

INOVAÇÃO E RUPTURA: A EXPERIÊNCIA DA VISA VALE NO SEGMENTO DE VALE-REFEIÇÕES

*Lídia Valéria de Souza Lima*¹
*Maria Cristina Sanches Amorim*²

Resumo

Originada em 2003, a partir de uma inovação de ruptura, a CBSS (proprietária do cartão Visa Vale) alcançou posição de destaque no mercado brasileiro de refeições para os trabalhadores. O objetivo desse artigo é apresentar e discutir os impactos da inovação de ruptura no setor de serviços no ambiente do negócio. Nossa análise mostra que a constituição da empresa e

1. Lídia Valéria de Souza Lima é graduada em Comunicação Social pela Universidade do Estado do Rio de Janeiro (1991), especialista em marketing pela Fundação Getúlio Vargas (1999) e em psicologia pela Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (2004). Atualmente é bolsista da CAPES no mestrado em Administração de empresas da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo e professora especialista da Universidade Bandeirante de São Paulo.

2. Maria Cristina Sanches Amorim é graduada em Economia pela Universidade de São Paulo (1984), mestre em economia (1990) e doutora em Ciências Sociais pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (1997). Atualmente é professora titular da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, no departamento de Economia e no programa de pós-graduação em Administração. Coordena o grupo de pesquisa em Regulação Econômica e Estratégias Empresariais.

o lançamento do cartão eletrônico para refeições alteraram significativamente a partilha do mercado e que a continuidade de estratégia inovadora é um dos desafios postos para a Visa Vale em 2009.

Palavras-chave

Inovação, estratégia, regulação.

Abstract

Originated in 2003, from an innovation, the CBSS (owner of the Visa Vale) has achieved a prominent position in the brazilian workers meals market. The aim of this paper is to present and discuss the impact of innovation in the service sector in this business environment. Our analysis shows that not only the startup of the company but also the launch of an electronic card for meals market changed significantly their market share and the continuity of innovation strategy is one of the challenges for Visa Vale in 2009.

Keywords

Innovation, strategy, regulation.

Considerações iniciais

Uma inovação de ruptura pode alçar um produto para a posição de um dos maiores *players* do mercado, como será tratado neste estudo. Entretanto, as inovações, após um período, podem ser copiadas pelos competidores, o que habitualmente ocorre (FINE, 1999). Uma empresa inovadora precisa reinvestir parte dos seus lucros em inovações adicionais, incrementais ou de ruptura (AMORIM. FREDERICO, 2008). Desta forma, é possível que mantenha uma vantagem competitiva sustentável.

O cartão Visa Vale, administrado pela Companhia Brasileira de Soluções e Serviços (CBSS) (ambos, cartão e administradora, caracterizados como objetos-chave deste estudo) chegou ao mercado de refeições para trabalhadores em 2003, cadastrado no Programa de Alimentação

do Trabalhador (PAT) do Ministério do Trabalho e do Emprego (MTE) (DADO, 2004). Tendo como referência conceitual Schumpeter (1988), avaliamos o produto Visa Vale como inovador.

A criação da CBSS é proveniente da regulamentação no mercado brasileiro de refeições para trabalhadores. O Programa de Alimentação do Trabalhador (PAT), instituído pela Lei 6.321, de Abril de 1976, tem como objetivo motivar as empresas no subsídio às refeições dos trabalhadores, garantido qualidade nutricional mínima, por meio de incentivo fiscal às empresas. O PAT, compreensivelmente, ampliou a demanda e o setor de refeições servidas (DADO, 2004).

Implantado por meio de incentivos (redução de imposto devido ou do abatimento do custo de refeições), de acordo com as referências do MTE, o PAT envolve a participação de três agentes: o governo, a empresa e o trabalhador, sendo prioritários, a princípio, os funcionários de baixa renda. Nos anos 90, o governo introduziu a obrigatoriedade de atendimento para todos os trabalhadores com salários inferiores a cinco salários mínimos (DADO, 2004). O PAT inclui o subsídio, por parte do governo e empregadores, de 80% do preço final de pequenas (300 kcal) e grandes (1.400 kcal) refeições para os trabalhadores do setor formal (SILVA *apud* DADO, 1994).

A oferta das refeições pode ocorrer através de restaurantes das próprias empresas, serviços de terceiros ou pela distribuição de cupons (vales em papel) ou cartões eletrônicos, em um esquema de refeição-convênio que possibilite acesso a estabelecimentos credenciados, além do fornecimento de cestas de alimentos (VALENTE *apud* DADO, 1996).

O envolvimento da iniciativa privada é indicado como fator-chave de viabilização do programa. Além do sistema de cozinha industrial, há o fornecimento de refeições prontas, a administração do restaurante de empresa-cliente, as cestas básicas, as refeições e alimentação-convênio (DADO, 2004). O programa abrange não só a dimensão social, preservando a saúde do trabalhador, como também alcança a dimensão econômica na medida em que o Estado incentiva a operacionalização pela iniciativa privada, sem grande custo governamental.

