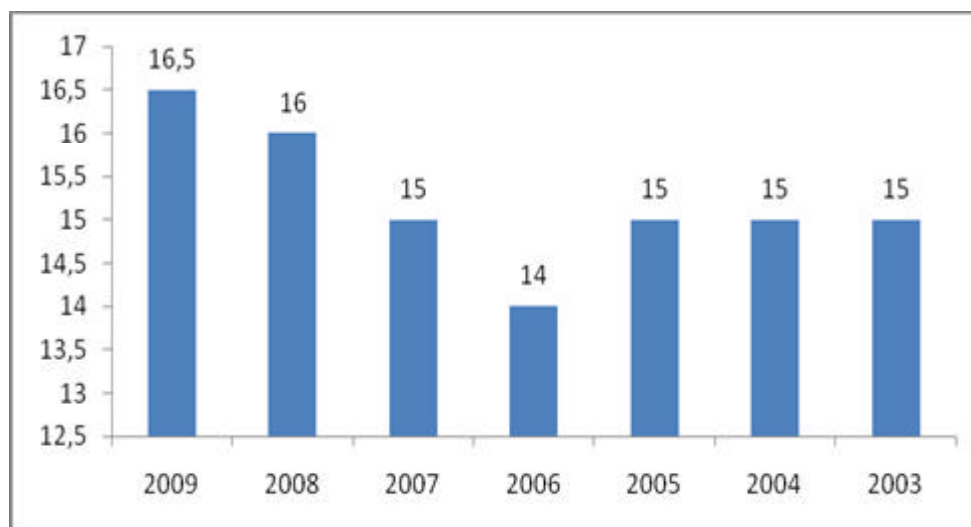


Gráfico 4: Idade Média da frota (meses)

Fonte: Anuário ABLA 2010.

Outro indicador importante é o número de locadoras existentes no mercado. Em 2009, cresceu em relação a 2008, quando houve um ligeiro decréscimo em relação a 2007. Segundo a ABLA, isto mostra que os empreendedores envolvidos no negócio estão apostando no seu crescimento e vislumbrando a boa rentabilidade que o negócio de locação representa, porém com muita cautela.

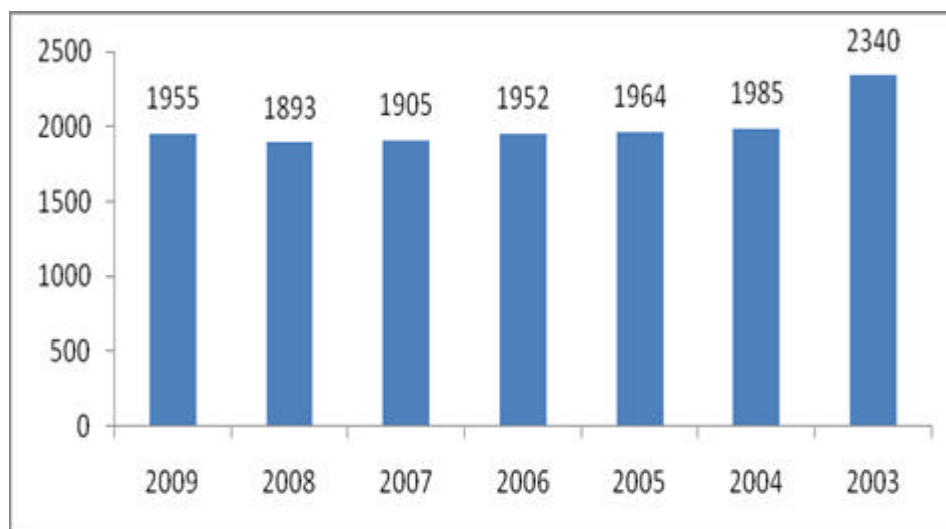


Gráfico 5: Locadoras existentes

Fonte: Anuário ABLA 2010.

Em 2009, o setor arrecadou R\$ 1, 443 bilhão de reais na forma de impostos diretos para o Governo. Uma taxaço muito grande para um segmento que gera mais de 240 mil empregos diretos e indiretos.

Fabricantes, concessionários, oficinas, postos de combustível, enfim, uma parte importante que movimenta o setor automobilístico está ligada diretamente ao setor de loca o.

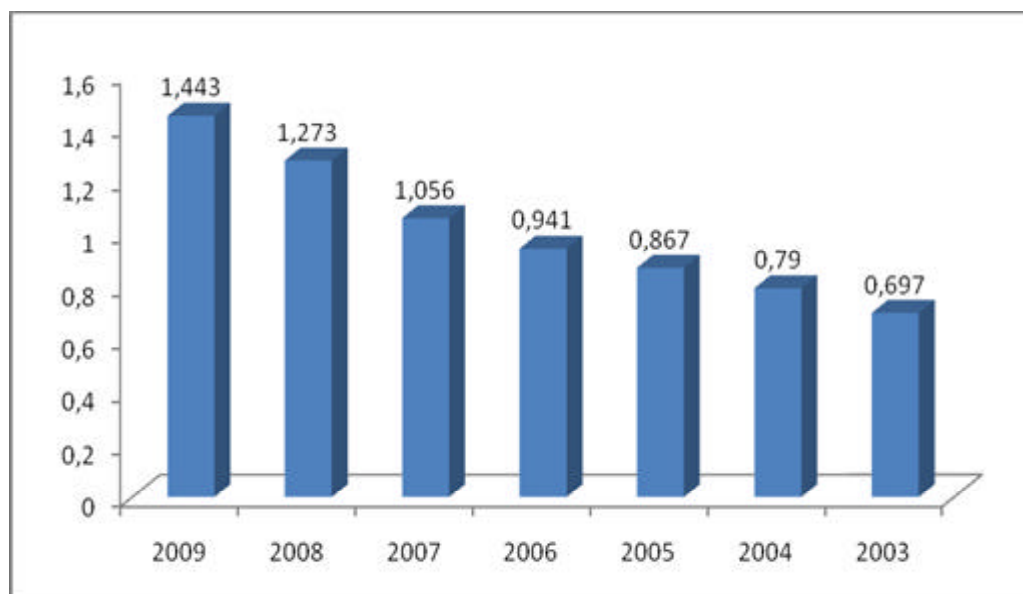


Gráfico 6: Contribui o com Impostos (em R\$ bilhões)

Fonte: Anuário ABLA 2010.

Ainda no setor social, as locadoras de automóveis associadas à ABLA tiveram um papel importante e contribuíram com a geração de 240.644 empregos, entre diretos e indiretos. No ano anterior, esse número havia sido de 209.061 empregos, conforme Gráfico 8 abaixo:

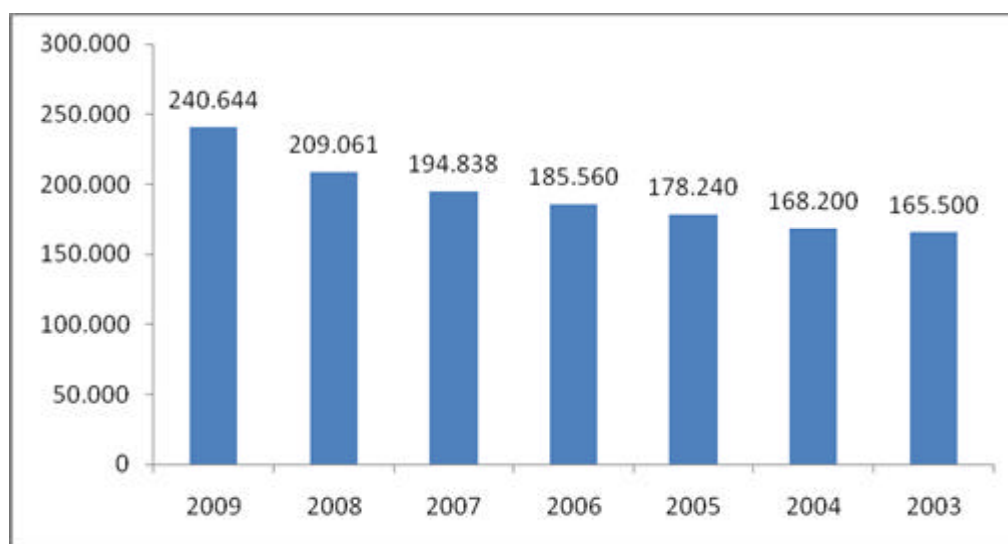


Gráfico 7: Geração de empregos (diretos e indiretos)

Fonte: Anuário ABLA 2010.

A ABLA subdivide o perfil do negócio em três categorias: Terceirização, Turismo (lazer) e Turismo (negócio). A Tabela 3 indica a distribuição deste perfil no período de 2003 a 2009, observa-se que grande parte do perfil do negócio ainda é a terceirização de frota.

Tabela 3: Perfil do negócio percentual

Perfil	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Terceirização	58,00%	57,00%	55,00%	54,00%	55,00%	55,00%	52,00%
Turismo (lazer)	24,00%	27,00%	28,00%	29,00%	27,00%	27,00%	22,00%
Turismo (negócios)	18,00%	16,00%	17,00%	17,00%	18,00%	18,00%	26,00%

Com os grandes investimentos turísticos projetados para os próximos anos, com a realização da Copa do Mundo em 2014 e Jogos Olímpicos em 2016, a locação relacionada com o turismo de lazer e de negócios deverá crescer.

O Anuário ABLA 2010 revelou que a demanda por usuário de locação de automóveis no Brasil manteve perfil preponderante na área de serviços como demonstra o gráfico 9, sendo 41% na área de atuação serviços, depois 30% na área de atuação da indústria, 11% na área do comércio e 7% na área de atuação de profissionais liberais e 11% nas demais áreas.

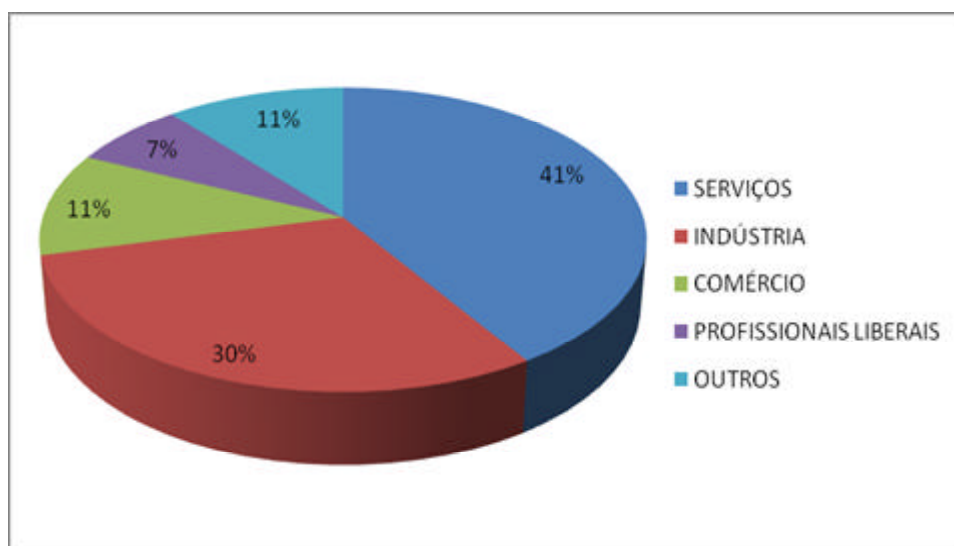


Gráfico 8: Área de atuação dos locadores de automóveis

Fonte: Anuário ABLA 2010.

O Censo ABLA 2010 identificou que 80% dos usuários são do sexo masculino e 20% do sexo feminino, conforme indica o gráfico 10.

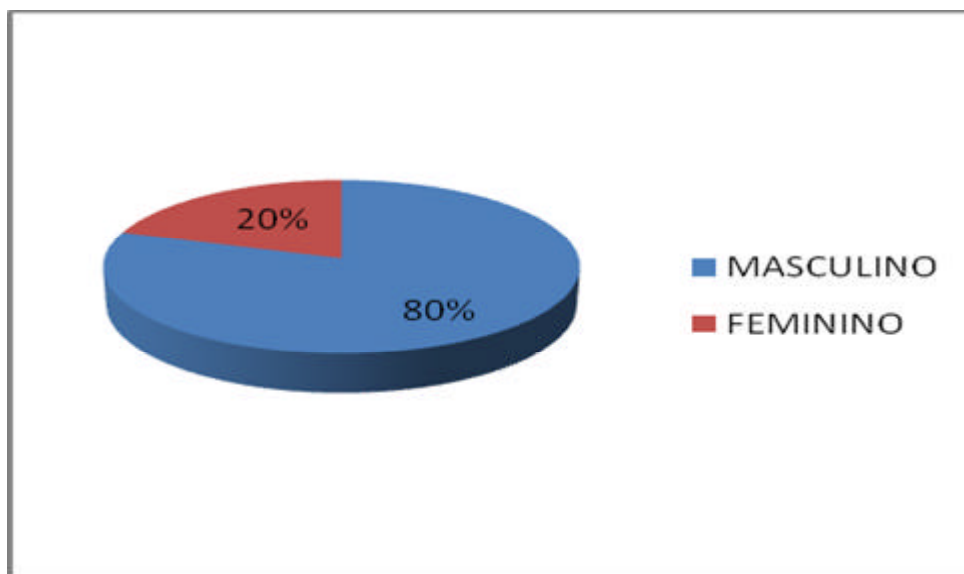


Gráfico 9: Sexo dos usuários

Fonte: Anuário ABLA 2010.

Outro dado importante é a faixa etária dos usuários. O gráfico 11 apresenta que geralmente os usuários finais de serviços, levando-se em consideração tanto a locação diária quanto a mensal, são homens com idade média entre 25 e 45 anos o que corresponde a 85% dos usuários. Os demais usuários estão distribuídos em 11% na faixa acima de 45 anos e 4% entre 21 e 24 anos.

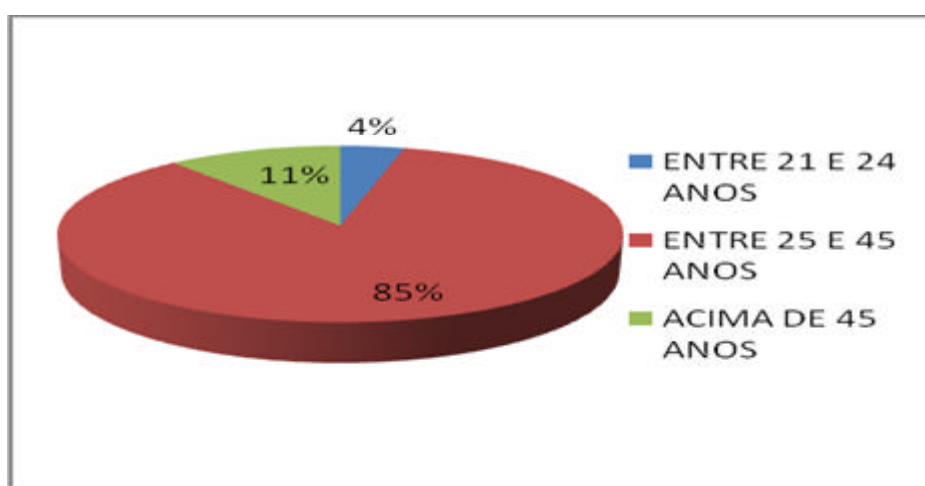


Gráfico 10: Idade média dos usuários

Fonte: Anuário ABLA 2010.

Com relação ao estado civil dos usuários, observa-se no gráfico 12, que a maior parte, ou seja, 65% são casados e o restante 35% são solteiros ou separados.

