

Área Temática: Empreendedorismo e Inovação**Título: A Inovação de Processos na Prestação de Serviços: Um Estudo de Caso no Setor de Benefícios Refeição e Alimentação Convênio****AUTOR****FÁBIO DAVID RIZZO CAMPANHÃ**

Universidade Presbiteriana Mackenzie

fabiodrcampanha@gmail.com

RESUMO

O segmento de benefícios refeição e alimentação convênio brasileiro tem crescido consideravelmente. Estima-se que o faturamento deste setor tenha alcançado R\$ 20 bilhões em 2008. Regulamentado pelo Programa de Alimentação ao Trabalhador, este mercado atualmente é dominado por três empresas. Destas, duas são francesas atuantes também em outros mercados e a terceira é uma *joint venture* brasileira entre uma empresa de bandeira de cartões de créditos e três bancos nacionais. Ela introduziu no mercado a substituição dos vales de papel por cartões eletrônicos a serem potencialmente utilizados em todos os estabelecimentos comerciais de alimentação e refeição credenciados pela empresa de bandeira de cartões de crédito. Este modelo de negócio originou uma empresa baseada em processos que ainda não existiam no mercado. Diante desta situação, seus profissionais voltaram suas atenções para a gestão de processos. Este estudo exploratório se baseou em um estudo de caso sobre a empresa mencionada por meio de entrevistas semi-estruturadas desenvolvidas junto à equipe responsável por processos. Como resultado, percebe-se os benefícios da inovação de processos disseminada junto aos colaboradores. No entanto, verifica-se a necessidade de atualização e documentação destes processos, visando à perpetuação e disseminação das melhorias propostas.

ABSTRACT

The Brazilian food and meal benefits market has grown considerably. It is estimated that the revenue of this sector has reached \$ 20 billion in 2008. Regulated by the Workers Food Program (Programa de Alimentação ao Trabalhador – PAT), this market is currently dominated by three companies. Two of these companies are French, also active in other markets and the third is a Brazilian joint venture between a credit cards company and three national banks. This new company started the change from paper vouchers to electronic cards which can be potentially used in all of food and meal merchants accredited by this credit cards company. This business model resulted in a company based on processes that have not existed in the market yet. Facing this situation, its employees turned their attention to processes management. This exploratory study was based on a case study about the company mentioned. Interviews were conducted with the team responsible for processes. As a result, we find the benefits of innovation processes disseminated among the company. However, there is a need for updating and documenting these processes, targeting the perpetuation and spread of proposed improvements.

PALAVRAS-CHAVE

Inovação, processos, Programa de Alimentação ao Trabalhador.

1. INTRODUÇÃO

O segmento de refeição e alimentação convênio foi criado no Brasil com a instituição do Programa de Alimentação ao Trabalhador – PAT, em 1976, pelos Ministérios do Trabalho, Saúde e Fazenda. Este Programa consistia em um incentivo às empresas empregadoras para que proporcionassem alimentação aos seus empregados. Este estímulo, de caráter tributário, representava uma dedução no Imposto de Renda, cuja alíquota era facultada pela legislação do Programa. Desde então, o segmento tradicionalmente empregou vales de papel na intermediação das transações entre o beneficiário do Programa, a rede de estabelecimentos credenciados e as empresas clientes. Embora os vales de papel façam parte de um sistema simples e facilmente compreensível, eles têm com desvantagens os elevados custos de transação e sua vulnerabilidade à falsificação, extravio e desvirtuamento do Programa em que se incluem.

Em meados da presente década, o setor adotou o uso de tecnologia de meio de pagamento eletrônico, na forma de cartões magnéticos ou dotados de *chip*, para a intermediação das transações. Esta tecnologia reduz significativamente os custos de transação, em primeiro lugar, porque elimina a distribuição mensal de vales-benefício. Uma vez possuindo o cartão, todo mês novos créditos são automaticamente disponibilizados para cada trabalhador, não havendo a necessidade de distribuição contínua dos vales. As transações feitas com cartões magnéticos ou com aqueles dotados com *chip* são liquidadas eletronicamente, dispensando a necessidade, por parte dos estabelecimentos comerciais credenciados, de levar os vales para as centrais de processamento das empresas emissoras. Além disso, não há o risco de receber vales falsificados ou expirados, pois, na forma eletrônica, a data de validade da transação é verificada no momento em que ocorre, legitimada pela senha pessoal do usuário, sendo o pagamento ao estabelecimento comercial credenciado garantido pela empresa fornecedora do benefício, dada a ausência de fraudes neste sistema.