A indústria de refeições fora do lar do setor alimentício inclui restaurantes, lanchonetes, bares, redes de *fast food*, padarias, confeitarias, cozinhas industriais, serviços de *catering* (para setor aéreo,

naval, ferroviário e rodoviário), além de órgãos do governo. As refeições servidas incluem as refeições coletivas (exceto restaurantes comerciais), os restaurantes autogeridos, as refeições e alimentação-convênio, representados por *voucher*, vale, tíquete ou cartão para utilização na compra de alimentos prontos, além das cestas básicas. A estimativa da Associação Brasileira das Empresas de Refeições Coletivas (ABERC) é de que o faturamento deste segmento em 2009 deva alcançar aproximadamente R\$ 30 bilhões, conforme apresenta a Tabela 1.

**Tabela 1 – Faturamento total aproximado de refeições
(em bilhões de reais)**

	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009*
Refeições Coletivas	R\$ 4,20	R\$ 5,00	R\$ 6,00	R\$ 6,90	R\$ 7,50	R\$ 8,40	R\$ 9,50	R\$ 10,20
Autogestão	R\$ 0,50	R\$ 0,40	R\$ 0,50	R\$ 0,60	R\$ 0,70	R\$ 0,70	R\$ 0,50	R\$ 0,50
Refeições Convênio	R\$ 4,30	R\$ 4,50	R\$ 5,00	R\$ 5,80	R\$ 6,20	R\$ 7,00	R\$ 7,70	R\$ 8,20
Alimentação Convênio	R\$ 2,40	R\$ 2,60	R\$ 3,20	R\$ 3,70	R\$ 3,90	R\$ 4,40	R\$ 5,20	R\$ 5,50
Cestas Básicas	R\$ 2,30	R\$ 3,00	R\$ 3,50	R\$ 3,80	R\$ 4,00	R\$ 4,50	R\$ 5,00	R\$ 5,30
TOTAL	R\$ 13,70	R\$ 15,50	R\$ 18,20	R\$ 20,80	R\$ 22,30	R\$ 25,00	R\$ 27,90	R\$ 29,70

Fonte: ABERC – Maio 2009 (* Estimativa)

Para conduzir a análise, isolamos o segmento de ‘refeição-convênio’, ‘alimentação-convênio’ e ‘cesta básica de alimentos’. O sistema de prestação de serviços nas modalidades refeição e alimentação-convênio, além das cestas básicas, deve ser observado mais detalhadamente na medida em que caracteriza-se como ambiente de nossa investigação.

A refeição-convênio permite que os funcionários da empresa-cliente façam suas refeições em restaurantes conveniados com as companhias operadoras de *vouchers*, vales, cupons, tíquetes ou cartões. A alimentação-convênio viabiliza aos empregados adquirirem gêneros alimentícios em estabelecimentos comerciais conveniados para serem preparados e consumidos em casa ou outro local. Finalmente, a cesta básica de alimentos deve garantir ao trabalhador ao menos uma refeição diária e deve conter produtos alimentícios de primeira necessidade (DADO, 2004).

A Tabela 2 destaca os números relacionados ao ambiente deste estudo e mostra que sua movimentação é responsável por 64% do setor.

**Tabela 2 – Faturamento aproximado no ambiente do estudo
(em bilhões de reais)**

	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009*
Refeições Convênio	R\$ 4,30	R\$ 4,50	R\$ 5,00	R\$ 5,80	R\$ 6,20	R\$ 7,00	R\$ 7,70	R\$ 8,20
Alimentação Convênio	R\$ 2,40	R\$ 2,60	R\$ 3,20	R\$ 3,70	R\$ 3,90	R\$ 4,40	R\$ 5,20	R\$ 5,50
Cestas Básicas	R\$ 2,30	R\$ 3,00	R\$ 3,50	R\$ 3,80	R\$ 4,00	R\$ 4,50	R\$ 5,00	R\$ 5,30
TOTAL	R\$ 9,00	R\$ 10,00	R\$ 11,70	R\$ 13,30	R\$ 14,10	R\$ 15,90	R\$ 17,90	R\$ 13,00
Representatividade sobre o total	66%	65%	64%	64%	63%	64%	64%	64%

Fonte: ABERC – Maio 2009 (* Estimativa)

No ambiente dimensionado anteriormente atuam as administradoras, as empresas-clientes, os usuários e os estabelecimentos comerciais credenciados. A empresa-cliente contrata os serviços de uma administradora reconhecida no PAT. A administradora entrega *vouchers*/cupons, em talonários de papel, ou cartões magnéticos com créditos em R\$ para que a empresa-cliente distribua para seus funcionários. Os *vouchers*/cupons ou os cartões magnéticos permitem que os empregados realizem suas refeições em estabelecimentos comerciais credenciados.

Na relação entre estes quatro atores surgiu a operação da administradora CBSS, proprietária do cartão Visa Vale, disponibilizando cartões magnéticos com créditos em reais, em um mercado que atuou por mais de trinta anos com *vouchers*/cupons, em talonários de papel.

O cenário de atuação das administradoras no setor de refeição e alimentação-convênio caracteriza-se pela concentração (Tabela 3), indicando o número de trabalhadores atendidos por administradora (três delas detém 86% de todo o mercado), conforme informação do Ministério do Trabalho e do Emprego.