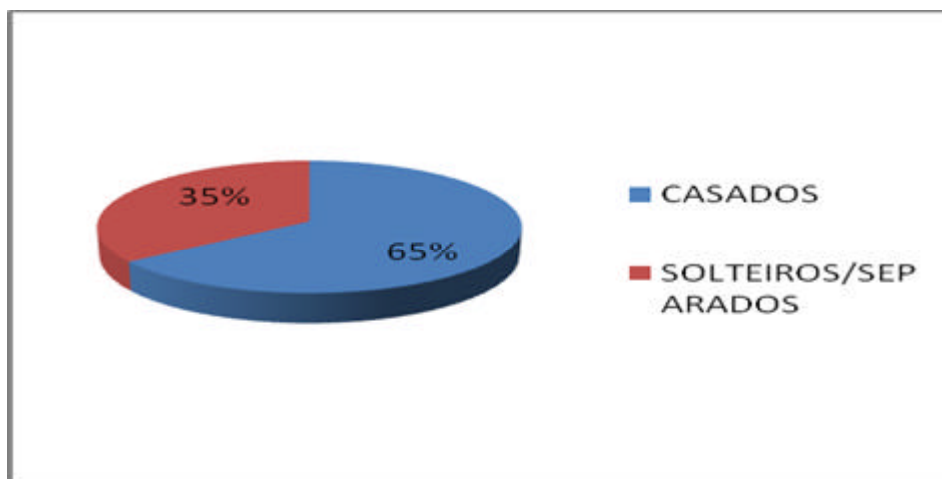


Gráfico 11: Estado civil dos usuários

Fonte: Anuário ABLA 2010.

O Gráfico 13 identifica o perfil dos usuários de locação de veículos e mostra que 89% dos usuários possuem grau de instrução superior e que 11% possuem ensino médio, evidenciando o alto nível de qualificação dos usuários.

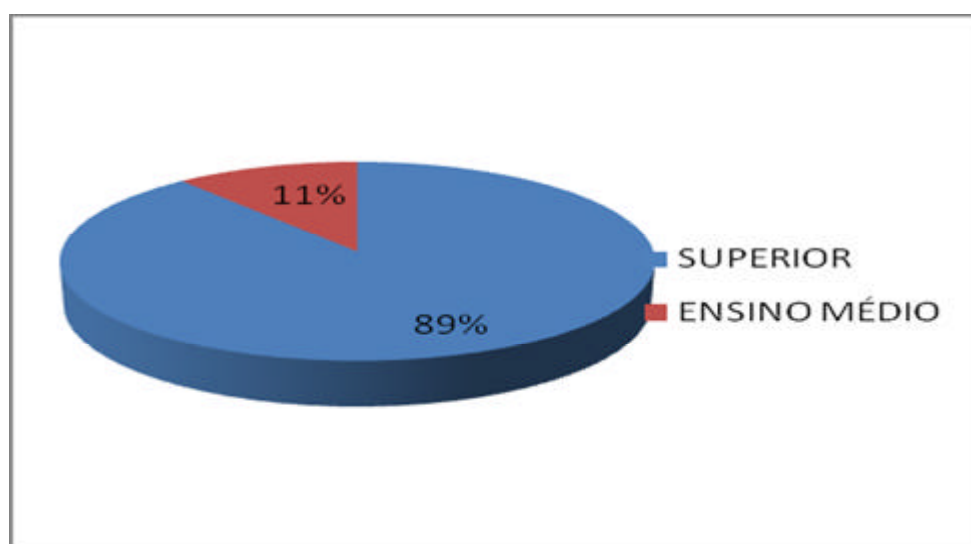


Gráfico 12: Grau de instrução dos usuários

Fonte: Anuário ABLA 2010.

1.2.3 Market Share Brasil

No Brasil, este mercado ainda está em consolidação, contrário do consolidado mercado norte-americano. Um fator que é necessário considerar é o cultural. O Brasil não tem a cultura de locação de carros, uma vez que nos mercados americano já faz parte do cotidiano, é um hábito intrínseco na cultura americana. Neste mercado estão presentes as grandes montadoras, os preços de automóveis são mais acessíveis, as rodovias são bem cuidadas, o que reduz a depreciação dos carros, fazendo com que o preço da locação seja menor. No Brasil, a locação ainda é destinada a business, turismo e mercado de seguradora para carros reservas.

Neste contexto, no mercado brasileiro ainda não existe uma consolidação no setor de aluguel de carros, a Localiza possui um *Market Share* de 28% do mercado e o restante vem sendo disputado entre Hertz 8%, Unidas 5%, Avis, 4,5% e as demais locadoras menores.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 O PAPEL DO CONHECIMENTO NAS EMPRESAS

Desde o surgimento das empresas, o conhecimento é um recurso a ser disciplinado. Pode-se verificar isto ao se analisarem as teorias formuladas em torno do conhecimento nos séculos passados, como a teoria de Adam Smith, a de Alfred Marshall, Frederich Hayek, Edith Penrose e Fritz Machlup, revelando a importância econômica do conhecimento, sua centralidade para as organizações e o aumento de peso dos setores intensivos em conhecimento no desenvolvimento econômico tem sido enfatizado (LENHARI; QUADROS, 2002; MENDOÇA; SOUZA, 2006).

Atualmente, também se leva em consideração que não há nada de novo no fato de os recursos do conhecimento terem um papel central no desenvolvimento econômico e humano, como cita Terra e Gordon (2002).

Para Terra (2005), a gestão do conhecimento envolve conhecimento, competência, aprendizado e habilidade, criatividade, capital intelectual, capital humano, tecnologia, capacidade inovadora, ativos intangíveis e inteligência empresarial, e ainda, envolve a utilização de uma série de novos métodos, como: mapeamento de conhecimento, gestão por competência, gestão de talentos; e também o uso de novas tecnologias da informação.

A capacitação tecnológica agrega as habilidades técnicas, o conhecimento individual e coletivo e a experiência tácita. Segundo Tigre (2006), o aprendizado ocorre em todas as etapas das ações de uma companhia e é alimentado por fontes internas e externas de conhecimento.

Para Lenhari e Quadros (2000), ter acesso à informação ou possuir um conjunto de habilidades não é o fator primordial. Porém possuir capacidade para adquirir novas habilidades e conhecimentos é o que leva a empresa ter capacidade de aprender e de transformar o aprendizado em fator competitivo. Dessa forma, Darroch e Mcnaughton (2002) destacam que a divulgação e a receptividade do conhecimento são os dois elementos que dariam o maior impacto na criação da vantagem competitiva sustentável, tal como uma determinada inovação.

A maioria dos autores concorda que atualmente existe uma nova economia, uma economia e uma sociedade mais intensivas em informação e conhecimento, com modificações ocorrendo de maneira muito rápida, e destaca, ainda, que nesta nova economia, algo que parece claro é a participação ativa das tecnologias da informação e da comunicação (STEWART, 2002; DRUCKER, 2002; TERRA, 2005, TIGRE, 2006).

Terra (2005) destaca que, principalmente nos países desenvolvidos, a maneira como as pessoas trabalham está mudando intensivamente e, ainda, a utilização de serviços eletrônicos no ambiente web tem proporcionado às organizações novas modalidades de relacionamento em toda a cadeia produtiva.

Sendo assim, apesar de muitos considerarem, atualmente, que o processo de globalização e a disseminação das tecnologias de informação e comunicação permitem a fácil transferência de conhecimento, observa-se que, ao contrário desta tese, apenas informações e alguns conhecimentos podem ser facilmente transferíveis.

Elementos cruciais do conhecimento, implícitos nas práticas de pesquisa, desenvolvimento e produção não são facilmente transferíveis, uma vez que estão enraizados em pessoas, organizações e locais específicos. Somente os que detêm esse tipo de conhecimento podem ser capazes de se adaptar às velozes mudanças que ocorrem nos mercados e nas tecnologias e gerar inovações em produtos, processos e formas organizacionais. Dessa forma, torna-se um dos limites mais importantes à geração de inovação por parte de empresas, países e regiões o não compartilhamento desses conhecimentos, que permanecem específicos e não transferíveis.

Sendo assim, é importante destacar que, no futuro, para que as organizações se mantenham competitivas, elas terão que abandonar as idéias de guardar informação e passar a adotar a idéia de compartilhar conhecimento.

2.2 INTELIGÊNCIA COMPETITIVA

A globalização da economia possibilitou uma abertura de mercado. Essa é uma nova realidade a ser enfrentada pelas organizações e, dos muitos fatores trazidos por este fenômeno, é possível destacar a facilidade de transacionar entre os mercados do mundo inteiro e a comoditização dos produtos. Tudo isso criou um ambiente caracterizado por uma acirrada concorrência empresarial cada vez mais competitiva (PORTER, 1999).

O mercado que antes era formado por ilhas de negócios praticamente isoladas, transformou-se em um único e complexo ambiente de negócio global. Desta forma, os computadores funcionam cada vez mais como extensões da memória humana, tornando-se a ferramenta básica para um novo tipo de trabalhador, que precisa de informações oportunas e precisas para tomar decisões e criar. Para estes trabalhadores do conhecimento, a tecnologia da informação vem proporcionando um ambiente de trabalho cada vez mais produtivo (DRUCKER, 1999).

Sendo assim, as organizações necessitam cada vez mais de competências diferentes e diversificadas para obter sucesso nesta imprevisível dinâmica competitiva. Neste contexto, a inteligência competitiva pode exercer um papel importantíssimo como estratégia no âmbito empresarial.

Os processos de gestão da inovação são alimentados por informações e conhecimento. Para ter acesso a informações relevantes, precisas e em tempo hábil, é necessário inserir a inteligência competitiva na estratégia das organizações. Para Coelho (1999), a inteligência competitiva é a habilidade de usar o conhecimento para buscar alcançar a melhor posição ou meta estabelecida.

A inteligência competitiva pode ser definida como um estudo detalhado e sistemático da realidade ambiental das organizações que, através de métodos e técnicas definidas e disseminadas, tem em seus resultados o insumo para o sistema de inovação das organizações (MILLER, 2002).

Fuld (2007) revelou que a atividade de inteligência competitiva sempre foi aplicada pelas empresas, porém de uma maneira intuitiva, particularmente nas

pequenas empresas. O exercício da prática da inteligência competitiva é, sobretudo, o estado minucioso das realidades dos ambientes, onde as organizações estão inseridas.

Para Prescott e Miller (2002), a inteligência competitiva tem o propósito de analisar e avaliar as conjunturas, antecipar as surpresas, descobrir novos e potenciais concorrentes, aprender com o sucesso ou o fracasso de terceiros, avaliar ameaças e identificar oportunidades, identificar e adquirir novas tecnologias, além disso, monitora os ambientes políticos, legais e regulatórios, gera informações para o processo de planejamento estratégico com o intuito de ajustar a empresa ao ambiente no qual está inserida.

Os mesmos autores afirmam também que para as empresas obterem benefícios permanentes que rendam dividendos para o desenvolvimento e a execução de estratégia, é fundamental que a Inteligência competitiva seja uma atividade sistêmica, contínua e que resida na organização. A prática da Inteligência competitiva não será válida caso não se tomem, decisões precisas e em tempo hábil sobre as questões levantadas.

A inteligência competitiva reside em fazer boas escolhas de “posição em recursos” ao longo do tempo (efetividade decisória) e na capacidade de alcançar estas posições através da informação na organização.

2.3 A GESTÃO DA INFORMAÇÃO

A informação pode ser definida como dados que foram organizados de forma significativa e deve estar reflexionada com um contexto para ter significado (ROBREDO, 2003). Para Barreto (1999, p. 2) o conceito de informação é abordado como sendo: “Conjuntos significantes com a competência e a intenção de gerar conhecimento no indivíduo, em seu grupo, ou na sociedade”.

Ainda sobre definição de informação, Le Coadic (2004, p. 4) coloca como sendo “um novo conhecimento inscrito (gravado) sob forma escrita (impressa ou digital), oral ou audiovisual em um suporte”.

Sendo assim, a informação constitui o ponto de apoio para a tomada de decisão e, dependendo do seu tipo, matéria prima para os fluxos de informação da empresa. A informação ganha representatividade e conotação sistêmica dentro de uma empresa e dessa forma poderá ser usada nas ações gerenciais.

A gestão da informação deve incluir dimensões estratégicas e operacionais, além das atividades já conhecidas de gestão, como: as definições de metas, organização, direção e controle (PONJUAN DANTE, 1998). Na concepção de Davenport (1998), a gestão da informação pode ser entendida como uma série estruturada de atividades que apresentam a maneira como uma empresa captura, distribui e usa a informação. Essa posição é corroborada por Beuren (1998, p. 27), quando destaca que: “a partir do momento em que a empresa reconhece o papel positivo que a informação pode representar, cabe a ela criar estrutura relativa à gestão da informação”.

Essa estrutura pode promover uma distribuição eficaz, atendendo às necessidades de informação dos gestores, sendo este o papel objetivo da gestão da informação. O gestor deve ser responsável pela identificação dos recursos de informação na organização, criando estrutura e adaptando-se às mudanças externas e internas. A criação da informação, coleta, armazenamento, análise e uso geram esta estrutura de crescimento ao desenvolvimento de uma organização (TARAPANOFF, 2001).

A tecnologia é o instrumento que permite potencializar a produção, o acesso e o uso da informação e conectar as pessoas aos processos e produtos. As tecnologias permitem intensificar a produção, a disseminação e o uso da informação. As mudanças produzidas por estas intensificações tecnológicas podem liberar potencial humano e social (CASTELLS, 2001).

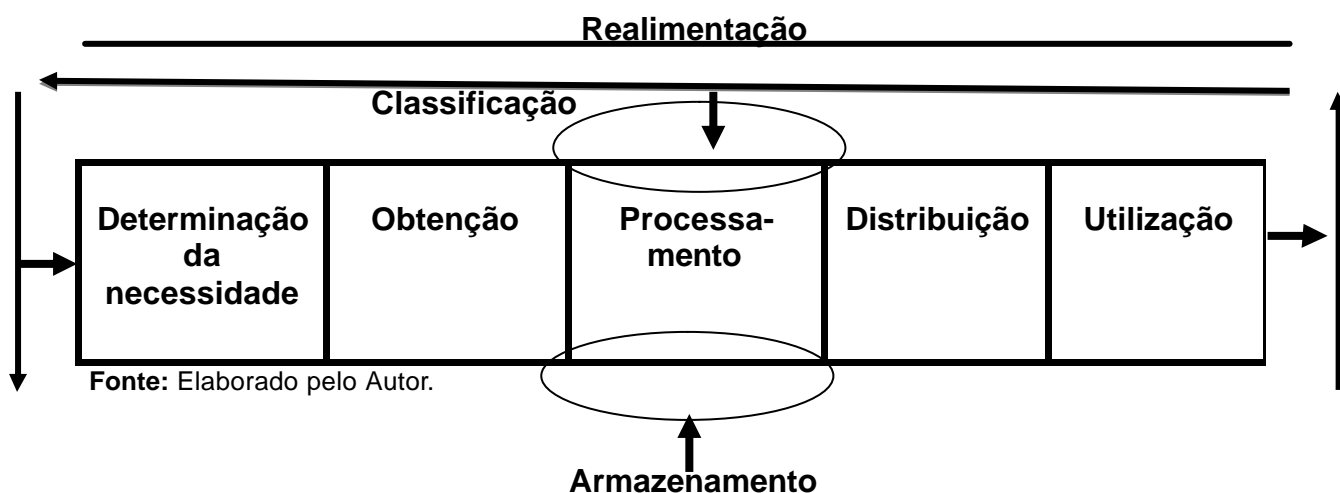
Lastres e Cassiolato (2006) afirmam que as tecnologias da informação e comunicação exercem papel central como fatores de dinamismo do novo padrão de gerenciamento de uma empresa, alavancando inovações técnicas – científicas, organizacionais, sociais e institucionais gerando novas possibilidades de retorno econômico e social nas mais variadas atividades.