A transição da plataforma de operação do parque gráfico para a de tecnologia eletrônica tem sido implementada com sucesso no segmento e apresenta vantagens para o Programa de Alimentação ao Trabalhador. Entre elas, a de maior impacto é a ampliação do número de empresas com possibilidade de adesão ao sistema. Esta percepção está relacionada ao fato de que, muitas vezes, devido aos altos custos representados pelo manuseio e distribuição dos vales em formato papel, as empresas clientes que beneficiam seus empregados, no geral, estão concentradas nos maiores centros urbanos e, em sua grande maioria, são de médio e grande porte. Com a simplificação operacional e redução dos custos com manuseio, logística e segurança decorrentes da plataforma eletrônica, as organizações de pequeno porte e aquelas afastadas das grandes metrópoles poderão aderir ao Programa. Conseqüentemente, o número de trabalhadores beneficiados também será maior. Este crescimento vem sendo comprovado constantemente pelos números divulgados regularmente pelo Ministério do Trabalho e Emprego.

Em meio aos acontecimentos citados, foi criada em 2003 uma *joint venture* que, dentro de um modelo de negócios até então não existente, passou a competir no setor de refeição e alimentação convênio. Embora a empresa tenha surgido com características de modelo de negócio e tecnologia inovadoras dentro de seu setor de atuação, precisou também inovar em seus processos. No entanto, a gestão de processos deve ser continuamente analisada e aperfeiçoada, criando melhores formas de entregar os produtos e serviços aos clientes.

2. PROBLEMA DE PESQUISA E OBJETIVO

Diante do exposto anteriormente, o problema proposto para este estudo está assim formulado: a inovação de processos influencia a gestão do negócio?

Com isso, o objetivo do presente estudo de caso é identificar os resultados obtidos com a inovação de processos em uma empresa do setor refeição e alimentação convênio que tem foco na gestão de processos, assim como em sua inovação.

3. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

3.1. PAT – Programa de Alimentação ao Trabalhador

O Programa de Alimentação ao Trabalhador – PAT, atualmente subordinado ao Ministério do Trabalho e Emprego (MTE), foi implantado com o objetivo de motivar às empresas a subsidiar as refeições dos seus trabalhadores e também para garantir uma qualidade nutricional mínima. Sua abrangência vai da área rural aos grandes centros urbanos metropolitanos e envolve todos os setores econômicos do Brasil. Trata-se de um Programa instituído pela Lei nº 6.321, de abril de 1976, no governo do general Geisel, pelo MTE. Posteriormente, foi regulamentado pelo Decreto nº 5, de 14 de janeiro de 1991. Foi implementado por meio de incentivos e contou com envolvimento tripartite: trabalhador – empresa – governo.

O Programa prioriza o atendimento às companhias que possuem funcionários de baixa renda. Em 1991, foi introduzida a obrigatoriedade de atendimento a todos os trabalhadores com salários inferiores a cinco salários mínimos para que possam se alimentar adequadamente. A oferta dessas refeições pode se dar através de restaurante das próprias empresas, serviços de terceiros ou pela distribuição de cupons (vales em papel) ou cartões eletrônicos, em um esquema de refeição-convênio que possibilita acesso a estabelecimentos credenciados, além do fornecimento de cestas de alimentos.

Apesar de voltar-se para a melhoria das condições nutricionais da classe trabalhadora, especialmente a de baixa renda, o PAT acaba concentrando seu atendimento nas regiões e estratos de maior renda, já que parte destes trabalhadores tem vínculos com empresas que não aderiram ao Programa ou está no mercado informal. (BRASIL, 2008).

Mesmo diante de tais considerações, os números do PAT mostram a sua evolução. Em 2008, foram registrados mais de 10 milhões de trabalhadores beneficiados, contra os 8 milhões de 2004, conforme pode ser verificado nas estatísticas do setor, realizadas pelo Ministério do Trabalho e Emprego e disponíveis em seu *website*.

A implantação do PAT gerou vários benefícios para os agentes do mercado de trabalho. Entre os principais, relatados do ponto de vista dos trabalhadores, estão:

- Melhoria de suas condições nutricionais e de qualidade de vida;
- Aumento de sua capacidade física;
- Aumento de resistência à fadiga;
- Aumento de resistência a doenças;
- Redução de riscos de acidentes de trabalho.

Pela ótica da empresa, são apontados os seguintes fatores positivos:

- Aumento de produtividade;
- Maior integração entre trabalhador e empresa;

- Redução do absenteísmo (atrasos e faltas);
- Redução da rotatividade;
- Isenção de encargos sociais sobre o valor da alimentação fornecida;
- Incentivo fiscal (dedução de até quatro por cento no imposto de renda devido).

O governo também é beneficiado pelo Programa, já que espera-se que estando os trabalhadores bem alimentados haja:

- Redução de despesas e investimentos na área da saúde;
- Crescimento da atividade econômica;
- Bem-estar social. (BRASIL, 2008).

Em suma, o Programa de Alimentação ao Trabalhador consiste em um incentivo às empresas para que proporcionem alimentação aos seus empregados. O empregador, declarante na modalidade de lucro real, é incentivado a aderir ao PAT na dimensão fiscal, pois a legislação faculta uma dedução no Imposto de Renda devido, limitada a quatro por cento, cumulativamente com outras despesas incentivadas.