Tabela 3 – Relatório de Empresa Prestadora de Serviço de Alimentação Coletiva

Prestadora (Administradora)	Trabalhadores Atendidos	%
TICKET	2.488.493	37%
SODEXHO PASS	2.020.642	30%
VISA VALE	1.268.800	19%
Total	5.777.935	86%

Fonte: <http://www.mtc.gov.br/Empregador/pat/relatorios/RclPrestadoraTrabalhadores.asp> (consulta realizada em 14/05/2009)

Na Tabela 4 destacamos o contraste dos faturamentos, chamando a atenção para a entrada da Visa Vale em 2003. Vale observar que atualmente a Visa Vale é responsável por 35% do mercado, em apenas seis anos de operação, quando comparada às demais que estão no mercado desde os anos 70 (Ticket, 1976 e Sodexho Pass, 1979).

Tabela 4 – Distribuição do Faturamento e Participação de Mercado por Administradora (em bilhões de reais)

Prestadora (Administradora)	Ano	TICKET	SODEXHO PASS	VISA VALE	TOTAL
Faturamento Histórico	2002	R\$ 3,87	R\$ 4,68	R\$ –	R\$ 8,55
Participação de Mercado		45%	55%	0%	100%
Faturamento Histórico	2008	R\$ 7,10	R\$ 7,30	R\$ 6,80	R\$ 21,20
Participação de Mercado		33%	34%	32%	100%
Faturamento Estimado	2009	R\$ 7,70	R\$ 7,60	R\$ 8,10	R\$ 23,40
Participação de Mercado (Estimativa)		33%	32%	35%	100%

Fonte: Elaborado pelas autoras com informações de Dado, 2004; ABERC, 2009 e Visa Vale, 2009.

A partir das referências disponibilizadas pela Visa Vale, relacionamos os planos da empresa com as teorias sobre o desenvolvimento de ambiente que viabilize o *trabalho criativo, empreendido de forma sistemática, com o objetivo de aumentar o acervo de conhecimento e o uso destes conhecimentos para desenvolver novas aplicações, tais como produtos ou processos novos ou tecnologicamente aprimorados* (AMORIM e FREDERICO, 2008).

Pressupostos Fundamentais para Empresas Inovadoras

O desenvolvimento de inovações pode proporcionar vantagem competitiva, mas implica em riscos financeiros, insucesso ou não aceitação por parte dos clientes. Além disto, quanto maior o grau de inovação de um produto, maiores serão os retornos esperados, em caso de sucesso. Muitos novos produtos fracassam, enquanto que apenas alguns deles se traduzem em projetos bem-sucedidos (ZILBER *et al*, 2005).

Sustentar uma vantagem competitiva no longo prazo parece difícil, considerando o cenário contemporâneo de mudanças e concorrência. Parece correto inferir que a vantagem competitiva mais assertiva seria

fazer com que a organização incorporasse um senso de atenção plena e agilidade permanente para desenvolver e implantar vantagens, independente das transformações pelas quais ela possa passar. Fine (1999) recomenda uma forma de atuação que contemple o foco não só para o processo atual da empresa, como também atenção permanente ao ganho de vantagem competitiva para o futuro. *As empresas precisam se concentrar em dois conjuntos distintos de prioridades: explorar as atuais capacidades e vantagens competitivas e ao mesmo tempo construir de forma consciente e deliberada, novas capacidades para o momento inevitável em que as antigas não mais constituírem fonte de vantagem competitiva* (FINE, 1999).

A inovação é o principal agente que explica as transformações estruturais do capitalismo, a partir do papel que o empresário desempenha (Schumpeter, 1988). Schumpeter enfatiza a contribuição do empreendedor na incorporação de inovações ao negócio, cuja função de empreendedor consiste em vencer as resistências que se opõem à inovação, sejam elas de ordem objetiva, internalizadas no cotidiano das atividades da empresa, ou de ordem subjetiva, respeitando à aceitação da inovação pelo mercado. Schumpeter (1988) define cinco tipos de inovação:

1. Introdução de um novo bem cujos consumidores ainda não estejam familiarizados;
2. Introdução de um novo método de produção;
3. Abertura de um novo mercado em uma área específica ainda não penetrada;
4. A conquista de uma nova fonte de suprimento de matéria prima ou bens parcialmente manufaturados;
5. O aparecimento de uma nova estrutura de organização em um setor, como por exemplo, a criação de uma posição de monopólio ou a quebra de um monopólio existente.

O conceito avançou e ficou ainda mais abrangente. Para Mohanbir Sawhney et al (2007), (Tabela 5) empresas com visão de inovação restrita correm o risco de perder grandes oportunidades de negócios.

Tabela 5 – As 12 Dimensões da Inovação

Dimensão	Definição
Ofertas	Desenvolvimento de produtos e serviços novos e inovadores
Plataforma	Uso de componentes comuns ou de 'tijolos' para criação de Ofertas
Soluções	Criação de ofertas integradas ou personalizadas capazes de solucionar problemas dos clientes
Clientes	Identificação das necessidades não atendidas ou de segmentos ainda não explorados
Experiência do cliente	Recriação das interações dos clientes em todos os pontos de contato e todos os momentos
Agregação de valor	Redefinição da forma de pagamento da criação de novos fluxos de receita
Processos	Recriação dos processos operacionais essenciais a fim de melhorar a eficiência e eficácia
Organização	Alteração da forma, função ou escopo de atividade da empresa
Cadeia de Fornecimento	Renovação dos conceitos quanto a fornecimento e satisfação
Presença	Criação de novos canais de distribuição ou de pontos de presença inovadores, incluindo locais nos quais os consumidores possam comprar ou utilizar as Ofertas
Rede	Criação de ofertas integradas ou voltadas para a rede
Marca	Otimização da marca para novos patamares

Fonte: Sawhney, Wolcott, Arroniz (2007)

A abrangência do conceito inovação vai desde sua referência à forma (processo ou produto) ou como ao alcance (para o mercado ou apenas para a empresa). A Tabela 6 mostra a amplitude do conceito neste caso.