2.3.1 A gestão da informação diante das especificidades das empresas

Na gestão da informação as corporações devem, em princípio, seguir as seguintes etapas:

- **Etapa 1 – Determinação da necessidade de informação:** envolve compreender as fontes e os tipos de informações necessárias para um bom desempenho do negócio, bem como suas características, fluxos e necessidades;
- **Etapa 2 – Obtenção:** inclui as atividades relacionadas à coleta dos dados;
- **Etapa 3 – Processamento:** compreende atividades de classificação (define o melhor modo de acessar as informações necessárias) e de armazenamento (seleciona o melhor lugar e os recursos para o arquivamento) das informações obtidas;
- **Etapa 4 – Distribuição e apresentação:** envolve escolher, entre diferentes metodologias, qual pode ser mais adequada para se apresentar à informação, disponibilizando-a aos usuários por diferentes formas, fontes e estilos;
- **Etapa 5 – Utilização:** após a apresentação da informação, segue-se a etapa de utilização da mesma pelas pessoas da empresa, que as incorporarão às etapas de elaboração, execução e avaliação da estratégia empresarial, auxiliando, assim, o processo de gestão estratégica.

Processo de gerenciamento da informação



2.4 TECNOLOGIAS DA INFORMAÇÃO

A tecnologia da informação (TI) é considerada como fator de viabilização de integração mundial, bem como de criação de novas estratégias de negócio, de novas estruturas organizacionais e de novas formas de relacionamento entre empresas.

A TI tem desempenhado um importante papel na estratégia de empresas líderes nos mercados competitivos. O grande papel da TI é a obtenção de vantagens competitivas ao longo da cadeia de valor (PORTER e MILLAR, 1985).

A cadeia de valor, segundo o mesmo autor, seria o conjunto das atividades tecnológicas e economicamente distintas que a empresa utiliza para realizar seus negócios. Agregar valor nessa cadeia de maneira mais significativa que seus concorrentes tornam a empresa mais competitiva.

Diversos autores apontam para as vantagens competitivas resultantes do uso da Tecnologia da Informação (TI) (Porter e Millar, 1997) e outros observam que as tecnologias de informação mudam o modo de competir (MCFARLAN, 1997).

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. 97).

Segundo Porter (2001), a Tecnologia da informação, junto com a internet altera todo o cenário de negócio, tornando obsoletas as regras e as estratégias tradicionais. 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. No caso da indústria de locação de autos, os consumidores passaram a ter conhecimentos e poder de selecionar melhor as locadoras. Por isso tornaram-se participantes ativos na concepção e no desenvolvimento de produtos e serviços, ditando velocidade.

Outro destaque importante “é o papel da TI na competição e na cadeia de valor” (PORTER; MILLAR, 1995, p. 83). Este conceito identifica as diferentes

atividades inter-relacionadas, do olhar tecnológico e econômico, que a empresa precisa desempenhar para operacionalizar seus negócios. Assim, acredita-se que o valor criado por elas poderia ser mensurado no preço que os compradores estariam dispostos a pagar por determinado serviço ou produto. Segundo Porter e Millar (2000), as atividades de valor se classificam em duas categorias básicas (primárias ou de apoio) formando nove tipos de atividades genéricas que se interrelacionam: infraestrutura da empresa, recursos humanos, desenvolvimento de tecnologia, compras de bens e serviços; logística de entrada; operações; logística de saída; marketing e vendas; serviços. Segundo os autores, a TI está presente em todo o processo da cadeia de valor, transformando a maneira como as atividades de agregação de valor serão desempenhadas e a natureza de elos entre elas. A TI também 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.

Morgan (1996), acredita na importância da TI nas organizações porque a infraestrutura de microprocessamento oferece possibilidades de viabilizar a empresa, mesmo que ela não exista fisicamente. Assim dá mobilidade nas estações de trabalho, com escritórios virtuais e distantes, interligados em redes de informações.

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 em tempo real. Os consumidores passaram a ter acesso 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 mesmo autor:

Com uma multiplicidade de informações e um mundo cheio de concorrentes e 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-las estão experimentando um grande sucesso competitivo (OLIVER, 1999).

Ainda para Oliver (1999) nenhuma tecnologia, nenhuma força política, nem sindical tem tanto impacto como a Internet, fazendo deslocar, empresas, países, cidades.

Segundo Porter (2001), a Internet é uma tecnologia facilitadora, composta por um conjunto de ferramentas que podem ser utilizadas por qualquer indústria, como parte de qualquer estratégia.

Autores como Ranger e Adner (2001) alertam que a Tecnologia da Informação não pode ser considerada uma estratégia e sim um complemento da estratégia. Assim, as organizações têm procurado usar a TI e a internet para estabelecer novas relações de colaboração entre setores, empresas e fornecedores com o objetivo de se tornarem mais competitivas.

A implantação da TI em uma organização consiste em uma mudança de tecnologia que tem como objetivo integrar as respectivas áreas, acessibilidade, fazer o redesenho de sua estrutura e de suas fronteiras e reforçar suas vantagens competitivas.

Diante dessa perspectiva, pode-se verificar que a tecnologia da informação designa uma instância de constante reabertura das relações entre o mundo da vida e o mundo virtual. A tecnologia da informação é considerada como constitutiva dos processos de objetivação nos contextos da experiência e da ação. Nessas dinâmicas acontece a manifestação da alteridade, do que surpreende, e como tal, ela faz parte das condições da aprendizagem e dos desafios à criação (NATUME, *et al.*, 2008).

A política de inovação complementa as políticas científicas e tecnológicas, que objetivam o suporte, melhoria, promoção e desenvolvimentos de tecnologias. A política da inovação parte das complexidades do processo de inovação e focaliza as interações entre organizações, devendo centrar-se na criação de condições para que os diferentes agentes apropriem-se dos ganhos potenciais trazidos pelas tecnologias.

2.5 INOVAÇÃO

No âmbito da economia, a discussão sobre a inovação é grande. Basicamente, tem-se buscado conhecer sua natureza, características e fontes, visando obter uma maior compreensão do papel da inovação frente ao

desenvolvimento econômico. Destaca-se como marco fundamental a contribuição de Joseph Shumpeter, na primeira metade do século passado, que enfocou a importância das inovações e dos avanços tecnológicos no desenvolvimento das empresas e da economia.

Segundo Drucker (1994), a inovação é instrumento dos empreendedores, através da qual eles exploram a mudança como oportunidade para uma comercialização ou serviço diferente.

A inovação não precisa ser técnica, ou mudança de alguma coisa: pode ser formada pela mudança na percepção de um objeto, passando a utilizá-lo com uma nova finalidade. Ou seja, Drucker (1994) associa diretamente a inovação ao ato do empreendedor, mais do que propriamente ao surgimento de um novo produto ou serviço.

Para Leite (2005) a inovação seria como ter uma ideia antes dos concorrentes e explorá-la com sucesso. A inovação só ocorre quando a ideia atinge o meio produtivo, sendo uma condição essencial para estimular o progresso econômico de um país e garantir a competitividade de suas empresas, com melhoria da condição de vida de sua população.

O quadro abaixo demonstra um levantamento teórico sobre a concepção de inovação.

Autor/ Década	
Joseph Shumpeter / Década de 30 do século XX	Inovação é uma nova combinação de meios de produção e constitui um elemento central da economia; a inovação se não for levada à prática, é irrelevante do ponto de vista econômico.
Martim Bell e Keith Pavitt/ Década de 80 do século XX	A inovação pode ser vista com um processo de aprendizagem organizacional.
Peter Drucker/ Década de 80 do século XX	Inovação é o ato de atribuir novas capacidades aos recursos (pessoas e processos) existentes na empresa para gerar riqueza.
Christopher Freeman / Década de 80 do século XX	Inovação no sentido econômico é acompanhada da primeira transação comercial envolvendo o novo produto, processo, sistema projeto... é o processo todo.
Eric Von Hippel/ Década de 80 do século XX	Inovações são desenvolvidas por todos os envolvidos na cadeia produtiva de usuários, empreendedores, fornecedores e clientes.
Giovanni Dosi / Década de 80 do século XX	Inovação é a busca, descoberta, experimentação, desenvolvimento, imitação e adoção de novos produtos, novos processos e novas técnicas organizacionais.
A. H. de Van de Ven et al/ década de 90 do século XX	Inovação é mais abrangente que invenção, e inclui o processo de desenvolver e implantar uma nova ideia.
C. K. Prahalad / Década de 90 do século XX	Inovação é adotar novas tecnologias que permitem aumentar a competitividade da companhia.

E. M. Rogers/ Década de 90 do século XX	A inovação é uma idéia, prática ou objeto que é percebido como um novo por um indivíduo ou um grupo.
Fritjof Capra/ Década de 90 do século XX	As organizações inovadoras são aquelas que se aproximam do limite do caos.
Gary Hamal/ Década de 90 do século XX	Inovação é um processo estratégico de reinvenção contínua do próprio negócio e da criação de novos conceitos de negócios.
Ronald Jonash e Tom Sommerlatte/ Década de 90 do século XX	Inovação é um processo de alavancar a criatividade para criar valor de novas maneiras, através de novos produtos, novos serviços e novos negócios.
Guilherme Ary Plonski/ Década de 90 do século XX	Inovação pode ter vários significados e a sua compreensão depende do contexto em que é aplicada. Pode ser ao mesmo tempo resultado e processo ou ser associada à tecnologia ou marketing.
Ernest Gundling/ ano de 2000	Inovação é o resultado do esforço do time.
Molina-Palma/ ano 2004	Inovação é o potencial interno de uma empresa para gerar novas idéias, identificar novos mercados e oportunidades tecnológicas, alavancando recursos e competências.
Souza Neto <i>et al.</i> / ano 2006	A inovação é ação que conduz à mudança na forma como as coisas são feitas, isto é, uma mudança em um produto, em um processo ou em um serviço (no mercado).
Siilvério (2008)	A inovação é a exploração de novas idéias para alavancagem dos negócios, criando vantagens competitivas, gerando capital para a empresa e conseqüentemente sucesso no mercado.

Quadro 3: Diferentes concepções de inovação

Fonte: SIMANTOB; LIPPI (2004), adaptado pela Autora (2010).

É importante destacar a relevância que é dada no mercado, pois uma inovação deve atingir não só a própria empresa, mas concorrentes e clientes. O processo de inovação é, portanto, um processo interativo, realizado com a contribuição de variados agentes econômicos e sociais que possuem diferentes tipos de informações e conhecimentos.

Dessa maneira, ocorreu uma maior compreensão sobre a natureza e as formas de geração de inovação e, conseqüentemente, flexibilizou-se a abrangência de sua definição e se ampliaram as atividades consideradas de inovação. De forma geral, considera-se que a inovação não é efetivamente algo novo, nem resulta somente de pesquisa científica, e não se refere apenas à mudança da tecnologia empregada por uma empresa, mas, acima de tudo, envolve também mudanças organizacionais, referentes às formas de organização e gestão de produção e serviços.

2.5.1 Tipos de inovação

Até pouco tempo, era grande a rigidez para caracterizar o processo de inovação, suas fontes de geração e formas como se realiza e se difunde. É importante destacar que a compreensão do processo de inovação é fortemente influenciada pelas características dominantes de contextos históricos econômicos específicos. À medida que melhor se conhecem as especificidades da geração e difusão da inovação, mais se reconhece sua importância para que empresas reforcem sua competitividade na economia.

É importante ressaltar que, em correntes tradicionais da economia, ainda hoje existem dificuldades de análise do processo inovativo. Essas vertentes consideram, de uma maneira geral, que o uso de tecnologias é um fator exógeno à dinâmica econômica, e facilmente pode estar disponível e transferível a qualquer agente econômico. Consideram, ainda, que o processo inovativo é igual para esses agentes, independentemente do seu tipo, setor e estágio de capacitação tecnológica.

Por outro lado, a abordagem neo-chumpeteriana indica que existe uma estreita relação entre o crescimento econômico e as mudanças que acontecem com a introdução e disseminação de inovações tecnológicas e organizacionais.

Lemos (1999) cita que quando se aceita a existência de uma estrutura complexa de interação entre o ambiente econômico e as direções das mudanças tecnológicas, deixa-se de compreender o processo de inovação como um processo que evolui da ciência para o mercado, ou como o seu oposto, que o mercado é a fonte de mudanças. Os diferentes aspectos da inovação a tornam um processo complexo, interativo e não linear. Combinados, tanto os conhecimentos adquiridos com os avanços na pesquisa científica, quanto às necessidades oriundas do mercado levam estes elementos à inovações em produtos e serviços e a mudanças na base tecnológica de uma empresa, setor ou país, que podem se dar tanto de forma radical como incremental.

Longe de ser linear, o processo inovativo se caracteriza por ser descontínuo e irregular, com concentração de surtos de inovação, os quais vão influenciar diferentemente os diversos setores da economia em determinados períodos. Além

de não obedecer a um padrão linear, contínuo e regular, as inovações possuem também um considerável grau de incertezas, posto que a solução dos problemas existentes e as conseqüências das resoluções são desconhecidas a priori. Revelam, por outro lado, um caráter cumulativo, tendo em vista que a capacidade de uma empresa realizar mudanças e avanços, dentro de um padrão estabelecido, é fortemente influenciada pelas características das tecnologias que estão sendo utilizadas e pela experiência acumulada no passado (DOSI, 1988).

É relevante também a compreensão de que as fontes de geração de inovações são baseadas na ciência, ou na experiência cotidiana, gestão, comercialização e *marketing* e pode provocar impactos diferenciados para o processo em função da estrutura e do tipo de empresa.

É importante destacar, também, que uma empresa não inova sozinha, pois as fontes de informações, conhecimentos e inovações podem se localizar tanto dentro como fora dela. O processo de inovação envolve geração, desenvolvimento e implementação de novas idéias ou comportamentos. A inovação tem ligação com a mudança organizacional, apresentando-se como um meio e uma resposta á mudança ambiental ou como ação preventiva para influenciar o ambiente externo.

De uma maneira geral, existem dois tipos de inovação: a radical e a incremental. Pode-se entender a inovação radical como o desenvolvimento e introdução de um novo produto, processo ou forma de organização da produção inteiramente nova. Enquanto a inovação incremental é referente à introdução de qualquer tipo de melhoria em um produto, processo ou organização da produção ou serviços dentro de uma empresa.

É importante evidenciar as visões de diferentes autores sobre os tipos de inovação. Shumpeter (1988) aponta cinco tipos, a saber: introdução de um bem (produto) ou qualidade para o consumidor; introdução de um novo método de produção ainda não testado; abertura de um mercado ainda não explorado (nicho); novos fornecedores; e nova estrutura de organização num setor. Afuah (1999) aponta dois segmentos para a inovação: o de produto ou serviço que trata da utilização de novos componentes e suas ligações, novos métodos, novos processos e novas técnicas empregadas na produção, a partir do emprego de novo conhecimento tecnológico adquirido. O outro segmento apontado é o mercado que se refere à maneira como o novo produto ou serviço é distribuído e a maneira pela

qual ele atende às expectativas, necessidades e desejos do cliente, relacionado ao novo conhecimento de mercado.