3.2. Mercado de Refeição e Alimentação Convênio

Ao longo dos anos 90 e durante o início da primeira década do século XXI, o mercado nacional de refeição e alimentação convênio apresentou uma redução do número de empresas em atividade. Segundo análises do setor, os anos de 1994 e 2003 são considerados dois divisores de águas neste âmbito. A implantação do Plano Real, aliada às fortes mudanças introduzidas no setor de telecomunicações, marcou um novo momento na área de tecnologia da informação no mercado de refeições.

Conforme Dado (2004), de um total de 94 companhias com operações no segmento no ano de 1994, eram poucas as que ainda existiam no final da década em questão. A concentração torna-se ainda mais visível quando se verifica que, em 2002, as três maiores corporações do setor – duas multinacionais francesas e um grupo familiar nacional – respondiam por quase 90% do mercado interno, segundo dados da Associação das Empresas de Refeição e Alimentação Convênio para o Trabalhador, ASSERT.

O ano de 2003 também é considerado importante para o setor de refeição e alimentação convênio devido à entrada de um novo *player*. Esta empresa é uma *joint venture* entre uma empresa bandeira de cartões de créditos e três dos principais bancos do país. A empresa em questão foi pioneira na substituição dos vales de papel pelo cartão eletrônico. Surgiu 100% eletrônica, contando com um modelo de negócio no qual, diferentemente das demais empresas do setor, não há uma equipe de venda própria. As vendas são realizadas nas agências dos bancos sócios, o que significa que esta empresa conta com mais de 9.000 agências bancárias em todo o país. A venda é direcionada principalmente aos clientes das agências dos bancos sócios, que, juntos, têm como clientes cerca de metade de todas as empresas do país. Diante de um modelo de negócios tão sólido, esta empresa novata causou uma verdadeira revolução no mercado, criando condições, através de um modelo de negócios diferenciado e de uma tecnologia inovadora, de brigar com as multinacionais francesas pela liderança do setor.

Com isso, a partir de 2003, o setor passa a contar com quatro empresas mais significativas no mercado: duas multinacionais francesas (uma delas líder do setor desde sua criação até 2007) e duas empresas brasileiras, incluindo a empresa que será objeto deste estudo.

Uma movimentação interessante deste mercado também ocorreu em 2007. Já aprovada pelo CADE (Conselho Administrativo de Defesa Econômica), o mercado de refeição e alimentação convênio assistiu à compra de uma grande empresa brasileira por uma multinacional francesa. Para analistas do setor, a compra, avaliada em cerca de 1 bilhão de reais, uniu a terceira e quarta colocadas no mercado e criou a maior empresa do setor do país.

Segundo projeções de Oliveira (2008), o mercado de refeição e alimentação convênio deve movimentar cerca de 20 bilhões de reais em 2008. As três principais empresas do setor devem responder por cerca de 95% deste faturamento. No entanto, existe uma competição acirrada entre as duas empresas multinacionais francesas do setor, respondendo por 34% e 33% do mercado, respectivamente. A empresa nacional, objeto deste estudo, segundo estimativas, tem 28% do mercado em apenas cinco anos de existência.

3.3. Processos

Para Davila *et al.* (2008), um processo é visto como a organização de pessoas, recursos e materiais em atividade de trabalho logicamente interligadas que produzem um resultado de valor para um cliente. De forma complementar, para Harrington (1993), um processo é qualquer atividade que, fazendo uso dos recursos da organização, recebe uma entrada e gera uma saída com valor agregado para um cliente interno ou externo.

Gonçalves (2000b) cita que o processo é um conceito fundamental no projeto dos meios pelos quais uma empresa pretende produzir e entregar seus produtos e serviços aos seus clientes. O autor também relata que muitos dos processos nas empresas são repetitivos e envolvem a maioria das pessoas da organização.

Conforme Lovelock e Wright (2001), a prestação de serviços aos clientes exigem o projeto e a implementação de processos eficientes. O processo descreve o método e a sequência dos sistemas operacionais de serviços. É provável que processos mal concebidos irrite os clientes devido à entrega lenta, burocracia e ineficiência do serviço. Da mesma forma, os autores ressaltam que processos deficientes dificultam o bom desempenho do pessoal da linha de frente, resultando em baixa produtividade e no aumento da probabilidade de falhas nos serviços.

Gonçalves (2000a) aponta como principais características dos processos empresariais as seguintes:

- Interfuncionalidade: por atravessarem as fronteiras das áreas funcionais, são conhecidos como processos transversais, transorganizacionais, interfuncionais ou interdepartamentais;
- Possuem clientes: o conceito de processo empresarial associa-se à idéia de cadeia de valor: uma coleção de atividades que envolvem a empresa de ponta a ponta com o propósito de entregar um resultado a um cliente ou usuário final. Esse cliente, ao qual o resultado deve ser entregue, pode ser interno ou externo à organização. Nesse sentido, a empresa é uma coleção dos fluxos de valor voltados à satisfação das expectativas de um determinado grupo de clientes.