Tabela 6 – Classificação do Novo Produto pela Empresa e pelo Mercado

baixa % Novo p/ a empresas alta %	NOVA LINHA DE PRODUTO	NOVA LINHA DE PRODUTO (penetra em um mercado existente pela primeira vez)	PRODUTO NOVO PARA O MUNDO (cria um mercado totalmente novo)
	MELHORIA/ REVISÃO DE PRODUTO EXISTENTE	MELHORIA/ REVISÃO DE PRODUTO EXISTENTE (melhora o desempenho, ou aumenta o valor, e substitui produto existente)	ACRÉSCIMO À LINHA DE PRODUTO EXISTENTE
	REDUÇÃO DE CUSTO (custo menor e desempenho semelhante)	MELHORIA/ REVISÃO DE PRODUTO EXISTENTE	REPOSICIONAMENTO (colocado em novo mercado ou segmento)
	baixa %	Novo para o mercado	alta%

FONTE: Kotler (1998, p.275) apud Zilber e Piekny (2003)

Vargas e Zawislak (2006) citam Barras (1986) para explicar a inovação em serviços e sua principal distinção em relação às inovações tecnológicas, que é percorrer um ciclo para alcançar sua fase mais avançada.

No primeiro momento, a introdução de nova tecnologia em serviços, ao invés de causar impacto radical e lucros extraordinários, no sentido schumpeteriano, levaria apenas ao aumento da eficiência na prestação de serviços existentes. É uma fase inicial de inovações incrementais destinadas à melhoria da eficiência, explicam os autores.

No segundo estágio do ciclo, as inovações seriam ainda incrementais, mas já voltadas para melhorias na qualidade do serviço. No estágio final, quando o processo de difusão tecnológica estaria em sua fase mais avançada, então a tecnologia levaria à constituição de novos serviços (inovações radicais) ou recombinações de serviços já existentes.

Além de destacar características peculiares às inovações no setor de serviços, os autores chamam a atenção para as peculiaridades nas relações entre os atores do sistema e seus padrões, destacando que as relações de cooperação estão formalizadas por meio de contratos de longo prazo ou de normas tácitas difundidas ao longo do tempo e plenamente reconhecidas por todos. (VARGAS e ZAWISLAK, 2006).

Outro aspecto complementar exposto por Vargas e Zawislak (2006) é que as relações neste tipo de sistema não podem ser explicadas por leis, regras ou norma. Atores, trajetórias de desenvolvimento dentro de segmentos como tecnologia ou administração, além de formas comportamentais comuns ao setor analisado, devem ser levados em consideração.

Estes aspectos são relevantes para as peculiaridades de inovação não só em um setor da economia, mas também para a clareza de que mesmo as tentativas de elaboração de modelos gerais de gestão de inovação precisam levar em conta as particularidades do ambiente em análise.

A adoção das práticas gerenciais nas diferentes categorias apresentadas na Tabela 7 pode contribuir, promover ou influenciar as empresas reconhecidamente inovadoras. Paralelamente, a Tabela 8 apresenta um resumo dos fatores-chave para empreender projetos inovadores nas empresas (ZILBER *et al*, 2005).

Sbragia *et al* (2006) afirmam que é importante que a empresa desenvolva e acompanhe seus próprios indicadores de inovação, com o propósito de conseguir patamares competitivos cada vez mais altos.

Tabela 7 – As Categorias das Práticas Gerenciais em Empresas Líderes em Inovação

	Fatores Organizacionais	Autor	Ano
1. Interação	A inovação é uma atividade de cooperação que emerge da integração de múltiplas perspectivas, requerendo interação e colaboração entre especialistas de vários departamentos da organização.	Grant	1998
		Galbraith e Lawler	1995
		Van der Ven	2000
		Tushman e Nadler	1997
2. Descentralização	A descentralização e a manutenção das unidades de negócios pequenas estimula o desenvolvimento de inovações porque os funcionários se sentem desincumbidos das exigências da burocracia central, por estarem mais próximos dos clientes e sentirem-se responsáveis pelas operações.	Morgan	1996
		Aaker	1998
3. Controle	A inovação é fundamentalmente um produto do conhecimento e da criatividade e a empresa orientada com forte controle organizacional tende a inibir a criatividade	Grant	1998
		Aaker	1998
		West	1991
4. Flexibilidade	Para estimular a proliferação de inovações a organização deve traçar planos estratégicos flexíveis e possuir controles financeiros e operacionais não restritivos.	Galbraith e Kazanjian	1986
		West	1991
5. Liderança	O campeão de produtos, líder do processo, exerce papel fundamental como promotor e maestro do processo de desenvolvimento de novos produtos, tendo em vista o seu comprometimento voluntário com o projeto.	Galbraith e Kazanjian	1986
		Galbraith	1997
6. Reconhecimento	Para os inovadores, a demonstração de aprovação, o reconhecimento e as oportunidades de desenvolvimento educacional e profissional são ainda mais importantes do que assumir responsabilidades gerenciais.	Lester	1998
		Fry e Saxberg	1987