Jonash e Sommerlatte (2001) destacam três tipos de inovação: em produto ou em serviços; em processos e tecnologias e em negócios. O primeiro tipo diz respeito ao desenvolvimento, à produção e à comercialização de produtos ou serviços radicalmente novos, pautados pela criatividade e pela supressão de necessidades ainda não atendidas dos clientes e que podem estar fundamentalmente em novas tecnologias. A inovação em processos e tecnologia aponta para o desenvolvimento de outros modos ou novos meios de fabricação ou prestação de serviços. Enquanto que a inovação em negócio configura o desenvolvimento de novos negócios e diferentes maneiras de conduzi-los, decorrendo de vantagens competitivas sobre os concorrentes.

Segundo as diferentes abordagens sobre os tipos de inovação, o Manual de Oslo (2007) denomina quatro categorias: inovação em produto; inovação em processo; inovação em marketing e inovação organizacional. A Inovação em produto diz respeito à introdução de um bem ou serviço novo ou significativamente melhorado no que se reporta às suas características ou usos previstos. A inovação de processo denota a implantação de um novo método de produção ou distribuição, como mudanças técnicas, equipamentos e/ou softwares. A inovação de marketing denota a implementação de um novo método de marketing com mudanças significativas no empreendimento do produto, no seu posicionamento, em sua promoção ou fixação de preços. E a abordagem da inovação organizacional retrata a introdução de um novo método organizacional, seja nas práticas de negócios, na organização, no local de trabalho ou nas relações externas.

Podem-se agrupar os tipos de inovação em três categorias, segundo o seu objeto, sua natureza e sua intensidade. Na categoria objeto, pode-se ter inovação em produtos, processos, serviços, modelo de negócio e mercado, principalmente (MAITAL; SESHADRI, 2007). Nota-se que esse tipo é auto-explicativo, pois se trata de inovação que envolve os elementos nos quais acontece a inovação ou onde ela pode ser observada.

Uma segunda classificação de inovação está relacionada à sua natureza. Pertencem a essa classe as inovações do tipo disruptivo ou dês-estruturador (CHRISTENSEN, 2003). São as inovações que quebram a trajetória dos processos

tradicionais de introdução e gestão da inovação através de novos modelos de negócio ou de tecnologias emergentes, fazendo com que novas empresas, sem a mesma capacidade de investimento em inovações, assumam a frente das tradicionais líderes em seus setores econômicos (CHISTENSEN, RAYNOR, 2003).

Dessa maneira, pode-se inferir que existem diferentes concepções sobre o tipo de inovação, como: produto, processo, organizacional, radical, incremental e outras. No entanto, o mais importante é o reconhecimento que a inovação não é um fato e sim um processo e, ainda, não é uma coisa nova, ela sempre existiu. Porém o grande desafio seria identificar o melhor caminho para adquirir e associar a gestão da inovação ao modelo de negócio a fim de torná-lo mais competitivo.

2.5.2 Inovação tecnológica

A concepção de inovação tecnológica é bastante abrangente, pois, como cita Souza Neto *et al.* (2006), a tecnologia não se restringe a este ou aquele aspecto técnico, a tecnologia é o conjunto ordenado de todos os conhecimentos científicos, empíricos e intuitivos necessários à produção e comercialização de bens e serviços.

Desde Schumpeter (1961) existe a sugestão de que a inovação tecnológica é um diferenciador que leva à destruição e recriação de um empreendimento capitalista, permitindo o protagonismo da figura do empreendedor, através das mudanças tecnológicas. Essa visão proporciona uma significativa alavanca do processo de desenvolvimento das empresas e do mercado, pois vincula o comportamento empreendedor ao processo de transformação tecnológica e crescimento organizacional.

No Brasil, as empresas vivem em um ambiente de mudanças de cenários econômicos, bem como sofrem constantes pressões de competitividade nacional e internacional. Dessa forma, as ferramentas de inovação tecnológica são importantes para promover as modificações necessárias para se manter firme na sua competitividade.

Por outro lado, observa-se que muitas empresas consideram-se inovadoras, sem, contudo, estarem realizando um efetivo processo de inovação tecnológica. A

tecnologia e a inovação são uma alavanca para o processo de crescimento da organização. A gestão tecnológica deve ser encarada como uma das estratégias fundamentais para a construção do sucesso empresarial. Ela não deve ser a única estratégia, pois a empresa é um sistema dinâmico, necessitando ser constantemente inovado.

Mintzberg *et al.* (2006) propõem que a organização de uma empresa representa a sua estratégia. Assim, a tradução da estratégia da empresa é representada por seu organograma, pois aloca pessoas em cargos, conforme o seu papel na execução da mesma. A tradução de estratégia através dos cargos das pessoas vai indicar como a empresa se posicionará para atender aos mercados e para realizar seus objetivos. Portanto, uma organização inovadora deve possuir uma boa gestão de tecnologias, pois só assim poderá desenvolver uma empresa competitiva.

O conhecimento assume um papel cada vez mais importante na dinâmica econômica e social, à medida que a economia se desmaterializa. O grande diferencial na introdução de novas tecnologias depende fundamentalmente da capacidade das empresas de absorverem eficientemente novos equipamentos, sistemas e processos produtivos.

Na década de noventa, do século XX, a evolução nas tecnologias de informação, telecomunicação e transportes têm proporcionado impactos significativos nas mudanças dos hábitos de vida e novas realidades nas organizações.

No mesmo sentido, ao passo que a tecnologia avança, a complexidade do trabalho humano nas organizações aumenta. Isto ocorre tanto porque os novos dispositivos de automação substituem as atividades mecânicas, disponibilizando as pessoas para atividades mais inteligentes, quanto porque as atividades são acrescidas de inovações mais frequentemente, ampliando a sofisticação do conhecimento necessário para executá-las.

Por enquanto, esta tendência pode ser mais bem notada nas empresas de alta tecnologia e nas organizações do tipo burocracia profissional (MINTZBERG, 1979). Nas empresas de alta tecnologia, por exemplo, as elevadas taxas de

inovação dos produtos são um diferencial relevante na indústria, o que propicia ciclos de vida cada vez menores dos produtos.

2.5.3 Inovações de gestão

A inovação no meio empresarial é a exploração de novas idéias para alavancagem dos negócios, criando vantagens competitivas, gerando capital para a empresa e, conseqüentemente, sucesso no mercado. Ela pode ser realizada pela empresa, individualmente ou em parcerias com outras instituições ou também adaptando idéias de outras empresas nacionais ou estrangeiras.

É importante destacar que a inovação pode ocorrer em bens ou serviços, com o desenvolvimento de novos bens ou melhoramento dos que já existem no mercado, ou de distribuição de bens e novos meios de prestação de serviços, no âmbito organizacional, quando são adotados ou desenvolvidos novos métodos de organização e gestão, seja no local de trabalho, seja nas relações da empresa com o mercado.

Contemporaneamente, a capacidade de inovar das empresas é considerada um diferencial competitivo e é vista como um processo complexo de dependência de uma gama expressiva de fatores e variáveis que não podem ser entendidas como apenas mudanças nas normas, estruturas, processo e objetivos, além de ser considerada ferramenta estratégica para a economia e política através do desenvolvimento de modelos e indicadores (CASSIOLATO; LASTRES, 2000; DAVILA, *et al.*, 2007; SOUZA; BASTOS, 2007).

A capacidade de inovação das empresas depende de muitos fatores, entre eles, a necessidade para criar novos serviços, a melhoria dos processos de produção, habilidade para aprender e o ambiente geral dentro do qual as empresas operam

A capacidade de inovação de uma empresa pode ser compreendida como o seu potencial para gerar resultados inovadores. Este potencial depende de uma interrelação sinérgica da cultura da empresa, dos processos internos e do ambiente externo (NEELY; HIL, 1998).

Para Molina-Palma (2004), a capacidade de inovação é o potencial interno de uma empresa para gerar novas idéias, identificar novos mercados e oportunidades tecnológicas, alavancando recursos e competências. Adota-se a premissa de que a capacidade de inovação está determinada pelas interrelações da cultura organizacional, pelos processos internos e pelas relações interorganizacionais.

O quadro abaixo demonstra os diferentes componentes organizacionais propostos por diversos autores.

Autor	Componentes organizacionais
Cornwall e Periman (1990)	Estratégia, exploração do ambiente, efetividade e controle, risco cultura organizacional; estrutura e comunicação, tomadas de decisão, pessoas e criatividade.
Neely e Hil (1998)	Cultura, processos internos e ambiente externo
Neely e Hil (1999)	Cultura, recursos, competências, infra-estrutura de rede
Pereira e Santos (2001)	Tarefa, estrutura, pessoas e tecnologia
Lacombe e Heilborn (2003)	Macro-ambiente: fatores demográficos, científicos, tecnológicos, ecológicos, físicos, políticos, econômicos, sociais e culturais. Microambiente: fornecedores, clientes, competidores e órgãos governamentais e regulamentadores
DARF e Marcic (2004)	Ambiente interno: empregados, cultura e gestão Estrutura: estratégia, ambiente, tecnologia de produção interdependência entre departamentos
Molina-Palma (2004)	Cultura, processos internos e relações interorganizacionais.

Quadro 4: Componentes organizacionais de uma empresa feitos por diferentes autores

Fonte: (CUNHA; SANTOS, 2007).

Segundo Cunha e Santos (2007), a ênfase dada pelos autores citados no quadro a determinados componentes permite um agrupamento dos mesmos em categorias e uma posterior definição das práticas gerenciais adotadas em cada uma destas. Ressalta-se que, como todos os autores fazem referência ao cliente, fornecedores, ambiente externo ou macro ambiente, torna-se importante a definição de uma categoria que contemple todas as relações da empresa com seus agentes externos, formada pela gestão de parcerias. As pessoas aparecem como elemento chave dentro da organização. O ambiente organizacional também aparece como um meio para proporcionar espaço para a criatividade. Dentro desse ambiente, considera-se também a estrutura organizacional da empresa, desenhada de forma a permitir uma atmosfera propícia ao bom desempenho das pessoas. Assim, as

diferentes práticas adotadas pelas empresas estarão classificadas nas seguintes categorias: estratégias, posicionamento de mercado, estrutura e ambiente organizacional interno; gestão de tecnologias; gestão de pessoas e gestão de parcerias.

Nota-se, desta forma, que um dos modos de analisar a inovação dentro de uma empresa é através da categorização das práticas gerenciais e verificação se essas práticas garantem um fluxo contínuo de geração de idéias que podem se transformar em inovação.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A metodologia adotada foi a pesquisa qualitativa feita através de um estudo de caso. O mesmo possui um caráter exploratório e, segundo Selltiz, Wrightsman e Cook (1987) em problemas nos quais o conhecimento disponível é muito reduzido, o estudo exploratório é o mais recomendado. Geralmente a pesquisa qualitativa é vista como um trabalho preliminar, normalmente como parte de um programa de pesquisa multiestágios ou como precursora de um estudo de campo de maior abrangência, exigindo longo tempo de execução, particularmente quando altos níveis de expertise são utilizados em sua execução e avaliação (SAMPSON, 1996).

Basicamente, o chamado “estudo de caso” tratar-se-ia de “[...] investigação de inferências válidas a partir de eventos que se encontram fora dos limites do laboratório, ao mesmo tempo em que mantém os objetivos do conhecimento compartilhado com a ciência laboratorial” (YIN, 2002, p. 23). A questão fundamental do estudo de caso é “[...] que a pesquisa empírica avança somente quando vem acompanhada pelo pensamento lógico, e não quando é tratada como esforço mecanicista” (YIN, 2002, p.31).

3.1 MÉTODOS DE PESQUISA

Na primeira fase deste trabalho foi realizada uma contextualização, uma revisão bibliográfica abordando os temas, inovação, conhecimento, inteligência competitiva, tecnologia da informação, inovação de gestão relacionadas às empresas que prestam serviços de aluguel de carros, onde se pretende ter uma maior compreensão do objeto do estudo.

Complementando a revisão bibliográfica pertinente aos conceitos norteadores do estudo, realizadas antes e durante todo o processo de pesquisa, foram também feitas consultas nas bases de dados da CAPES e do CNPq, além de outros sítios especializados e disponíveis na *World Wide Web*, para verificação de referências anteriores e de experiências específicas relativas ao segmento estudado e suas possíveis relações com a inovação na gestão de aluguel de carros.

Para a configuração da segunda fase, levantamento e análise de dados secundários, realizou-se um levantamento preliminar de dados por intermédio de: a) portal interno da Localiza, restrito aos seus colaboradores, e-mails interno-confidenciais, participação mensal de reuniões estratégicas, revistas de circulação interna como BIS, revistas eletrônicas semanais para cada área comercial, atendimento e financeiro, *Clipping on line*, conferências na Convenção anual, nos sítios oficiais da Localiza, especializados na área e disponíveis na *World Wide Web*, *informações de relação com Investidor (RI)*.

A pesquisa identificou, a partir da fundamentação teórica, as práticas gerenciais da Localiza e como as mesmas geraram um fluxo de idéias com potencial para transformar-se em inovação.

O estudo de caso foi realizado com a empresa Localiza Rent Car, empresa líder de aluguel de carros da América Latina, a qual faz parte das 500 maiores empresas brasileiras, segundo o ranking nacional de negócios. Outro motivo importante foi a proximidade do mestrando com a empresa, na qual trabalhou 14 anos, desde outubro de 1996 a setembro de 2010.

Esse levantamento permitiu a discussão do problema compreendido em uma abordagem interativa micro-meso-macro, considerando-se a imensa relação da gestão da inovação na atividade de aluguel de carros.

A coleta de dados foi feita pela pesquisadora (mestrando), beneficiando-se do fato já referido de haver trabalhado na empresa por 14 anos. O qual facilitou a coleta de dados com conhecimento tácito, experiências vividas. Outro fator relevante é que a pesquisadora pode praticar a observação participante, porque acompanhou e vivenciou a introdução das inovações.

Segundo Yin (2002) pode-se utilizar três métodos de coleta: análise de documentos, entrevistas e observação direta. Assim, ele ressalta que utilizar múltiplas fontes de dados e de informações é recomendável, pois mostra diferentes ângulos da mesma situação organizacional.

4 RESULTADO DA PESQUISA: AS INOVAÇÕES INTRODUZIDAS PELA LOCALIZA RENT A CAR

4.1 A LOCALIZA RENT A CAR

4.1.1 Histórico e descrição da empresa

A Localiza foi fundada em 1973, com uma pequena loja em Belo Horizonte / MG e iniciou suas atividades com 6 fuscas usados e comprados a crédito. Os sócios fundadores são Antonio Claudio Rezende e Salim Mattar, neste mesmo ano entram como sócio seus irmãos, respectivamente, Flavio Rezende e Eugenio Mattar.

A empresa iniciou a expansão de suas atividades no final da década de 70, com a abertura de sua primeira filial em Vitória, em 1979. Na sequência, foram abertas agências no Rio de Janeiro, Salvador, São Luiz e Fortaleza.

A Localiza adotou a estratégia de expansão inicial pela Região Nordeste, por meio de uma série de aquisições. Essa estratégia, diferente da adotada pelos seus concorrentes (que se concentram nas regiões Sul e Sudeste), mostrou-se fundamental para o rápido crescimento e diferenciação da Localiza. Como consequência, em pouco tempo a empresa já estava presente em praticamente todas as capitais da região.

No início da década de 80, ela começou a operar em São Paulo e, no mesmo período, tornou-se a maior empresa de aluguel de carros do país. No ano de 1983, foi criada a Localiza *Franchising*, visando acelerar ainda mais a expansão da empresa por meio de licenciamento da marca Localiza *Rent a Car*, em atividade de capital intensivo.