Conforme Stewart (1992) *apud* Gonçalves (2000a), a gestão por processos organizacionais difere da gestão por funções tradicionais em pelo menos três pontos: emprega objetivos

externos, os empregados e recursos são agrupados para produzir um trabalho completo e a informação segue diretamente para onde é necessária, sem o filtro da hierarquia.

Gonçalves (2000b) realizou um levantamento sobre os estágios da evolução para a organização por processos. Segundo o autor, há cinco estágios em que as empresas podem se encontrar em relação à organização por processos:

- Etapa A: são empresas que não deram passos decididos em direção à estruturação de processos;
- Etapa B: são empresas que já têm seus processos e subprocessos identificados, porém o foco do seu esforço está ainda centrado nas funções. Seus processos são enquadrados na estrutura funcional e geralmente empregam formas de trabalho antigas.
- Etapa C: são empresas que, embora já tenham identificado seus processos e melhorado seus processos essenciais, ainda raciocinam por funções. Nessas empresas, o poder ainda se concentra nas unidades verticais, que resistem fortemente à idéia de “horizontalizar” a gestão.
- Etapa D: são empresas que distribuem seus recursos ao longo de seus processos essenciais e atribuem a responsabilidade da gestão de cada processo essencial a um “dono do processo”. No entanto, ainda trabalham com estruturas antiquadas e, apesar de estarem começando a obter resultados, a ênfase em processos provoca um alto desconforto na organização;
- Etapa E: são empresas que foram desenhadas pela lógica dos processos essenciais. Muitas vezes, são empresas novas que não têm compromissos estruturais e organizacionais com o passado e surgem já dentro de novos referenciais de organização e de negócio.

No entanto, conforme Davila *et al.* (2008), os processos devem ser constantemente avaliados, melhorados e / ou recriados para acompanhar tanto as mudanças nos objetivos e as necessidades da organização, como também as mudanças no ambiente externo. Portanto, é imprescindível que haja um adequado gerenciamento destes processos.

3.4. Inovação, Inovação de Processos e Inovação de Serviços

A inovação pode ser definida, conforme Pavitt (1984), como um produto ou processo produtivo novo, ou melhor, usado ou comercializado com sucesso por uma organização. Ainda de acordo com o mesmo autor, é reconhecido o fato de que a produção, adoção e difusão da inovação, principalmente tecnológica, são essenciais para o desenvolvimento econômico e para as mudanças sociais nos países. Afuah (2003), em sua definição de inovação, dá ênfase ao mercado, pois entende que a inovação é o uso de um novo conhecimento para ofertar um novo produto ou serviço que os clientes querem. Para Foster (1988), as inovações trazem a descontinuidade e a mudança de comportamento consigo. A descontinuidade ocorre com grande frequência e tende a aumentar. Suas ramificações podem ser enormes, criando uma cadeia sem fim de eventos comerciais que significam sucesso para uns e fracasso para outros. Segundo o autor, drásticas modificações nas empresas de serviços foram sentidas com as inovações em informática e telecomunicações. Conforme May (2007), a pressão da inovação faz com que as empresas tenham maior adaptabilidade, progresso mais

rápido, melhor execução, decisões mais firmes e pensamentos mais livres. O autor ainda cita que as restrições, ou seja, as regras e mecanização devem ser questionadas e usadas para impulsionar novas idéias e métodos.

No entanto, Stal *et al.* (2006), cita que a inovação pressupõe uma certa dose de incerteza, uma vez que os resultados da ação inovadora dificilmente podem ser conhecidos de antemão, fazendo com que as novas oportunidades tecnológicas estejam cada vez mais se baseando nos avanços obtidos pelo conhecimento científico. Para Tidd *et al.* (2005), é necessário se ter em mente que há sempre um grande índice de incerteza na inovação, composto de fatores técnicos, mercadológicos, sociais, políticos e outros, resultando que as probabilidades não são muito boas para o sucesso, a menos que o processo seja cuidadosamente gerenciado. Para os autores, a questão principal é assegurar-se de que os experimentos sejam bem concebidos e controlados, de forma a minimizar a incidência de falhas, garantindo, caso isso ocorra, que lições sejam aprendidas para evitar no futuro a queda na mesma armadilha.