Fonte: Cunha e Santos, 2004

Tabela 8 – A Inovação e seus Fatores Organizacionais Determinantes

Categoria	Definição
1. Estratégia	Refere-se aos objetivos, finalidades, metas, diretrizes, políticas, posicionamento de mercado e aos planos que visam guiar o comportamento global da empresa.
2. Estrutura e processos	Refere-se à estrutura organizacional e à organização interna da empresa em relação a suas atividades, processos e projetos.
3. Pessoas	São atribuídas todas as práticas relacionadas à organização do trabalho, à motivação, ao estímulo à criatividade, bem como ao colaborador.
4. Inovação e tecnologia	Engloba todas as práticas relacionadas à pesquisa e ao desenvolvimento, bem como a aquisição e utilização de novas tecnologias, produtos ou serviços.
5. Alianças estratégicas	Refere-se às parcerias estabelecidas com fornecedores, outras empresas e clientes com o objetivo de satisfazer o consumidor, desenvolver novas tecnologias, prestar melhores serviços, conquistar novos mercados, desenvolver novo negócio entre outras.
6. Meio ambiente	Engloba as práticas relacionadas à gestão ambiental, produção de produtos ambientalmente corretos, reciclagem de matéria-prima e produtos.

Fonte: Zilber, Lex, Moraes, Perez, Vidal e Corrêa, 2005.

Redes de Inovação

As redes inter-organizacionais, que compartilham significados e interesses comuns, têm sido discutidas como fator-chave para o sucesso da inovação. De acordo com as autoras desta proposta (Melo e Agostinho, 2007), as redes de inovação surgem como resposta à demanda por inovação em ambientes turbulentos, em que a velocidade de geração de conhecimento e a necessidade de absorção desse conhecimento são muito altas.

As redes permitem o compartilhamento do conhecimento e dos recursos, ampliando as capacidades isoladas de cada integrante do grupo. Isso requer que essas redes aumentem a velocidade de aprendizado, o que dificilmente é possível por meio de estruturas de controle centralizado, convencional e simples divisão de tarefas, o foco é o aprendizado coletivo e a criação de vínculos comunitários:

1. Seleção baseada em competências: é relevante a identificação de uma “tarefa articuladora” definida para viabilizar que os esforços de cada integrante da rede sejam direcionados para um objetivo concreto comum. Em seguida, inicia-se um processo contínuo de atração de integrantes, com base em suas competências e em seu potencial de contribuição para a realização da “tarefa articuladora”. (MELO e AGOSTINHO, 2007)

2. Riscos compartilhados: é preciso o estabelecimento de um contrato (mesmo tácito) que garanta a co-responsabilidade pelos resultados positivos ou negativos da rede, especificando os riscos compartilhados associados especialmente referentes às decisões críticas, tais como gastos e escolhas tecnológicas. Finalmente as avaliações individuais e das equipes devem estar vinculadas ao desempenho global, permitindo a reflexão sobre os efeitos das ações realizadas. (MELO e AGOSTINHO, 2007)
3. Dispersão geográfica: embora os vários parceiros possam realizar suas atividades nos locais de origem, inicialmente todos eles compartilharam um período de trabalho conjunto na sede da unidade ou empresa patrocinadora da rede. É importante criar espaços de convívio e favorecimento do encontro face-a-face para que a reflexão sobre as ações e seus resultados possa ser feita em conjunto, possibilitando o aprendizado coletivo. Desta forma há uma visão do outro como aliado, estabelecendo um padrão de relacionamento alicerçado no compartilhamento, e não na troca, o que é fundamental para o fortalecimento de laços comunitários. Tais contatos entre ‘diferentes’ aumentam as chances de surgimento de inovações ‘acidentais’, com a propagação de idéias diversas. (MELO e AGOSTINHO, 2007)
4. Assimetria entre parceiros: ainda que todas as especificações não sejam definidas e repassadas pela unidade ou empresa patrocinadora da rede, ela mantém uma posição dominante sobre as demais. Entretanto, é preciso legitimar a autonomia de cada componente da rede. Garantir que os mesmos indivíduos que representam as organizações parceiras participem tanto do planejamento quanto da execução das atividades, criando modelos coletivos compartilhados. Assim, todos os indivíduos têm acesso à realidade presente e podem perceber sua dinâmica, desafios e restrições. A criação de soluções inovadoras ocorre a partir da problematização da situação concreta. (MELO e AGOSTINHO, 2007)

Inovação *Ad Hoc*

A inovação *ad hoc* pode ser definida como “a construção interativa (social) de uma solução (estratégica, organizacional, social, legal etc.) para um problema particular posto pelo cliente. Este tipo de inovação é co-produzida pelo cliente e pelo provedor do serviço. Ele não é reproduzível, a não ser indiretamente, por meio da codificação, da formalização de parte da experiência e da competência” (SUNDBO; GALLOUJ, 1998, *apud* VARGAS; ZAWISLAK, 2006). Vale destacar que este tipo de inovação pressupõe a criação de um processo adequado de monitoramento e observação dos momentos de interação não só com clientes, mas com todos os integrantes do processo de negócio.