Em 1991, a empresa deu início ao processo de venda de veículos usados diretamente aos consumidores finais, no varejo. Esta decisão foi tomada em virtude da sinergia existente entre as duas atividades e do alto deságio enfrentado pela empresa na venda de seus carros usados em leilões. Um ano depois, a Localiza

iniciou seu processo de internacionalização, com a abertura de agências próprias na Argentina e, posteriormente, em outros seis países.

Em 1997, a Localiza decidiu capitalizar-se, vendendo um terço de suas ações a um fundo norte-americano de *private equity* (banco DLJ) que investiu aproximadamente US\$ 50 milhões na companhia. Ainda em 1997, a empresa lançou US\$ 100 milhões em *sênior notes no mercado* norte-americano, viabilizando seus planos de crescimento. No ano seguinte em 1998, foi criada a Total *Fleet* empresa que passou a englobar as atividades de divisão responsável pelo aluguel e administração de frotas da Localiza. A Total *Fleet* foi a pioneira na operação desse tipo de negócio no Brasil.

O início dos anos 2000 representou um período de consolidação e, ao mesmo tempo, de importantes avanços para a empresa. De 2000 a 2004, a receita operacional da Localiza cresceu 35 %, cerca de três vezes o crescimento do PIB nacional no período (que foi de 13 %). Nos últimos 5 anos, a sua divisão de aluguel de carros cresceu mais de 8 vezes do PIB.

Em maio de 2005, a empresa foi bem-sucedida nas operações de captação de R\$ 350 milhões por meio de debêntures e, na abertura de seu capital, listado na Bovespa. A operação de abertura foi a solução estratégica encontrada para a saída do sócio DLJ que vendeu em Bolsa os 33% pertencentes a ele até então. Ambas as operações propiciaram à Localiza ganho de escala e de valor no mercado.

A Localiza tornou-se a primeira locadora de carros brasileiros a abrir seu capital, antes de líderes mundiais do setor, como a Hertz e optou por aderir diretamente ao Novo Mercado, segmento diferenciado da Bovespa.

Atualmente, a Localiza é a maior locadora de automóveis da América Latina, com uma frota de cerca de 61 mil veículos, incluindo a frota de seus franqueados atua nas principais cidade e aeroportos de oito países (Brasil, Argentina, Bolívia, Chile, Colômbia, Equador, Peru, Paraguai e Uruguai) contando com cerca de 466 agências (LOCALIZA, 2010).

A empresa é controlada por seus quatro principais executivos fundadores e esta é sua estrutura societária em 2010.

Estrutura societária

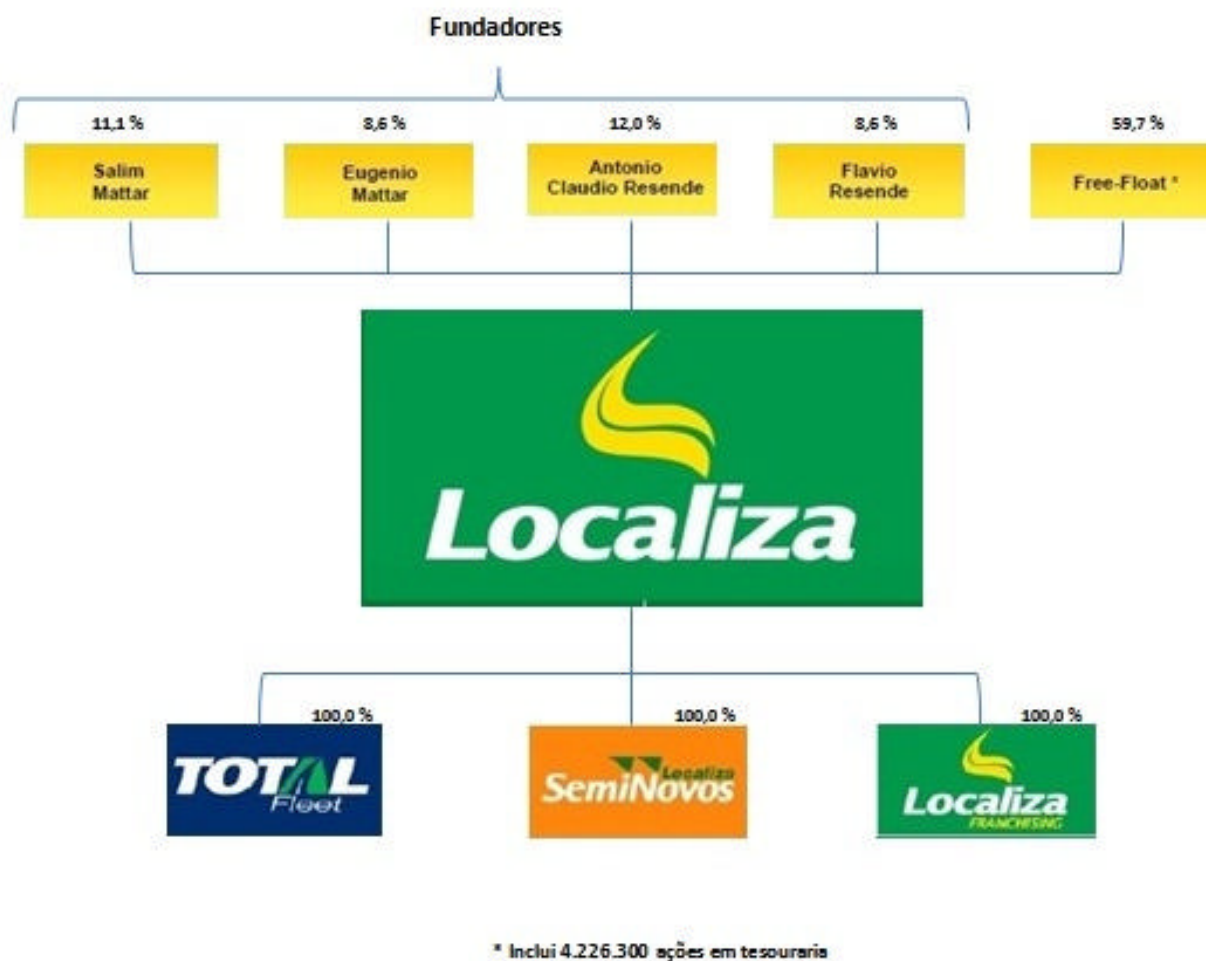


Figura 1: Estrutura societária

Fonte: (LOCALIZA, 2010).

Conforme mostrado na figura 1, a empresa emite exclusivamente ações ordinárias e seus acionistas controladores detêm cerca de 40,30% do total de ações, tendo sido o restante colocado no mercado.

A localiza atua nos seguintes segmentos:

I - Aluguel de carros: locação de carros tanto a pessoa física como jurídica em viagens de negócio ou lazer por meio de contratos individuais com pessoas físicas

ou jurídicas. Como parte do seu negócio, a Companhia atua também no segmento de *replacement*, que consiste no aluguel de carros para companhias seguradoras ou montadoras de automóveis, que oferecem carros reservas a seus clientes em caso de sinistro ou avarias mecânicas durante o período de garantia.

Os requisitos para alugar um carro na Localiza:

- I - Ter no mínimo de 21 anos de idade; - ter no mínimo 02 anos de habilitação; - ter crédito aprovado na Localiza, usar o cartão de crédito. Sendo assim, a aprovação será imediata.
- II - Aluguel e gerenciamento de frotas: A *Total Fleet*, unidade de negócio da Localiza, executa o aluguel e gerenciamento de frotas a clientes corporativos;
- III - *Franchising*: A Localiza conta com 3 controladoras que operam a sua rede de franquias: Franchising Brasil, que coordena as operações de franquia exclusivamente dentro do território brasileiro, e a Franchising que através da LFI coordena as operações em outros 8 países da América Latina (Argentina, Bolívia, Equador, Chile, México, Paraguai, Peru e Uruguai). Por meio de sua rede de franquias, a Localiza está presente em 137 agências franqueadas no Brasil e em 56 agências franqueadas em outras partes da América Latina.
- IV - Semi-novos: A controladora da Localiza denominada Prime intermedia a venda dos automóveis ao término do período de utilização nos negócios de aluguel de carro e aluguel e gerenciamento de frotas Localiza. A venda de carros usados complementa o negócio de aluguel de carros, na medida em que os veículos são vendidos após seu uso, em média de 06 a 12 meses (Localiza) e de 30 meses na Total Fleet. Devem ser substituídos.

4.1.2 Oportunidades de crescimento

Conforme apresentado na introdução, o mercado brasileiro está crescendo em função da Copa em 2014 e as Olimpíadas em 2016, deverá crescer porque o

governo brasileiro está investindo no setor de infraestrutura e construção civil. O tráfego aéreo aumentou 12 a 18% em relação a 2009, mais pessoas viajando, aumenta de renda da classe C mais renda sendo gerada e o consumo crescendo, conforme a figura 2.

Quando comparado com o maior mercado que o americano que tem 2 milhões de carros alugado para corporativo, no Brasil o mercado é de 500 mil carros sendo que 30% já está alugado.

A Localiza tem potencial de expansão, uma vez que no Brasil o mercado de locação de carros não é consolidado, como na indústria mundial.

No Brasil, as 4 maiores empresas, Localiza, Hertz, Unidas e Avis, detêm 45% do mercado, ou seja, os 55% restantes do mercado estão distribuídos entre as empresas menores de locação de veículos e os mercados que ainda não foram plenamente explorados com a locação de veículos.



Figura 2: Oportunidades de crescimento

Fonte: (LOCALIZA, 2010).

Conforme figura abaixo, observa-se que a Localiza vem crescendo em relação ao PIB brasileiro, em torno de 05 vezes o tamanho do mesmo nestes últimos 05 anos.

O crescimento anual projetado do PIB para os próximo 05 anos esta entre 4 e 5% .

Assim comparando o PIB com o crescimento do setor , observa-se um crescimento , porem quando comparado com o da Localiza o crescimento e bem superior.

Oportunidades de crescimento

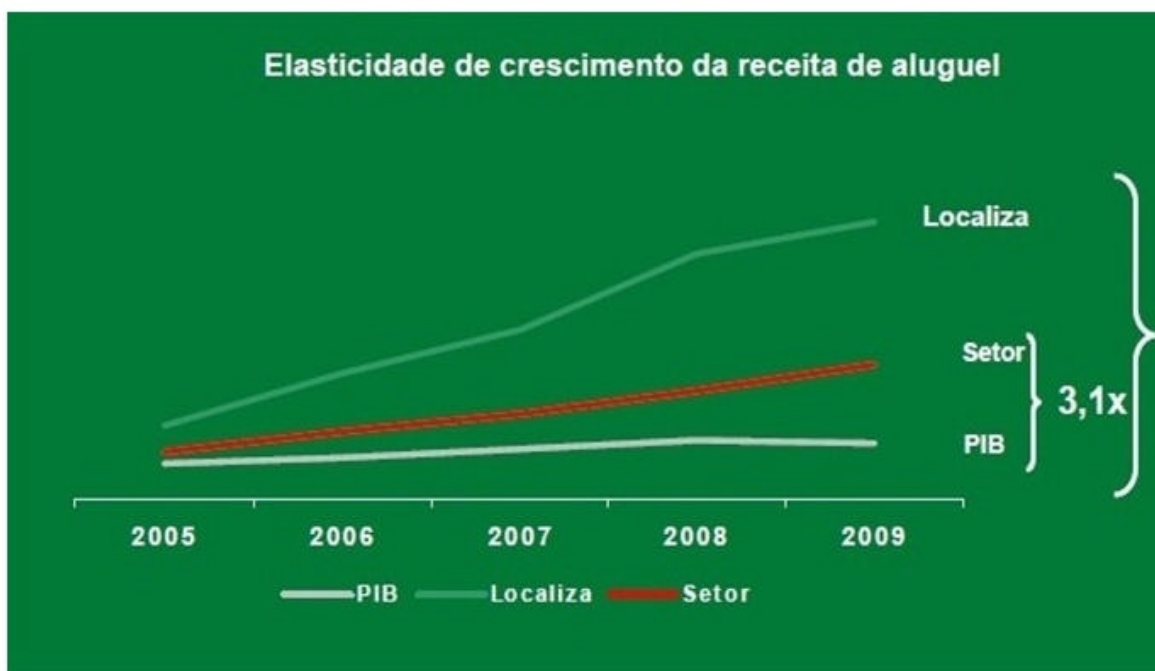


Figura 3: Oportunidades de crescimento: PIB

Fonte: (LOCALIZA, 2010).

Assim, a Localiza possui mais lojas fora de aeroportos quando comparada com seus concorrentes, aumentando a sua presença neste mercado, pois as locadoras menores não estão presentes em aeroportos. A presença em aeroportos depende de ganhar contratos com a INFRAERO através de licitação , que muitas vezes o preço do aluguel e bem competitivo.

Observa-se que a Localiza tem investido também nas agências fora de aeroporto quando comparada com seus concorrentes seu numero de lojas também e bem superior, ou seja esta focando no mercado também local. Assim aumenta também sua vantagem para cada vez mais se consolidar neste grande mercado brasileiro.

Assim através da figura 4, pode ser observado e comparado as lojas da Localiza com sua concorrência.

Oportunidades de crescimento: consolidação

Agências de aluguel de carros no Brasil



Figura 4: Oportunidades de crescimento: consolidação

Fonte: (LOCALIZA, 2010).

4.1.3 Vantagens competitivas

A Localiza acredita que seus diferenciais competitivos possibilitarão a manutenção de sua competitividade visando aos seus objetivos estratégicos, com inovações de gestões e gestão da informação em toda a sua cadeia de valor. Para tal, sua estrutura organizacional conta com as seguintes práticas de gestão:

- Uma plataforma de negócios: com aluguel de carros, *franchising* e administração e aluguel de frotas, além de uma rede de pontos de vendas de carros usados, constituindo um diferencial competitivo da empresa, uma vez que estes negócios são complementares e sinérgicos.



Figura 5: Plataforma integrada de negócios

Fonte: (LOCALIZA, 2010).

Observa-se na figura acima que a plataforma integrada de aluguel de carros, aluguel de franchising, administração de frota e vendas de carros que fazem a sinergia do negócio dando viabilidade para que possa aumentar sua receita financeira em todos os pontos da plataforma.

Toda negociação quanto maior for a quantidade desejada maior é o poder de barganha junto ao seu fornecedor. Assim, a Localiza negocia com seus

fornecedores compras para todo o grupo, conseguindo preços bastantes diferenciados.

A Localiza faz as compras dos seus veículos para atender toda a necessidade e viabilidade do grupo, ou seja, uma única compra com entrega programada mensalmente. É a única locadora brasileira que negocia diretamente com as montadoras devido ao grande volume de carros. Este ano de 2010, a localiza comprou 85.000 carros.

A Localiza utiliza a plataforma para reduzir seus custos uma vez que um negócio está muito próximo do outro. Toda aquisição de ativos, compras, serviços jurídicos, e áreas afins, e demais recursos existentes na estrutura organizacional da empresa, são utilizados para atender todo o grupo.

Nesta plataforma possui uma área financeira, jurídica, RH, TI, e administração que atendem a todo o grupo, reduzindo os custos das operações, e facilitando as negociações com fornecedores.

O Cross Selling é uma prática utilizada para aproveitar as oportunidades de negócios entre as empresas que compõem a plataforma de negócios. Através do *Cross Selling* pretende-se aumentar as vendas utilizando, ao mesmo tempo, as diferentes equipes de vendas. Observa-se, também, que a Localiza pretende utilizar a base de cada divisão, principalmente o banco de dados de clientes, para potencializar vendas com baixo custo.