Alencar (1995) levanta a questão de que a aversão à inovação tem origem no sistema educacional brasileiro e demonstra a necessidade de criação de uma cultura de inovação para que haja a autoconfiança necessária para correr riscos. A formação do cidadão influencia a formação do profissional e de sua organização. A cultura de inovação, segundo Davila *et al.* (2006), deve se espalhar por toda a organização. Para os autores, o papel de disseminação cabe à alta direção e esta crença deve ser dividida com todos os colaboradores. Os autores acreditam que a cultura da inovação resulta em renovação e crescimento para a organização e para todos os seus funcionários. De forma complementar, Perin *et al.* (2007) entendem que a coordenação e relação interfuncional, a capacidade de incentivar e recompensar novas idéias, a atitude gerencial positiva em relação à mudança e a cultura mais voltada para o mercado aparecem como principais facilitadores da inovação.

Para Klement (2007), a inovação deve visar ao aumento da qualidade, diminuição de custos do ciclo de vida do produto e redução do tempo de desenvolvimento, sendo que uma das suas características é o foco nas necessidades do consumidor. Para a autora, através da inovação, as empresas buscam atender às exigências de eficácia e tempo de resposta dos consumidores, assim como aumentar sua produtividade, melhorar a qualidade do produto e, principalmente, diminuir o ciclo de projetos, no intuito de se manterem à frente da concorrência.

Para Tidd *et al.* (2005), existem quatro tipos de inovação, conforme dispostos abaixo:

- Inovação de produtos: mudanças naquilo que é oferecido por uma empresa (produto ou serviço);
- Inovação de processo: mudanças no jeito em que os produtos e ou serviços são criados e entregues aos seus destinatários;
- Inovação de posição: mudanças no contexto em que produtos e ou serviços são produzidos;
- Inovação de paradigma: mudanças nos modelos mentais subjacentes que orientam o que a empresa faz.

Ainda, segundo Tidd *et al.* (2005), a inovação de processos desempenha um papel estratégico importante. Ser capaz de fazer algo que ninguém mais pode, ou fazê-lo melhor do que outros

é uma vantagem significativa. De forma semelhante, a capacidade de prestar melhores serviços – mais rápidos, mais baratos, de melhor qualidade – já é há muito considerada fonte de vantagem em competitividade.

Conforme Stal *et al.* (2006), é importante ressaltar que praticamente toda a teoria da inovação foi construída tendo como foco a empresa industrial. Apenas mais recentemente, em função do peso cada vez maior dos serviços na economia, passou-se a discutir a questão da inovação em serviços. Por exemplo, no setor de serviços, a inovação é caracterizada pela utilização de tecnologia desenvolvida em outros setores, possuindo um cunho muito mais de transferência, absorção e adaptação de nova tecnologia do que de invenção de novos produtos e processos.

Sundbo e Gallouj (1998) argumentam que a inovação é a mudança de um negócio através da adição de um novo elemento ou a nova combinação de antigos elementos, devendo ser um fenômeno que possa ser reproduzido. Entendem também como inovação em serviço não somente uma inovação tecnológica, mas a criação de um novo conhecimento ou informação. Para os autores, em geral, inovações em serviços são constituídas por ajustes em processos e têm como características muito mais incrementais do que radicais, assim, seu tempo de desenvolvimento é relativamente menor, desde que não haja necessidade de pesquisa ou busca de conhecimento científico.

A visão de ajuste em processos na inovação em serviços também é compartilhada pela OECD (2005). Segundo o Manual de Oslo, as atividades de inovação em serviços também tendem a ser um processo contínuo, consistindo em uma série de mudanças incrementais em produtos e processos. De forma complementar, Kubota (2006) afirma que o setor de serviços é menos inovativo, apesar de as inovações apresentarem, em geral, caráter menos tecnológico, comparando-se com o observado na indústria.

Sundbo e Gallouj (1998) também classificam os tipos de inovação. Neste caso, a classificação refere-se especialmente aos tipos de inovação em serviços:

- Inovação de produtos: relacionadas com o fornecimento de um novo serviço, como por exemplo, nova linha de financiamento, novo seguro, oferta por um hospital de atendimento de uma nova especialidade médica. Para a OECD (2005), as inovações de produtos no setor de serviços podem incluir melhoramentos importantes no que diz respeito a como elas são oferecidas (por exemplo, em termos de eficiência ou de velocidade), a adição de novas funções ou características em serviços existentes, ou a introdução de serviços inteiramente novos. São exemplos as melhorias significativas em serviços bancários via internet, tais como um grande aumento na velocidade e na facilidade de uso, ou a introdução de serviços de retirada e devolução em casa que melhoram o acesso de clientes a carros de aluguel.
- Inovação de processo: aqueles relacionados com a modificação de procedimentos prescritos para a elaboração / produção de um serviço (*back office*) ou nos procedimentos de atendimento do usuário / cliente e de entrega do serviço (*front office*);
- Inovação organizacional ou gerencial: relacionadas com a introdução de novas ferramentas gerenciais ou novos modelos de gestão;

- Inovação de mercado: relacionadas com a descoberta de novos mercados, com a identificação de nichos em um mesmo mercado, ou, ainda, com a mudança de comportamento da organização no mercado em que ela se insere.

