

INOVAÇÃO DE RUPTURA, A EXPERIÊNCIA DA VISA VALE NO SEGMENTO DE VALE-REFEIÇÕES.

LÍDIA VALÉRIA DE SOUZA LIMA*; MARIA CRISTINA SANCHES AMORIM**

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 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

Summary 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.

Key Words

Innovation, strategy, regulation

* *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.*

** *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. 2*

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 3

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.

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)

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

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. 4

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. 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.

	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\$ 10,10	R\$ 11,70	R\$ 13,30	R\$ 14,10	R\$ 15,90	R\$ 17,90	R\$ 19,00
Representatividade sobre o total	66%	65%	64%	64%	63%	64%	64%	64%

Fonte: ABERC - Maio 2009 (* Estimativa) Tabela 2 - Faturamento aproximado no ambiente do estudo (em bilhões de reais)

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 detêm 86% de todo o mercado), conforme informação do Ministério do Trabalho e do Emprego. 5

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 Sodexo Pass, 1979). **Tabela 4 - Distribuição do Faturamento e Participação de Mercado por Administradora (em bilhões de reais)** 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.mte.gov.br/Empregador/pat/relatorios/RelPrestadoraTrabalhadores.asp> (consulta realizada em 14/05/2009) Prestadora (Administradora) Ano TICKET SODEXHO PASS VISA VALE TOTAL Faturamento Histórico R\$ 3,87 R\$ 4,68 R\$ - R\$ 8,55 Participação de Mercado 45% 55% 0% 100% Faturamento Histórico R\$ 7,10 R\$ 7,30 R\$ 6,80 R\$ 21,20 Participação de Mercado 33% 34% 32% 100% Faturamento Estimado 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. 2002 2008 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). 6

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