Assim, sinergicamente, mantém-se fortalecida e robusta junto ao mercado. para atender às outras necessidade de seus clientes dentro do seu próprio grupo.

- Liderança, marca forte e reconhecida: a Localiza acredita que a força de sua marca é uma grande força propulsora de negócios. Desde 1981 é líder no segmento de aluguel de carros no Brasil e em número de Agências. O foco no seu business é uma estrutura organizacional especializada.

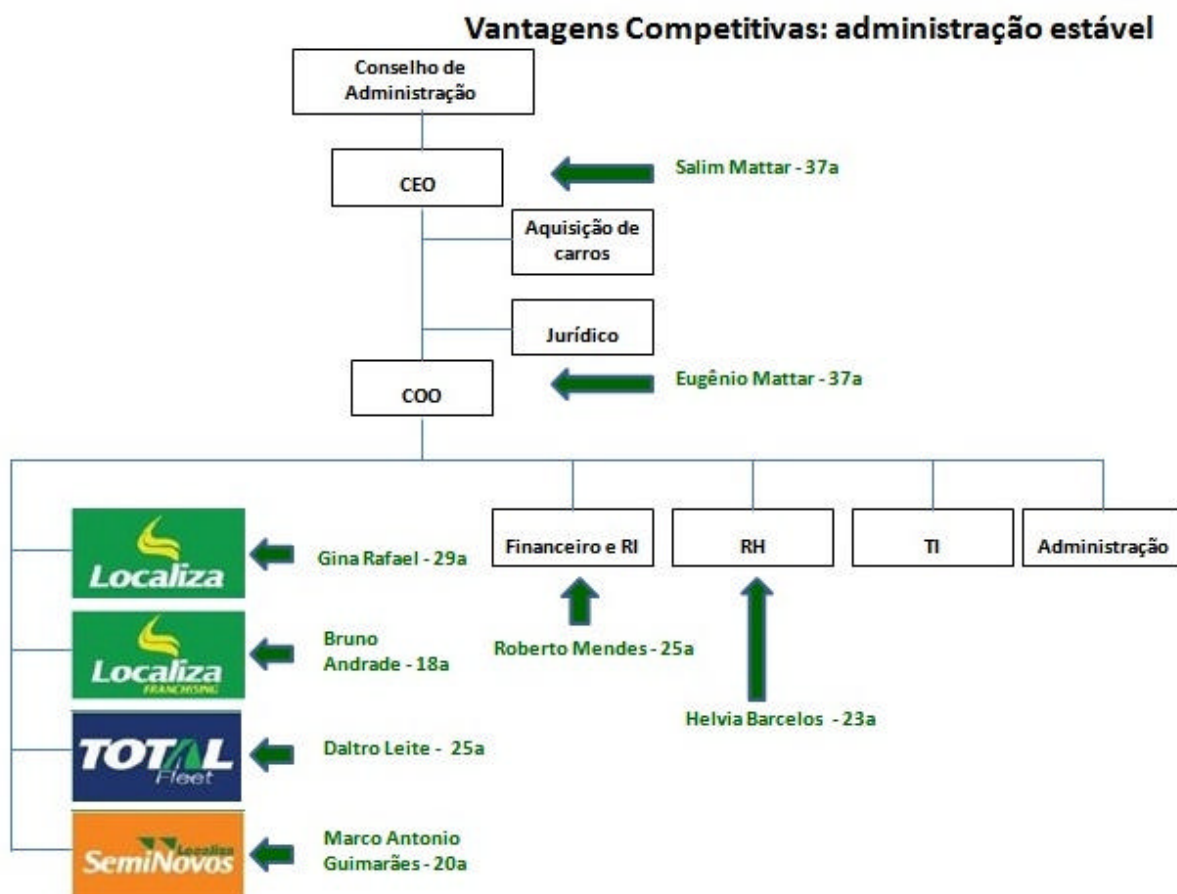


Figura 6: Vantagens competitivas: administração estável

Fonte: (LOCALIZA, 2010).

Enaltece a qualidade do atendimento e da frota e eficácia operacional. A Localiza busca oferecer um serviço diferenciado aos seus clientes. Os colaboradores da área de atendimento, em especial os das lojas, são regularmente treinados dentro de um programa intensivo de treinamento para manter os padrões de atendimento eficiente e orientados a satisfazer o cliente com atendimento rápido, simpático e padronizado em todas as agências próprias ou franqueadas para que o cliente tenha um único padrão de atendimento. Possui um *Call Center* para efetuar reservas e dar assistência ao cliente, operando ininterruptamente durante 24 horas (0800-9792020).

A Localiza possui um programa de Fidelidade próprio como parte do processo de manter o cadastro de pessoas físicas. Este Programa é um importante canal de comunicação, relacionamento e fidelização. Observa-se que, através dele, a

Localiza consegue manter atualizado o seu banco de dados com as informações de endereço, e-mail, telefone, dados cadastrais. Este programa tem mais 1,6 milhão de clientes cadastrados e já distribuiu, aproximadamente, 227 mil diárias gratuita. A cada reserva utilizada na Localiza, o cliente recebe uma pontuação e a cada 10 pontos ele tem direito a uma diária de carro econômico, em qualquer uma das lojas Localiza espalhadas pelo território nacional.

A sua frota de carros é composta de carros praticamente novos ou seminovos, com idade média de 06 meses, podendo variar a depender do modelo ou a uma necessidade específica e para a *Total Fleet* a idade média de carros é de 13 meses. A Localiza possui também uma frota padronizada de modelos, tempo de uso, uma rigorosa qualidade na manutenção dos carros, para proporcionar conforto e segurança a seus clientes. Possui modelo de carros econômicos, médios, executivos e utilitários, disponíveis em todas as agências. Em setembro de 2010, a empresa possuía quase 85.000 mil carros próprios mais os franqueados.

- Rede de agências: com ampla cobertura geográfica e estrategicamente localizadas, possui 466 agências distribuídas em 8 países da América Latina, sendo 224 corporativas (operadas pela Localiza), 172 franqueadas e 70 agências no exterior (somente franqueada). Assim, esta rede está presente em 318 cidades (Brasil e Exterior), contando com a maior rede de aluguel de carros do país. A atividade de *franchising*, criada em 1983, permitiram seu crescimento na América Latina, sendo a principal responsável pela expansão horizontal da empresa.

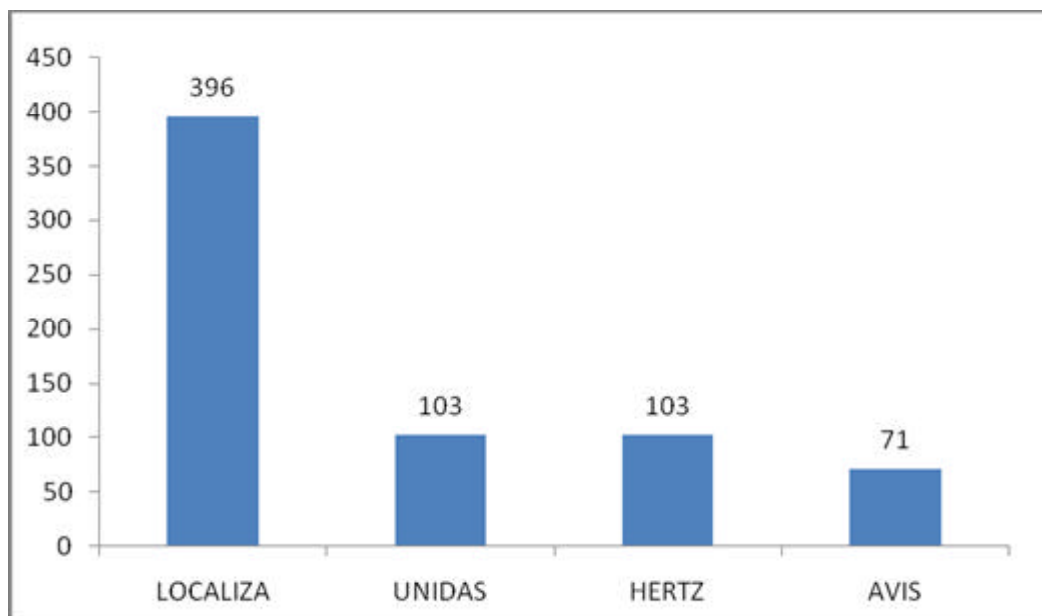


Gráfico 13: Agências em aeroportos

Fonte: (LOCALIZA, 2010).

O número de agências localizadas em aeroportos, no Brasil, é maior que a soma da participação do segundo, terceiro e quarto competidores somados. Esta ampla presença em todas as capitais do território nacional dá comodidade, agilidade e conveniência para alugar um carro nos principais destinos turísticos e de negócios do Brasil. As agências estão presentes nos principais aeroportos e, as agências centros de cidades em pontos estratégicos, de fácil acesso e reconhecimento.

- Escala de negócios: por possuir a maior rede de aluguel de carros do Brasil, em número de agências, seu ganho de escala gera menor impacto dos custos fixos sobre a receita. Ademais, em virtude de sua escala de negócio, a Localiza acredita ser uma das maiores compradoras de carros das 3 maiores montadoras do Brasil, resultando um grande poder de barganha.

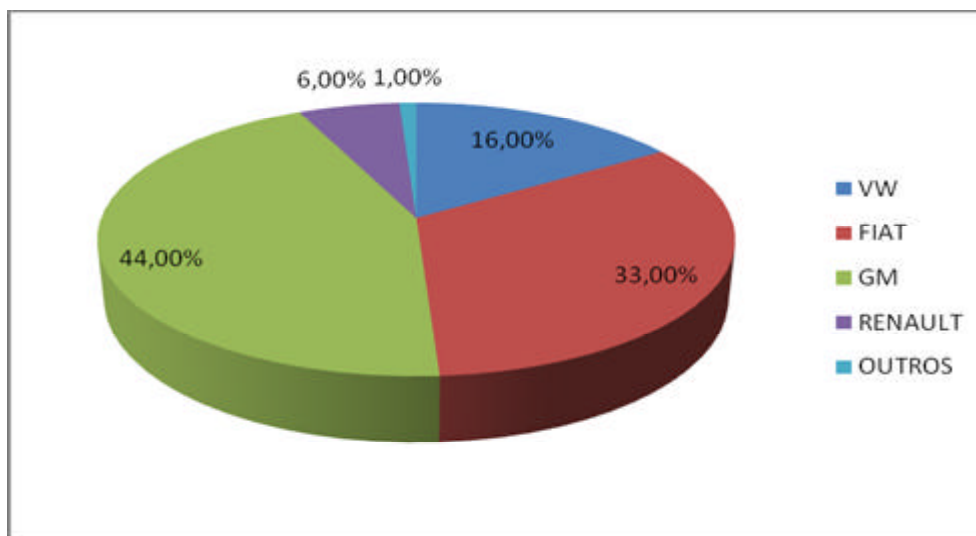


Gráfico 14: Compras por marca

Fonte: (LOCALIZA, 2010).

A Localiza tem um grande percentual de participação deste mercado junto às montadoras e representa uma fatia considerável.

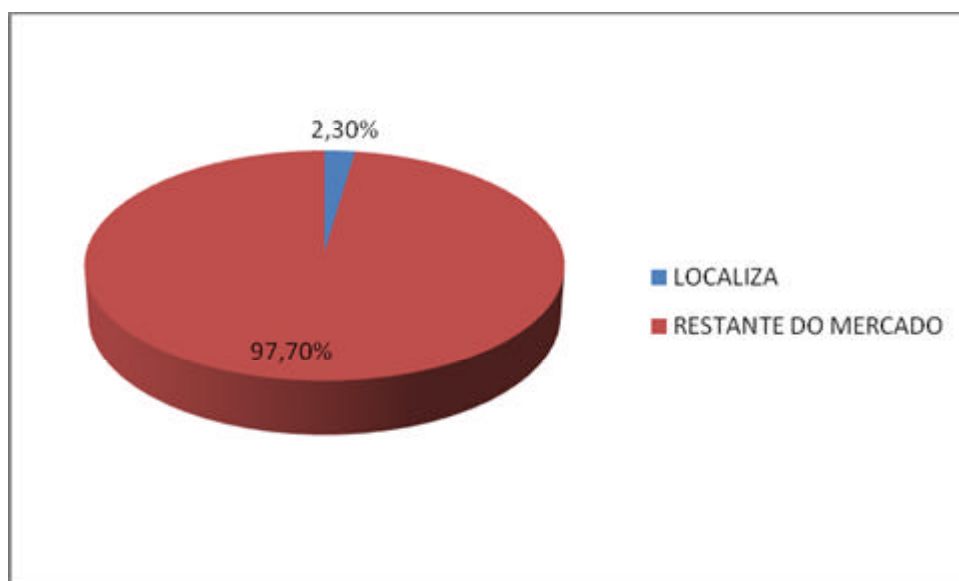


Gráfico 15: Participação das vendas internas

Fonte: (LOCALIZA, 2010).

- Pessoas e sistemas de remuneração: preparação e gestão de pessoas, focando na valorização da iniciativa dos colaboradores e na construção de processos decisórios participativos, adota-se o sistema da meritocracia. Destacam-se: o sistema de remuneração fixa e variável e a participação

nos resultados e planos de opção de compra de ações para os seus principais executivos.

- Geração de caixa e solidez financeira: a consistente geração de caixa operacional, aliada a uma política conservadora de administração de caixa e transparência nas demonstrações financeiras, proporciona à Localiza solidez financeira que resulta na avaliação de seu *rating* de crédito corporativo de brAA -, na Escala Nacional Brasil (moeda local), e para BB na escala global- igual ao risco soberano brasileiro- com perspectiva estável, atribuída pela Standard & Poors. Esta condição habilita a empresa a receber maior oferta na variedade de linhas de crédito a taxas e prazos competitivos, o que lhe permite facilitar a captação de recursos.
- Tecnologias e sistemas: investe em tecnologias para suportar sua estratégia de crescimento e desenvolver, manter o seu sistema da operação de carros e de frota.

4.1.4 As tecnologias de informação

Para crescer de forma competitiva, adaptar-se às mudanças do mundo contemporâneo e prevenir quanto a mudanças futuras, a Localiza identificou sua necessidade de investir em TI para se tornar uma gigante na busca de crescimento na ordem de 15 a 20% ao ano neste ambiente dinâmico.

Observou-se que a TI, (banco de dados, intranet, e-mails, portais internos, e sites), precisava de investimentos, mudanças, fazer um redesenho nas informações do site, dar agilidade e colocar as informações on-line e disponíveis para todos os colaboradores da companhia e também para seus investidores.

Identificaram-se algumas barreiras tais como: o banco de dados da Localiza não estava compatível para fazer o cruzamento com os dados na internet; o sistema próprio de locação não compatibilizava para disponibilizar suas informações na internet; para evitar perda de informações do seu banco de dados a migração não era feita de forma simples, tendo que ser feita gradativa o que precisou de uma

grande quantidade de tempo; muitos colaboradores resistentes a contribuir com formações pertinentes de sua área e resistência a mudar atitude junto à utilização de novas práticas ou processos.

As informações não eram democratizadas e eram disponibilizadas ainda de forma vertical, ou seja, de cima para baixo, e o acesso da maioria das informações ficava restrito à diretoria, que as disponibilizavam em relatórios gerenciais para acompanhamento na sua área com atrasos e, muitas vezes, defasados pelo tempo.