No entanto, os autores também relatam, mesmo que indiretamente, a classificação de um quinto tipo de inovação em serviços: a inovação *ad hoc*. Segundo os autores, a inovação *ad hoc* (ou adocrática ou contingencial) é resultado de um processo de resolução de problemas do usuário através da co-produção do serviço. Com isso, 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.

A OECD (2005), em seu Manual de Oslo, entende que as inovações em serviços têm as seguintes características:

- dependem menos de investimentos em P&D formal e mais de aquisição de conhecimento por meio da compra de equipamentos, propriedade intelectual, assim como por meio de colaboração;
- o desenvolvimento de recursos humanos é particularmente importante para os serviços, e a falta de mão-de-obra especializada pode ser um gargalo para a inovação na maior parte dos países da OECD;
- empresas menores tendem a ser menos inovativas que as maiores, mas o empreendedorismo é um fator que favorece a inovação;
- proteção de propriedade intelectual é um tema que merece atenção, especialmente no que diz respeito a software e métodos de negócios.

Para Morris e Brandon (1994), a inovação de processos é utilizada quando uma organização busca alcançar objetivos importantes para o seu sucesso, tais como:

- redirecionar a operação (significa eliminar operações redundantes, melhorar o fluxo do trabalho e das informações e aprimorar os sistemas de apoio, proporcionando maior eficiência, flexibilidade e qualidade às operações);
- reduzir os custos (através da medição e da avaliação da eficácia dos esforços da inovação, podendo contemplar os custos de mão-de-obra (eliminação de atividades desnecessárias), informação (relacionados a obtenção, guarda, processamento e disseminação das informações para a tomada de decisões) e materiais (melhor integração entre a empresa e seus fornecedores, resultando em menores custos de aquisição);
- melhorar a qualidade – agrega valor aos produtos / serviços e ao cliente, reduzindo desperdícios e custos e aumentando a confiabilidade de atendimento do pedido do cliente e dos projetos de desenvolvimento de novos produtos / serviços;
- aumentar a receita – mediante a alteração de fatores como a elevação da quantidade produzida decorrente da diminuição dos custos e conseqüente repasse ao preço do produto / serviço, redução do tempo de ciclo de fabricação e aumento da velocidade de inovação nos produtos / serviços;

- melhorar a orientação voltada para o cliente – a percepção que o cliente tem da empresa e dos seus produtos está intimamente relacionada com o diferencial dos serviços que ela oferece; e
- melhorar a lucratividade – a redução de custos, o aumento da receita e a melhoria da satisfação do cliente levam ao incremento da lucratividade.

4. METODOLOGIA

O estudo de caso é definido como aquele que examina um fenômeno em seu ambiente natural, através da aplicação de diversos métodos de coleta de dados, visando a obter informações sobre uma ou mais entidades. Trata-se de um método de pesquisa preferível para os trabalhos em que se deseja estudar fenômenos sociais complexos, pois permite uma investigação que possibilita reter as características holísticas e significativas dos eventos no seu contexto real (YIN, 2001).

Uma questão muito ouvida sobre estudos de caso, segundo Yin, é: “como se pode generalizar a partir de um caso único?”. O próprio autor responde:

É que os estudos de caso, da mesma forma que os experimentos, são generalizáveis a proporções teóricas, e não a populações ou universos. Nesse sentido, o estudo de caso, como experimento, não representa uma amostragem, e o objetivo do pesquisador é expandir e generalizar teorias (generalização analítica) e não enumerar frequências (generalizações estatísticas) (YIN, 2001, p. 29)

Para Merriam (1998), o estudo de caso qualitativo é uma descrição holística de um fenômeno bem delimitado (um Programa, uma instituição, uma pessoa, um grupo de pessoas, um processo ou uma unidade social). Para a autora, o uso do estudo de caso denota que o interesse do pesquisador está mais voltado à compreensão dos processos sociais que ocorrem num determinado contexto do que às relações estabelecidas entre variáveis. Tem sido escolhido por pesquisadores especialmente interessados no *insight*, na descoberta, na interpretação, mais do que na verificação de hipóteses. Para Godoy (2006), os pesquisadores geralmente utilizam o estudo de caso quando desejam compreender uma situação em profundidade enfatizando seu significado para os vários envolvidos.

Para Yin (2001), a coleta de dados no estudo de caso pode ser feita, principalmente, a partir de seis fontes de evidência – documentos, registros em arquivos, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos – que podem ser combinadas de diferentes formas. Para a realização do presente estudo, a coleta de dados se deu através de entrevistas semi-estruturadas (aquelas que combinam perguntas abertas e fechadas, dando maior liberdade ao entrevistador para falar sobre o tema proposto) e a análise de documentos.