Um aspecto complementar importante é que a própria evolução do sistema evidencia seus problemas e oportunidades, que “não necessariamente definem as soluções, ou o padrão de solução, mas as contingências provavelmente restringem o escopo das soluções possíveis” (TETHER e METCALFE, 2004 *apud* VARGAS; ZAWISLAK, 2006).

Quando a empresa cria uma estrutura de inovação, mas têm muitos direcionadores possíveis de trabalho e desenvolvimento, ela pode optar por restringir seu escopo de ação pelas soluções mais representativas ao ajuste ou à melhoria do sistema. Ainda sobre esta análise é relevante mencionar que as empresas, através de suas relações inter-firmas, especialmente do tipo usuário-produtor, produzem conhecimento necessário, majoritariamente tácito, para o processo de inovação, através de relações rotineiras conhecidas como *learning-by-doing*, *learning-by-using* e *learning-by-interacting* (LUNDVALL, 1998, *apud* VARGAS; ZAWISLAK, 2006).

Finalmente, as instituições de um determinado sistema, ao definirem os canais e códigos de comunicação entre seus agentes vão condicionar a complexidade e a velocidade do processo de aprendizagem e, com isso, o ritmo e a direção das inovações.

Como veremos na análise a seguir, a CBSS entrega os cartões Visa Vale, com créditos em reais, para que a empresa-cliente distribua para seus funcionários. Os cartões magnéticos serão utilizados pelos empregados em suas refeições em estabelecimentos comerciais credenciados.

Em cada uma das interfaces entre os atores deste processo há possibilidade de inovação. Apenas uma observação contínua e criteriosa pode permitir uma inovação *ad hoc*.

A Visa Vale

Lançada comercialmente em junho de 2003, a Companhia Brasileira de Soluções e Serviços (CBSS) foi resultado de análises, consultorias e estudos encaminhados desde 1995. A CBSS é titular da bandeira Visa Vale, está registrada no PAT do MTE e tem como acionistas, clientes e fornecedores as empresas:

1. Visa Internacional: empresa norte-americana de capital fechado, com atuação mundial, que atua no mercado de administração de cartões, meios de pagamento utilizando cartões de crédito, débito, cartões virtuais e demais transferências eletrônicas de fundos ou valores. No Brasil desde 1968, possui a mais ampla rede de estabelecimentos comerciais credenciados (DADO, 2004).
2. Bradesco: possui uma extensa rede de atendimento com 4.559 agências (3.375 agências tradicionais + 1.184 Postos de Atendimento Bancário), além de 29.764 máquinas de auto-atendimento Bradesco Dia e Noite. O lucro líquido registrado no balanço do primeiro trimestre de 2009 é de R\$ 1,723 bilhões, os ativos totais em março de 2009 registraram saldo de R\$ 482 bilhões e há mais de 75 mil funcionários (*site Bradesco*, 2009).
3. Banco do Brasil: disponibiliza 15.438 postos de atendimento aos clientes, conta com quase 95 mil colaboradores e no último balanço publicado no terceiro trimestre de 2008 apresentou lucro líquido de R\$ 1,8 milhões e o total de ativos de R\$ 444,7 milhões (*site BB*, 2009).
4. ABN-Amro Real: Atualmente controlado pelo Grupo Santander, o banco atingiu em 31 de março de 2009 R\$181 milhões em ativos totais, seu lucro líquido do período foi de R\$ 258 milhões e conta com mais de 22 mil funcionários (*site Santander*, 2009).

É preciso detalhar a atuação destes quatro *players* quando analisadas as suas atuações como acionistas, clientes e fornecedores.

1. Acionistas: nesta atribuição, Visa, Bradesco, Banco do Brasil e ABN-Amro Real investiram em pesquisa e desenvolvimento do processo para lançar e disponibilizar para todo o território nacional o produto Visa Vale.
2. Clientes: A estrutura de Recursos Humanos dos bancos disponibiliza cartão Visa Vale para seus funcionários. Vale destacar que a CBSS entrou no mercado disponibilizando cartões para 192 mil funcionários do Bradesco, Banco do Brasil e ABN-Amro Real. Pode-se dizer que a empresa iniciou suas operações com uma demanda cativa.
3. Fornecedores: Os bancos comercializam o cartão Visa Vale para seus clientes corporativos inscritos no PAT e são remunerados pela CBSS por este serviço.

A CBSS surpreendeu os concorrentes com uma vantagem de custos sem precedentes, tanto nas transações dos cartões, como na captação de novos clientes. As demais empresas comercializam seus produtos com a ajuda de representantes de vendas próprios, a CBSS conta com gerentes das agências bancárias dos bancos Bradesco, Banco do Brasil e Grupo Santander em todo o país. Desta forma a empresa consegue atingir quase todos os 5.561 municípios brasileiros.