Observava-se também que a informação era feita de forma setorial, ou seja, cada área utilizava as informações disponíveis e necessárias para tomada de decisões dentro do seu leque de atuação. Assim, o setor de vendas, finanças, operacional, atendimento, RH, administrativo, criavam indicadores de avaliação de desempenho de cada setor e precisavam apenas estar alinhados à estratégia macro da empresa que era aumentar *Market Share* com maior rentabilidade.

Este breve diagnóstico das disfunções e gargalos no uso da TI, dá uma idéia de como as inovações eram essenciais. Muitas das informações obtidas da Localiza são de fontes formais (base de dados, meio eletrônico, pesquisas, estudos e outras contribuições de revistas, de clientes, da concorrência).

A Companhia faz substanciais investimentos em TI para o desenvolvimento e manutenção de um sistema próprio na operação de aluguel de carros e de frotas. A rede de telecomunicações da companhia permite atualmente o tráfego de voz e dados com alta tecnologia, proporcionando um gerenciamento de informações de qualidade, ágil e *on line*. Isto representa melhores controles, redução de custos e segurança na tomada de decisões. Integração e agilidade no retorno dado pelos seus colaboradores, com a comunicação via e-mails que pode ser acessado de qualquer computador que esteja ou não na rede da Localiza, dando mobilidade aos colaboradores, teleconferências, *report, on line* entre colaboradores, revistas eletrônicas, agilidade nas reservas efetuadas via site ou via *Call Center* que confirma a quantidade de carros, diversos modelos e disponibilidade dos mesmos, dia, hora, enfim, todos os dados necessários para reserva e, conseqüentemente, para o aluguel dos carros.

Atualmente são mais de 1600 estações de trabalho, aproximadamente 80 servidores, *Call Center* próprio, pois a Localiza acredita que um atendimento

diferenciado faz parte da satisfação do cliente, com pessoas treinadas, *bilíngues*, e 24 horas, tanto para central de reservas como para assistência a clientes, com moderna tecnologia e um sistema totalmente integrado.

Assim, através da TI, o site da Localiza ficou mais ágil para os clientes efetuarem reservas. Pôde-se disponibilizar mais conteúdo nos sites, informações com os investidores, foi criado um portal interno para os colaboradores, disponibilizando as informações de todas as áreas, vendas, administração, RH, área de operações de frota e de atendimento.

Outra ferramenta que precisou ser melhorada foi a utilizada para a comunicação e disseminação de informação entre clientes e funcionários, pois, apesar do email ser uma ferramenta muito utilizada dentro da organização, para acessar o e-mail era preciso estar na rede da Localiza, assim, para ajudar a gestão da informação, o e-mail passou a ser disponível em qualquer computador não precisando estar conectado com a rede da Localiza.

A TI vem fazendo a integração destes bancos de dados de uso interno da Localiza, resultando em uma maior agilidade, segurança nas reservas, no gerenciamento de frota, rapidez no atendimento ao cliente e mais precisão e confiabilidade no processo de faturamento.

Além disso, a Companhia oferece acesso via Web, em que o cliente pode fazer reservas e consultar o histórico de relacionamentos com a Localiza.

Os *sites* recebem mais de 5,0 milhões de visitas/ano e 39,50% das reservas em 2008 foram feitas via internet e GDS.

4.1.5 Inovações de gestão

As pessoas não precisam gerar as informações e sim saber usar-las, ou melhor, fazer a gestão da informação. A Localiza sempre produziu muitas informações, porém não possuía ferramenta compatível para disponibilizá-las para seus colaboradores e clientes. Assim, a gestão da informação era feita de forma setorial, o que comprometia o bom andamento das negociações da empresas.

Dessa forma, quando a Localiza abriu seu Capital em 2005 identificou que era preciso o mais rápido possível investir na TI e capacitar seus colaboradores para dar o suporte necessário para alcançar o crescimento que a LL estava se propondo perante o mercado. Assim, era importante que as informações estivessem disponíveis para todos e, para tal, elas foram disponibilizadas no Site da Localiza, o que contribuiu sensivelmente para que houvesse boas práticas de Governança Corporativa.

Muitas informações por si só já falam, mas muitas precisam ser interpretadas, cruzadas, analisadas para servir de base e alicerçar as estratégias competitivas, pois, à medida que se vai crescendo, perde-se o controle de toda operação. Neste segmento, o controle dos custos, acesso ao número real de vendas, lucro, receita e disponibilidade de carros são indicadores que precisam ser analisados todos os dias, ou melhor, estarem disponíveis, minuto a minuto, como falou Silvio Guerra, RI da Localiza.

Assim, foi criado um portal para ser um elo fácil de utilizar e dar acessibilidade para os funcionários obterem as mais variadas informações. Ex. férias, agenda de telefone, data de aniversário dos colaboradores, informativos de cada área, e as mais diversas informações que estão *on line* e em tempo real, o que permite uma maior agilidade e subsídio para tomadas de decisões. Este portal começou engatinhando em 2005 e continha pequenas informações, foi melhorado gradativamente e, atualmente, já contém as diversas informações necessárias para tornar a gestão da informação cada vez mais eficaz e eficiente.

Como foi identificada a importância de aplicar boas práticas de gestão da informação, a Localiza contratou uma empresa de consultoria para inovar toda parte de gestão INDG, que está fazendo um estudo sobre todas as áreas e o redesenho de novos procedimentos dos processos, com a finalidade de melhorar cada vez mais as inovações da empresa e ficar cada vez mais fácil locar um carro com custos reduzidos.

Um novo desafio proposto e que já está sendo utilizado para melhorar a gestão de inovação é um plano de ação de cada colaborador, feito mensalmente e contendo as diretrizes a serem cumpridas naquele mês, dando um maior foco na otimização das atividades, o que poderá levar a uma melhor produtividade e comprometimento das atividades. O plano de ação passou a ser disponibilizado no

portal a partir de junho/2010 para que todos conheçam as atividades dos demais colaboradores e seus objetivos.

Outra estratégia inovadora adotada pela companhia é um sistema de gerenciamento de preços, conhecidos como *Yield management*, para o aumento da competitividade e melhoria da rentabilidade. Este sistema permite o gerenciamento de tarifas de aluguel de carros que sejam cobradas em função da demanda analisada em termos de volume, data específica, localidade, geografia e concorrência.

Nos períodos nos quais ocorre um evento específico, as tarifas da localidade e vizinhança são cobradas diferenciadas das demais regiões, por exemplo, o Festival de Cinema em Gramado e o *Reveillon*.

Este sistema opera automático, tanto para o segmento de pessoa física, como de pessoa jurídica (empresas) e agências de viagens os descontos ficam limitados ao máximo de 10%. Todas as negociações efetuadas ou tarifas de acordo feitas com empresas ou agências de viagens são mencionados neste sistema de precificação, pois a Localiza é uma empresa que preza a transparência nos seus relacionamentos. Exemplo, IBM, um dos maiores clientes no segmento corporativo, possui tarifas diferenciadas, porém, para ela, também, é adotado este sistema de precificação.

Assim, com estas informações disponíveis on-line, fica mais fácil executar a gestão de forma sistêmica e não setorial, como era antigamente, e torna-se um aliado forte na tomada de decisões da Localiza, evitando as incertezas, uma vez que tem dados para analisar os pontos fortes e os desafios de cada área, o que ajuda a nortear as ações para toda a equipe, podendo fluir novas ações e tornar a empresa mais competitiva.

Assim, a diretoria tem acesso, minuto a minuto, à gestão das informações da empresa, como área operacional, vendas, lucros, utilização de carros, tamanho da frota alugada, localidade onde está se alugando mais ou menos, modelo de carros, frequência de clientes, potenciais, entre outros.

Esta gestão de informação influencia todas as decisões estratégicas de alto escalão, para que se torne mais competitiva esta indústria de aluguel de carros. Os colaboradores não precisam apenas gerar a informação e sim saber analisar e

aplicar a informação para a tomada de decisão, o que poderá ajudar nas inovações. A Localiza, por ser líder no mercado brasileiro, busca inovar sempre, quer nos seus processos ou nas inovações de gestões com emprego de novas tecnologias.

A Localiza é uma empresa que tem foco no cliente e busca sempre a satisfação deles, dando-lhes um excelente atendimento customizados.

No segmento de pessoa jurídica, ou como é denominada segmento corporativo, destinado a atender empresas de grande, médio e pequeno porte foi identificada a necessidade de o cliente possuir informações customizadas sobre seus alugueis *on line*. Assim, desde 2000, a LL vem aprimorando, através da TI, uma melhor gestão e disponibilidade dessas informações para seus clientes.

Os clientes do segmento corporativo, ou melhor, os clientes pessoas jurídicas podem ter acesso a informações *on line* sobre seus carros alugados tais como:

- a) faturamento.
- b) placa do veículo.
- c) dados do usuário.
- d) data de retirada e devolução dos veículos.
- e) histórico da manutenção de carros.
- f) multas de trânsitos.
- g) visualizar suas tarifas acordos/ Propostas mensais.
- h) relatórios Financeiros.
- i) reservas de veículos.
- j) substituições de carros.

Desta formas, todos os clientes corporativos que quiserem optar por esta ferramenta assinam um termo de adesão à WEB, gerando assim uma senha sempre disponível para a gestão de informações customizadas e direcionadas para sua empresa. Assim o cliente consegue visualizar, ter relatório gerencial sobre suas locações, de forma ágil, eliminando papéis, perda de tempo e reduzindo seus custos.

Estas mudanças ocorridas nesta nova era de acesso fez com que todos os clientes buscassem conectividade e soluções, ou melhor, informações também *on line* o que permite fazer vários arranjos diferentes.

Através da TI, foi possível, através de técnicas e tecnologias medidas pela Internet, garantindo uma maior agilidade, rapidez no atendimento ao cliente e mais precisão e confiabilidade no processo de faturamento. Em suma, a Localiza utiliza a TI para garantir maior agilidade, rapidez no atendimento ao cliente e mais precisão e confiabilidade no processo de faturamento.

4.1.6 Reservas via *Web*; as inovações de processo

As reservas da Localiza eram feitas, há 10 anos, apenas pela Central de Reservas 24horas, que é um dos diferenciais da Localiza e que permite que a qualquer momento o cliente efetue uma reserva. O *Call Center* da Localiza é próprio, não é terceirizado. Porém, à medida em que os negócios e as reservas foram aumentando, a Localiza foi se deparando com um grande problema: espaço físico, alto custo e aumento do quadro de funcionários a fim de suportar esta demanda de clientes.

Por definir o cliente como peça chave nesta indústria, a Localiza orientou-se para satisfazer e inovar, quer seja com o uso de nova tecnologia, nova forma de fazer a reserva do carro ou modificar e corrigir seus processos já estabelecidos. E vale lembrar que o cliente está aberto a descobertas e que nestes tempos de acesso a rápidas mudanças, ele não sabe tudo o que quer. Cabe às empresas que querem fidelizar e satisfazer seus clientes, inovar usando sua criatividade, antecipar os desejos de seus clientes e possíveis demandas e se tornar um referencial de confiabilidade em aluguel de carros.

Assim, através da TI e Internet, a Localiza visualizou que poderia atender a um grande volume de solicitações de reservas, com agilidade, sem erros, a um custo razoável, e para fomentar a sua estratégia de aumentar *Market Share* com maior rentabilidade, iniciou o processo de reservas também via Internet como teste para colaboradores e, mais tarde, para clientes pessoas físicas.

Num primeiro momento era bem incipiente com várias limitações de informações como: confirmação de modelo, localidade, preços e datas, pois não se conseguia fazer uma interface entre o banco de dados da Localiza e a internet.

O *site* da Localiza foi redesenhado com o intuito de melhorar esta ferramenta de reservas, utilizando uma linguagem mais simples e auto-explicativa. Foi feito um link para, quando abrir o site Localiza, o usuário ir direto para parte de reservas, o que facilitava a visibilidade para o cliente.

Outra barreira, as respostas não eram *on line*, o cliente aguardava o retorno de confirmação que, às vezes poderia chegar até 72 horas ou não conseguia identificar as reservas. Isto fazia com que muitos desistissem devido à insatisfação. Outros ainda telefonavam para o *Call Center* para efetuar ou abriam muitas reclamações sobre as reserva via internet.

Existia muito retrabalho junto à central de reservas, pois havia um grupo de 05 pessoas especializadas em atender reservas via internet que recebiam as reservas e tentavam cruzar com as informações do sistema Localiza que, muitas vezes, tinha erros. Isso gerava insatisfação com clientes e perdia vendas.

Assim a TI e a internet tiveram um papel fundamental para avançar nas reservas via internet que vem evoluindo e ganhando espaço dentro da Localiza em todas as áreas.

Atualmente através da WEB o cliente faz sua reserva de qualquer lugar do mundo e para qualquer cidade do mundo na qual haja atendimento da Localiza, dando agilidade e praticidade, uma vez que basta acessar a internet.

O *site* é auto-explicativo, tem linguagem acessível e é muito seguro. A cada reserva feita na Web, o cliente recebe automaticamente um e-mail com todos os dados da reserva: Local, data, horário, preço, nome do usuário e categoria do carro alugado.

O cliente consegue, em tempo real, todas as informações necessárias para efetuar reservas. A grande maioria das informações são *on line*, ficando restrito apenas quando o cliente solicita motorista, cadeira de bebê, GPS, modelos blindados.

Anteriormente as reservas demoravam dias, depois horas e, atualmente, para efetuar reservas via *Web* é necessário, apenas, uma antecedência mínima de 30 minutos da retirada do carro.

Para melhor atender às necessidades de cada segmento, a Localiza criou uma ferramenta específica para os três segmentos: Pessoas física, jurídica e Agências de Viagens.

Reserva na *Web* direcionada para o segmento de pessoa jurídica (empresa) denominada *WEB Corporate*. Todo cliente que desejar fazer reservas via internet, utilizando suas negociações, tarifa e acordo poderão fazê-lo de forma similar aos demais, proporcionando-lhe uma redução de custo, pois dispensa autorização formal (fax ou *voucher*) para a retirada de carros, o que faz gerar eficiência e agilidade.

No segmento de agência de Viagens, também foi criada uma ferramenta para reservas pela internet que se denominou *Web fácil*, similar a do segmento de empresas, porém com a linguagem e informações direcionada para seu público alvo: consultores de viagens.

Neste segmento, também se buscou a conectividade junto aos sistemas eletrônicos, como GDS, Amadeus e Sabre. Além disso, a Localiza passou a ser a única empresa do segmento de aluguel de carros a oferecer em tempo real essa integração com praticamente todas as agências de Turismo do mundo.

Desta forma, as agências passaram a ter acesso aos sistemas de informação da Localiza, podendo consultar, em tempo real, tarifas, disponibilidades e fazer reservas de veículos. Esta inovação incrementou novos canais de vendas e também reforçou a presença da marca Localiza nos mercados internacionais.

Assim, através da equipe comercial, vem se investindo em treinamento aos consultores, eventos, feiras e palestras com intuito de demonstrar as vantagens das reservas feitas via *Web* ou através de sistemas eletrônicos como Amadeus, Sabre e GDS.

Além destes, muitos outros benefícios a *Web* traz para clientes e para a Localiza, destacando-se a redução de custos, de forma relevante. A cada reserva feita na *Web*, o seu custo operacional reduz-se em média de 50% para cada locação (reserva). Um valor considerável para uma Indústria de locação de carros que precisa, a cada dia, ter ganho de escala e redução de custos como fatores

essenciais. Isso permite a Localiza fomentar sua estratégia de obter maior rentabilidade no aluguel de carros.

É necessário garantir e incentivar o uso desta ferramenta, pois a meta a ser atingida até o final de 2010 é ter mais de 60% das reservas feitas, via *WEB*, pelos seus clientes, a Localiza não mediu esforços.