Godoy e Mattos (2006) citam três características essenciais à realização de uma entrevista: o entrevistado deve expressar-se a seu modo de acordo com o estímulo do entrevistador; a ordem das perguntas realizadas não deve prejudicar a livre expressão do entrevistado e o entrevistador deve ter espaço para incluir perguntas conforme o contexto e, mais especificamente, aproveitando a oportunidade para obter informações que tenham em vista o objetivo geral da entrevista.

As pessoas selecionadas para participarem da pesquisa fazem parte de uma equipe de Projetos e Processos da empresa em questão. Trata-se de uma equipe de quatro funcionários: um gerente, um coordenador, um analista e um estagiário. As entrevistas semi-estruturadas foram conduzidas junto à equipe citada, onde procurou-se detalhar os principais eventos e mudanças ocorridas na empresa ao longo do tempo. A combinação dos dados coletados entre a pesquisa documental e as entrevistas contribuiu para a reunião de elementos que permitiram examinar diferentes aspectos relacionados à cultura de gestão de processos e de inovação da companhia.

5. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Dentre as pessoas pesquisadas, existe um desnivelamento de conhecimento técnico e de tempo de empresa. Metade da equipe tem mais de 3 anos de empresa, enquanto a outra metade ainda não tem um ano de empresa. Com isso, percebeu-se que os indivíduos com menor tempo de empresa vêm apenas a questão de gestão por processos e não necessariamente de inovação de processos. Estes funcionários também apresentaram uma maior preocupação na documentação dos processos e sua aderência à realidade praticada pela organização.

No entanto, os entrevistados com mais tempo de casa demonstraram visão mais ampla do assunto, incluindo a questão da inovação. A coordenadora da área afirmou que “muitos processos já foram redesenhados porque foram incluídas novas características e implementações sistêmicas, visando otimização da operação e redução de custos”. Entre os documentos analisados, verificou-se inovações de processos tanto na área “produtiva” (fabricação e *embossing* de cartões, impressão de senhas) assim como na operação dos serviços (fluxos de atendimento de clientes, tanto pessoas físicas, a quem os cartões são destinados, quanto pessoas jurídicas, empresas que oferecem os cartões a seus funcionários). Dessa forma, segundo Afuah (2003), estas podem ser consideradas inovações técnicas de processos.

A análise documental proporcionou informações úteis no que diz respeito à alteração de processos existentes. Pode ser constatado que processos que não foram desenhados na criação da empresa passaram a existir. A empresa já foi criada levando-se em consideração uma gestão por processos. Foi ressaltado que “logo em 2001 a empresa já começou a ser pensada. Ficamos quase 2 anos estruturando o negócio e desenhando os processos para que tudo começasse sem problemas. Muito tempo se passou e muito foi alterado, redesenhado, ou mesmo criado, não só para reduzir custos e poupar retrabalho mas para atender melhor às necessidades de clientes”. Outro colaborador disse que “a central de atendimento aos usuários é monitorada pela área para entendermos no que podemos ser melhores”. Estes pontos estão de acordo com o Tidd *et al.* (2005) que ressaltam que o usuário pode tornar-se um elemento chave do processo de inovação, contribuindo com idéias e aperfeiçoamentos que auxiliem na definição e modelagem da inovação.

A empresa avalia a sua gestão de processos de forma positiva. Segundo um entrevistado: “se não tivéssemos essa competência de gerir os processos, dificilmente a empresa teria crescido de forma tão consistente. Não adiantaria ter tantas agências vendedoras se os clientes não estivessem satisfeitos com os produtos e serviços prestados”. Em contrapartida, foi ressaltado também que “toda área tem um processo desenhado e tem um líder. Muitas vezes, o que percebemos é que o líder entra numa zona de conforto e não percebe que há espaço para inovar ou melhorar seu processo.”

Dessa forma, um dos mecanismos encontrados pela empresa para melhor gestão dos processos é uma reunião mensal dos líderes dos processos para discussão de aperfeiçoamento contínuo. Outro ponto é a capacitação em processos. Anualmente toda a empresa passa por uma reciclagem da metodologia interna. “Nestes treinamentos, sempre percebemos que os funcionários aparecem com idéias novas. As pessoas juntam o conhecimento daqui com de outros lugares onde trabalharam e propõem melhorias”.

Embora a avaliação geral da empresa seja positiva, um ponto que se nota condições de melhoria diz respeito à disseminação e atualização destas informações junto à empresa. Um dos entrevistados ressalta: “quem chegou há pouco tempo acaba estranhando a gestão por processos. Se o gestor da área não ajuda a monitorar, o funcionário acaba mudando a forma como o processo é feito e não informa às demais pessoas. Isso é um ponto que ainda temos que melhorar”.