A CBSS apresentou um novo paradigma para o mercado de alimentação para trabalhadores, usando a chamada ruptura tecnológica, sem jamais adotar os tradicionais vales de papel, apostando, exclusivamente, nos cartões eletrônicos. Desta forma, eliminou a necessidade de estruturas duplicadas, que incluem a manutenção tanto de uma base tecnológica para os cartões, quanto a logística complexa de impressão, entrega e recolhimento dos vales de papel.

Assim, é possível concluir que o formato do negócio (no qual acionistas são também clientes e fornecedores), e a disponibilização do cartão Visa Vale (em um mercado que historicamente atuava com *vouchers* em talonários de papel) caracterizam as duas grandes inovações que providenciaram o aumento no faturamento da empresa apresentada nos números da Tabela 4. Ambas as inovações podem ser consideradas provenientes de uma destruição criadora (Shumpeter,1988),

promovendo alteração expressiva na forma de operação de um determinado ambiente ou negócio. Há, portanto, uma ruptura, um novo formato de atuação que descaracteriza o modelo histórico de sua propriedade para atender ao ambiente em questão.

Em 2009, seis anos após seu lançamento, a CBSS busca promover uma nova revolução para alavancar seu faturamento. Para entender a estratégia atual e suas iniciativas futuras, conduzimos entrevistas com executivos da empresa.

Condicionantes do futuro de inovações para a CBSS e para o cartão Visa Vale

“Inovação do passado não é garantia para um bom desempenho futuro. É preciso aproveitar que os resultados estão bons para promover mais inovação”. Assim um executivo da empresa relata como a CBSS incorporou o conceito de inovação a sua forma de conduzir o negócio. Vale destacar que aqui já há um aspecto-chave que caracteriza a empresa inovadora, conforme explica a teoria shumpeteriana, que pressupõe o reinvestimento de parte dos lucros para promover inovações (AMORIM e FREDERICO, 2008).

Na estrutura do planejamento estratégico da CBSS há três grandes desafios: o desdobramento do plano estratégico até 2014, o acompanhamento das metas definidas nos períodos anteriores, além de uma atribuição recente adicional que é a fazer com que a estratégia de inovação fique clara para todos os colaboradores da empresa.

Os planos da CBSS para os próximos anos, visando ultrapassar as demais competidoras e assumir a posição de líder do mercado de refeições para trabalhadores em 2009 estão resumidas abaixo. As metas da empresa para os próximos anos incluem as seguintes iniciativas:

1. Crescer nos municípios do interior do país, considerando o estímulo ao uso do canal de vendas internet. Para esta finalidade a empresa irá contar não só com os bancos, que são seus acionistas, fornecedores e clientes (Bradesco, Banco do Brasil e o Grupo Santander), como também com a compra de base de dados de empresas cadastradas no Código Nacional de Pessoas Jurídicas para abordagem comercial.

2. Aumentar a penetração nas grandes empresas, território que vem sendo tomado das históricas, Ticket e Sodexo Pass.
3. Consolidar uma força de vendas direta que vai atuar na abordagem de novos negócios juntos aos demais bancos brasileiros, especialmente do Itaú, agora proprietário do Unibanco.
4. Ampliar o *portifolio* de ofertas para o mercado de refeições para trabalhadores.

A questão central do projeto de inovação da empresa é permitir a mudança do patamar novamente, ou seja, gerar iniciativas que possam promover senão a mesma, ao menos semelhante movimentação ao lançamento do cartão Visa Vale em 2003. Para esta finalidade, a CBSS estruturou uma proposta de ação que inclui *benchmarking* com outras empresas inovadoras, literatura e consultoria especializadas. O dimensionamento do orçamento para as atividades que vão promover o desenvolvimento de uma “cultura de inovação”, como definiu a CBSS, ainda não foi finalizado. Entretanto há pontos que estão sendo trabalhados e são considerados alicerces para o desenvolvimento apropriado da proposta:

1. O comprometimento da liderança pode ser traduzido pela solicitação direta do presidente da empresa.
2. A diretoria de planejamento estratégico tem como missão fomentar a cultura da inovação em todos os níveis da empresa e para isto conta com o comprometimento dos gestores.
3. Ao impactar os funcionários com uma “cultura de inovação”, será possível consolidar o “plano de co-criação”, que tem o propósito de estimular a criação de novas possibilidades de atuação em todos os níveis e ambientes da empresa.

A inovação que originou a empresa CBSS e a Visa Vale ocorreu de fora para dentro, explica um executivo da empresa. A proposta de inovação que está em gestação nesta oportunidade está acontecendo de dentro para fora e, na previsão da CBSS, deve alcançar os primeiros resultados até dezembro de 2009.

A CBSS destaca que com a cultura de inovação consolidada na empresa, os demais envolvidos no negócio (Visa, Bradesco, Banco do Brasil, Grupo Santander, demais parceiros e fornecedores) serão acio-

dados para atuar e contribuir no desenvolvimento da proposta. Aqui poderíamos pressupor que os conceitos das redes de inovação e das iniciativas ‘*ad hoc*’ são apropriados.

Considerações finais

Este artigo analisou a inovação que originou o cartão Visa Vale e sua forma de atuar no mercado brasileiro de refeições para trabalhadores. Além disto, relacionou as práticas que buscam promover a continuidade da inovação na CBSS, proprietária do cartão Visa Vale, para que ela mantenha sua vantagem competitiva e posição de destaque, alcançada desde sua inauguração.