Desta maneira, a Localiza incentiva todos os seus clientes a fazerem reservas via internet. Assim, a cada reserva feita, o cliente ganha um ponto extra, no Programa Fidelidade, pois, com 10 pontos, ele é contemplado com uma diária grátis em qualquer agência corporativa da Localiza, modelo categoria A (econômico)

Além do incentivo junto aos clientes, a *Web* passou a ser um indicador de desempenho da equipe comercial, quanto maior o número de clientes que utilize esta ferramenta, melhor será seu resultado para avaliação de seu desempenho.

5 CONCLUSÕES

Neste capítulo, expõem-se as conclusões desta pesquisa. O intuito principal foi analisar como as inovações de gestão e as inovações de processo nas reservas alcançadas com o uso da Tecnologia da Informação contribuíram na tomada de decisão e no aumento da rentabilidade da empresa Localiza.

5.1 PRINCIPAIS CONCLUSÕES

A utilização da Tecnologia da Informação para a inovação de Gestão constituiu-se em um papel extremamente importante para o desenvolvimento de estratégias competitivas.

As mudanças constantes no mercado, a alta velocidade de inovações e o aumento cada vez maior da competitividade entre as empresas fazem com que as mesmas estejam em uma constante busca, num louco frenesi para garantir a posição almejada no mercado. Este movimento é ainda maior quando se trata de empresas reconhecidamente líderes de mercado.

Para encarar as mudanças do mundo contemporâneo e prevenir-se quanto a mudanças futuras, as empresas criam, almejam e utilizam práticas gerenciais capazes de torná-las aptas a competir neste ambiente dinâmico.

Num contexto de mercado altamente dinâmico e com disputa acirrada entre as empresas, criar e inovar tornam-se necessidades constantes no universo organizacional. No caso de empresa que atua no aluguel de carros, estas necessidades se tornam mais urgentes, já que o mercado é bastante competitivo, as empresas necessitam de um diferencial e precisam sempre ficar na frente. Ao mesmo tempo, estas empresas dependem da aplicação e do uso tecnologias para atender, em tempo real, as necessidades de seus clientes.

Assim, conclui-se que:

1. A gestão da informação contribuiu de forma primordial para melhorar a tomada de decisões da Localiza:
2. A tecnologia de informação permitiu facilitar o processo da gestão da informação, ou seja, democratizou e agilizou as informações para todos, dando assim suporte para que as decisões estratégicas não ficassem limitadas apenas para Diretoria.
3. A gestão e a divulgação de resultados de cada área e indicadores com acesso fácil reforçou o que cada colaborador tem que fazer para atingir as metas proposta no seu contrato de gestão.
4. As reservas via *WEB*, que podem ser definidas como inovações de processo aumentam a rentabilidade da Localiza:
5. As Inovações feitas na de gestão da informação, com criação de relatórios para clientes e informações específicas aumentaram a competitividade da Localiza, uma vez que o próprio cliente faz a gestão ou busca de informações que julga importante para eles de forma simples, através da internet.

Pode-se verificar, dessa forma, que a Localiza busca constantemente antecipar as necessidades do cliente, tem um atendimento rápido e personalizado ao mesmo e conta com uma rede de agência ampla e estrategicamente localizada. Essas práticas gerenciais da Localiza contribuem para a inovação na empresa, pois ajuda a identificar oportunidades para novos negócios, as necessidades dos clientes são identificadas e atendidas mais rapidamente. Com isso, a Localiza consegue se posicionar de forma efetiva e eficaz no mercado.

Observou-se também que a Localiza investe pesado em tecnologias para sustentar o seu crescimento competitivo. A empresa dispõe de sistema próprio de banco de dados e veio, ao longo destes 10 anos, evoluindo para conseguir cruzar e disponibilizar informações, através da web, para que seus clientes possam acessar e fazer suas reservas de qualquer parte do mundo. Seus colaboradores podem ficar interligados durante todo o tempo para atender suas necessidades através do portal da Localiza. Inovação de gestões com informação customizadas para o cliente ajuda a sua fidelização e reforça a competitividade. Essas práticas de gestão favorecem

uma maior eficiência das reservas e, ainda, diminui custos, tornando a empresa mais competitiva.

É importante destacar também que, provavelmente, um dos fatores responsáveis pela constante busca de inovação da Localiza é uma frase pronunciada todos os dias dentro da empresa, pelo seu Presidente, Salim Mattar: “Sucesso passado, não garante sucesso futuro”.

5.2 CONTRIBUIÇÕES E LIMITAÇÕES DA PESQUISA E SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS

Por se tratar de um mestrado Profissional, a autora preocupou-se em contribuir com um aprendizado tanto para companhia como para o meio acadêmico.

Do ponto de vista acadêmico:

1. Agregar conhecimento em torno do tema: TI, Gestão da Informação, Indústria de Aluguel de Carros e Inovações.
2. Indicar propostas para futuros estudos sobre o tema pesquisado.

Do ponto de vista profissional:

1. Comprovar como a TI pode ser utilizada e mostrar sua importância para subsidiar o crescimento das organizações.
2. A gestão da informação é algo essencial na organização e deve ser feita em todos os níveis, norteando cada colaborador em sua tomada de decisão.
3. A inovação de gestão faz mudar, modificar, corrigir o que estiver abaixo do estabelecido em processos.
4. Constatado que a TI é uma ferramenta que reforça a competitividade, quer seja com redução de custo/ maior rentabilidade via uso de novas tecnologias e a internet, como também com as práticas de inovações de gestões que possibilitam antecipar os desejos e possíveis demandas dos clientes dando-lhes experiência de uso que se traduzem em

relacionamentos permanentes, e satisfação a longo prazo. Assim, a Localiza pode se tornar um referencial de confiabilidade em aluguel de carros.

A Gestão de Informação, com informações *on line* em tempo real e de fácil acesso, faz focar nos mais diversos indicadores que contribuem para as vantagens competitivas, pois a Indústria de aluguel de carro é vulnerável à ociosidade. Duas horas de carro no pátio são duas horas perdidas de aluguel para aquele carro. E, com informações *on line*, pode-se focar na máxima utilização.

Como sugestões futuras:

1. A Localiza pode aprimorar cada vez mais a gestão de informação para obter sua inteligência competitiva e inteligência de mercado.
2. Criar uma área específica para fazer a distribuição e apoiar as demais áreas da Localiza. Interligando-as para que todos tenham a mesma informação.

REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS LOCADORAS DE AUTOMÓVEIS. **Anuário**. São Paulo: Ejota, 2007.

_____. **Anuário**. São Paulo: Ejota, 2010.

AFUAH, A. **La dinámica de la innovación organizacional**: el nuevo concepto para lograr ventajas competitivas y rentabilidad. México: Oxford University Press, 1999.

BARRETO, A. A. A questão da informação. **São Paulo em perspectiva**, São Paulo, v.8, n.4, p.3-8, 1999.

BEUREN, I. M. **Gerenciamento da informação**: um recurso estratégico no processo de gestão empresarial. São Paulo: Atlas, 1998.

CASSIOLATO, N. E; LASTRES, H. M. M. Sistemas de inovação: políticas e perspectivas. **Parceiras estratégicas**. Brasília, n. 8, p. 237-255, 2000.

CASTELLS, M. **A sociedade em rede**. 5 ed. São Paulo; Paz e Terra, 2001.

_____. **A sociedade em rede**: a era da informação - economia, sociedade e cultura. São Paulo: Paz e Terra, 2003. Vol. 1.

CHRISTENSEN, C. M. **O crescimento pela inovação**: como crescer de forma sustentada e reinventar o sucesso. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

_____.: RAYNOR, M. E. **The innovator solution**: creating and Sustaining Successful Growth. Boston (MA): Harvard Business Press, 2003.

COELHO, G. M. **Sistemas de inteligência competitiva**. Textos conceituais, Curso de Especialização em Inteligência Competitiva (CEIC). Rio de Janeiro, 1999.

CUNHA, N. C. V. SANTOS, S. A. **Desvendando a capacidade de inovação em empresas de alto conteúdo tecnológico**. [Maceió], [2007]. Disponível em <http://www.aedb.br/seget/artigos07/1445_Artigo_SEGET_2007.pdf>, acesso em: 21 de março de 2010.

DAVILA, T.; EPSTEIN, M.J.; SHELTON,R. **As regras de inovação**: como gerenciar, como medir e como lucrar. Porto Alegre: Bookman, 2007.

DARROCH, J.; McNaughton, R. Examining the link between knowledge management practices and types of innovation. **Journal of Intellectual Capital**, v. 3, p. 210-222, 2002.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial com as organizações gerencia o seu potencial intelectual**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DOSI, G. The nature of the innovation process. In: _____. **Trechnical change and economic theory**. London: Printer Publishers, 1988.

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

_____. **Desafios gerenciais para o século XXI**. São Paulo: Pioneira, 1999.

_____. **O melhor de Peter Drucker: administração**. São Paulo: Nobel, 2002.

FULD, Leonard. **Inteligência competitiva: como se manter à frente dos movimentos**. Rio de Janeiro: Campos, 2007.

JONASH, R. S.; SOMMERLATTE, T. **O valor da inovação: como as empresas mais avançadas atingem alto desempenho e lucratividade**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

LASTRES, H. M. M.; CASSIOLATO, J. E. Inovação, informação e conhecimento: a importância de distinguir o modo da moda. **Revista de Ciência da Informação**, v.7, n.1, fev. 2006. Artigo 1. Data Gramazero.

LE COADIC, Y. **A Ciência da informação**. 2. ed. Brasília: Briquet de Lemos, 2004.

LEITE, L. F. **Inovação: o combustível do futuro**. Rio de Janeiro: Qualitimark, 2005.

LEMOS, C. Inovação na era do conhecimento. In: LASTRES, H. M. M.; ALBAGLI, S. (Org.). **Informação e globalização na era do conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

LENHARI, L. C.; QUADROS, R. Recursos humanos nas economias baseadas no conhecimento. **Revista Inteligência Empresarial: gestão do conhecimento e inteligência: oportunidades e desafios para o setor produtivo brasileiro**, Rio de Janeiro, n. 12, p. 30-38, jul. 2002.

LOCALIZA RENT a CAR. Disponível em: <<http://www.localiza.com>>. Acesso em: 23 de janeiro de 2010.

_____. **Material roadshow e conferências**. Disponível em: <<http://www.localiza.com>>. Acesso em: 23 de junho. de 2010.

MCFARLAN, F. W. A tecnologia da informação muda a sua maneira da competir. In: PORTER, M. E. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Harvard Business Review Book. 6 ed. São Paulo: Campus, 1998.

MAITAL, S.; SESHADIR, D. V. R. **Inovation management: strategies, concepts and tools for growth and profit**. New Delhi: Responde Book, 2007.

MANUAL de OSLO: diretrizes para a coleta e interpretação de dados sobre inovação. 3 ed. Brasília :FINEP, 2007.

MENDONÇA, M. A. A.; SOUZA, J. M. Adoção de práticas de gestão do conhecimento: impactos no desempenho competitivo das firmas brasileiras. In: SIMPÓSIO DE GESTÃO DA INOVAÇÃO TECNOLÓGICA, 24, Gramado. **Anais**. São Paulo: ANPAD, 2006.

MILLER, J. **O milênio da inteligência competitiva**. Rio de Janeiro: Brochura, 2002.

MINTZBERG, H. **The structuring of organizations: a sythesis of the reseach**. Engle Wood. Cliffs. N.J: Prentice-Hall, 1979.

_____. **Criando organizações eficazes**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MOLINA-PALMA, M. A. **A capacidade de inovação como formadora de valor: análise dos vetores de valor em empresas brasileiras de biotecnologia**. 2004. Tese (Doutorado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Departamento de Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2001.

MORGAN, G. **Imagens das organizações**. São Paulo: Atlas, 1996.

NATUME, R. Y.; CARVALHO, H. G.; FRANCISCO, A. C. O uso de práticas de gestão de tecnologia e inovação em uma empresa de médio porte do estado do Paraná. **Revista de Economía Política de las Tecnologías de la Información y Comunicación**, v. X, n. 1., jan/abr., 2008.

NEELY, A.; HIL, J. **Innovation and business performance: a literature review**. Government Office of the Eastern Region. Cambridge: University of Cambridge, 1998.

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

PRAHALAD, C. K. **A riqueza na base da pirâmide: como erradicar a pobreza com o lucro**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

PONJUÁN DANTE, G. **Gestión de información em lãs organizaciones: principios, conceptos y aplicaciones**. Santiago: CECAPI, 1998.

PORTER, M. E.; MILLAR, V. E. **How information gives you competitive advantage**. Harvard Business Review, Boston, Jul/Aug 1985

_____. Como a informação lhe proporciona vantagem competitiva. In: MCGOWAN, W. G. **Revolução em tempo real: gerenciando a tecnologia da informação**. Rio de Janeiro: Campus, 1997. p. 61-84

PORTER, M. **Vantagem competitiva; criando e sustentando um desempenho superior**. 12. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

_____. **Strategy and the internet**. Harvard Business Review, Boston, p.63-78, Mar. 2001.

_____. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PRESCOTT, J. E.; MILLER, S. H. **Inteligência competitiva na prática**: técnicas e práticas bem sucedidas para conquistar mercado, Rio de Janeiro: Campus, 2002.

RIFIKIN, J. **Era do acesso**, São Paulo: Makron Books, 2001.

REVISTA EXAME. São Paulo: ed. Abril, n. XXX, 20 out. 2010.

ROBREDO, J. **Da ciência da informação revisitada aos sistemas humanos de informação**. Brasília: Thesaurus, 2003.

SAMPSON, P. Commonsense in qualitative research. **Journal of the Market Research Society**. v. 38, n. 4, october, 1996.

SELLTIZ; WRIGHTSNAN C. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: Pedagógica. 1987.

SILVERIO, A. **Portal de apoio á gestão da inovação para as empresas paranaenses inovadoras**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Universidade Tecnológica do Paraná, Ponta Grossa, 2008.

SIMANTOB, M.; LIPPI, R. **Guia valor econômico de Inovação nas empresas**. São Paulo: Globo, 2004.

SHUMPETER, J. A. **Teoria do desenvolvimento econômico**: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico. 3 ed. São Paulo: Nova Cultural, 1988.

_____. **Capitalismo, socialismo e democracia**. Rio de Janeiro: Zahar, 1984.

SOUZA, J; BASTOS, A. Esquema de organização inovadora e padrões de inovação organizacional: uma análise do pensamento gerencial. XXXI ENANPAD. **Anais**. Rio de Janeiro, 2007.

SOUZA NETO, J. A.; BAIARDI, A.; ALBUQUERQUE, L. C. **Gestão de inovação tecnológica**. Brasília: Paralelo 15, 2006.

STAL, E.; CAMPANÁRIO, M. A.; ANDREASSI, T. SBRAGIA, R.; SANTOS A. **Inovação**: como vencer esse desafio empresarial. São Paulo: Clio Editora, 2006.

STEWART, T. A. **A riqueza do conhecimento**: o capital intelectual e a nova organização. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

TARAPANOFF, K. **Inteligência organizacional e competitiva**. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2001.

TERRA, J. C. C. **Gestão do conhecimento**: o grande desafio empresarial. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

TERRA, J. C.; GORDON, C. **Portais corporativos**: a revolução na gestão do conhecimento. 5. ed. São Paulo: Elsevier, 2002.

TIGRE, P. B. **Gestão da inovação**: a economia da tecnologia no Brasil. Rio de Janeiro: Campus, 2006.

YIN, R. **Estudo de caso**: Planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2002.