Este estudo alinhou-se à teoria schumpeteriana da inovação como ruptura (e seus desdobramentos). Vimos que no setor de serviços, a inovação promoveu significativa alteração do negócio, todas as demais empresas foram empurradas para a disponibilização do cartão eletrônico às empresas clientes (SCHUMPETER, 1988).

Ainda de acordo com a teoria estudada, vimos que a CBSS vem reinvestindo parte de seus lucros na consolidação de cultura de inovação, do planejamento estratégico e das redes inter-organizacionais (CAMPOS, AMORIM e GARCIA, 2007).

Finalizando o artigo é relevante destacar que a inovação de ruptura alçou um produto até então inédito, o cartão Visa Vale, para a posição de liderança de mercado.

Referências bibliográficas

- AMORIM, M. C. S. e FREDERICO, R. *Criatividade, Inovação e Controle nas Organizações*. XXXII ENANPAD. Rio de Janeiro: Setembro, 2008.
- CAMPOS, A. G.; AMORIM, R. L. C. e GARCIA, R. C. *Brasil o Estado de uma Nação*. DF: IPEA, 2007.
- CRAVEIRO, A. M.; SEVERO, A. C. R. e SBRAGIA, R. A. *Priorização de projetos e avaliação do portfólio*. XXI SIMPÓSIO DE GESTÃO DA INOVAÇÃO TECNOLÓGICA. São Paulo, 2000
- CUNHA, N. C. V. C. e SANTOS, S. A. *As Práticas Gerenciais e a Inovação Empresarial: Estudo das Empresas Líderes em Inovação*. (S.I.; S.e.) 2004

- DADO, D. C. *A Gestão do Conhecimento no Desenvolvimento do Programa de Alimentação do Trabalhador: Estudo de Caso do Produto Visa Vale*. Dissertação (Mestrado). Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. São Paulo, 2004.
- EXAME. *Melhores e Maiores 2008*. São Paulo: Ed. Abril, 2008
- EXAME. *Publicação semanal de 27/07/2006*. São Paulo: Ed. Abril, 2006
- FINE, C. H. *Mercados em evolução contínua: conquistando vantagem competitiva num mundo em constante mutação*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- GALINA, S. V. R. *Desenvolvimento global de produtos: o papel das subsidiárias brasileiras de fornecedores de equipamentos do setor de telecomunicações*. Tese (Doutorado). Escola Politécnica; Universidade de São Paulo. São Paulo, 2003.
- KANNEBLEY JUNIOR, S.; PORTO, G. S. e PAZZELO, E. T. *Características das Empresas Inovadoras no Brasil: Uma análise empírica a partir da PINTEC*. (S.I.; S.e.) 2003
- KRUGLIANSKAS, I. *Planejamento do centro de tecnologia empresarial cativo*. In VASCONCELLOS, E. *Gerenciamento da Tecnologia: Um instrumento para a competitividade empresarial* (S.I.; S.e.) 1992.
- MARIANO, S. R. H. *Gestão da Inovação: Uma abordagem integrada* (S.I.; S.e.; S.d.)
- MELO, M. e AGOSTINHO, M. *Gestão adaptativa: uma proposta para o gerenciamento de redes de inovação*. In *RAC*, v.11, n. 2, Abr/Jun, 2007
- NÓBREGA JUNIOR, J. I. C. *Metodologia para análise estratégica de projetos de cadeias de abastecimento industriais*. 2000. Dissertação (Mestrado). Engenharia de Produção. Área de Concentração: Engenharia de Avaliação e Inovação Tecnológica; Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2000.
- OECD. *Oslo Manual: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data*. 3rd Edition, 2005.
- ORSI, A. *Aquisição de empresas para incorporação de conhecimento: dimensões de análise e indicadores de resultados*. Artigo apresentado no II Encontro de Estudos em Estratégia (3Es) da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração – ANPAD. Rio de Janeiro, 2005
- PMI – PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK Guide)*. 3rd Edition. Newtown Square: Project Management Institute, 2004.
- SAWHNEY, M.; WOLCOTT, R. e ARRONIZ, I. *As 12 dimensões da inovação*. HSM Management 60: Janeiro-Fevereiro, 2007.
- SBRAGIA (et al). *Inovação: Como vencer este desafio empresarial*. São Paulo: Clio Editora, 2006.

- SCHUMPETER, J. *Teoria do Desenvolvimento Económico*. São Paulo: Nova Cultural, 1988.
- VARGAS, E. R. e ZAWISLAK, P. A. *Inovação em Serviços no Paradigma da Economia do Aprendizado: a Pertinência de uma Dimensão Espacial na Abordagem dos Sistemas de Inovação*. Revista RAC, v. 10, n. 1, Jan./Mar. 2006: Pag. 139-159
- ZILBER (et al). *A Inovação e Seus Fatores Organizacionais Determinantes*. (S.I.; S.e.) 2005.
- ZILBER, M. A. e PIEKNY, E. E. *Estratégia de Fusões e Aquisições: Eficácia na Expansão das Plataformas de Produtos em Empresas de Autopeças*. (S.I.; S.e.) 2003.

Recebido em: agosto de 2009

Aprovado para publicação em: outubro de 2009