Durante as entrevistas, todos os componentes da equipe de Projetos e Processos tomaram conhecimento dos estágios da evolução para a organização por processos proposto por Gonçalves (2000b). Todos eles afirmaram que a empresa em questão encontra-se na Etapa E. Foi afirmado por um dos componentes que “nosso caso é exatamente esse. Os processos que chamamos de críticos, que, segundo esta metodologia, o autor chama de processos essenciais, foram aqueles que foram estruturados e desenhados durante a estruturação da empresa”, ressalta. A análise documental comprovou que muito foi alterado desde então, mas também os processos essenciais passaram por inovações e melhorias desde a constituição da empresa.

6. CONCLUSÃO

Conforme Gonçalves (2000b), a grande tarefa das empresas é a monitoração permanente da definição do seu negócio e o ajuste dos processos adequados para seu negócio sempre que necessário, adequando a organização a cada momento, como um organismo vivo. Esta dificuldade é colocada pelos entrevistados da empresa, dado que a atualização e documentação dos processos são vitais para a perpetuação e disseminação das melhorias propostas de forma integrada.

Para Davila *et al.* (2008), o gerenciamento de processos deve considerar não apenas o processo em si, mas também se faz necessário monitorar o ambiente para identificar as mudanças que podem vir a afetar os processos. Para os autores, estas mudanças muitas vezes são oportunidades tanto para a melhoria dos processos quanto para forma de gerenciá-los.

A gestão da inovação de processos terá sucesso se estiver ligada à estratégia organizacional e às diretrizes estabelecidas pela empresa. Portanto, é necessário que todos estejam comprometidos com esta atividade para que a sedimentação de uma cultura de inovação de processos colabore com os objetivos desejados pela organização. A empresa estudada busca a liderança do mercado. Entende-se, com isso, que a gestão e a inovação de processos são ferramentas que vêm a contribuir para o cumprimento deste objetivo.

7. BIBLIOGRAFIA

- AFUAH, A. **Innovation management: strategies, implementation and profits**. Oxford University Press: New York, 2003.
- ALENCAR, E. L. S. Desenvolvendo a criatividade nas organizações: o desafio da inovação. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 6, Nov./Dez. 1995.

- BRASIL. **Ministério do Trabalho e Emprego**. Programa de Alimentação ao Trabalhador. Disponível em: <<http://www.mte.gov.br/pat>>. Acesso em: 09 nov. 2008.
- DADO, D. C. **A gestão do conhecimento no desenvolvimento do Programa de Alimentação do Trabalhador: estudo de caso do produto Visa Vale**. 2004. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo. 2004.
- DAVILA, G. A.; LEOCADIO, L. C. S.; VARVARKIS, G. J. Inovação e Gerenciamento de Processos: Uma análise baseada na Gestão do Conhecimento. **Datagramazero**. Rio de Janeiro, v. 9, p. n.3, 2008.
- DAVILA, T.; EPSTEIN, M. J.; SHELTON, R. **Making Innovation Work: How to Manage It, Measure It and Profit from It**. New Jersey: Wharton School Publishing, 2006.
- FOSTER R. **Inovação: a vantagem do atacante**. Editora Best Seller. São Paulo, 1988.
- GODOI, C. K.; MATTOS, P. L. C. L. de. Entrevista qualitativa: instrumento de pesquisa e evento dialógico. In: SILVA, A. B. da; GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R. **Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006. p. 325 – 346.
- GONÇALVES, J. E. L. As empresas são grandes coleções de processos. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.40, n.1, p. 6-19, jan./mar. 2000a.
- GONÇALVES, J. E. L. Processo, que processo?. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.40, n.4, p. 8-19, out./dez. 2000b.
- HARRINGTON, J. **Aperfeiçoando Processos Empresariais**. São Paulo: Makron Books, 1993.
- KLEMENT, C. F. F. **Inovação em Serviços: Estudo de Casos em uma Organização da Indústria Hoteleira Brasileira**. 2007. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2007.
- KUBOTA, L. C. **A inovação tecnológica nas firmas de serviços no Brasil**. In NEGRI, J. A.; KUBOTA, L. C. **Estrutura e Dinâmica no Setor de Serviços no Brasil**. Brasília: IPEA, 2006.
- LOVELOCK, C.; WRIGHT, L. **Serviços: Marketing e Gestão**. São Paulo: Saraiva, 2001.
- MAY, M. E. **Toyota: a formula da inovação**. Rio de Janeiro: Elsevier Editora, 2007.
- MERRIAM, S. B. **Qualitative research in practice**. Examples for discussion and analysis. San Francisco: Jossey-Bass, 2002.
- MORRIS, D.; BRANDON, J. **Reengenharia: reestruturando sua empresa**. São Paulo: Makron Books, 1994.
- OLIVEIRA, R. Liderança do setor será decidida em 2008. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, 11 mar. 2008. Disponível em: <<http://indexet.gazetamercantil.com.br/arquivo/2008/03/11/359/Lideranca-do-setor-sera-decidida-em-2008.html>>. Acesso em 8 nov. 2008.
- ORGANIZATION FOR ECONOMIC COOPERATION AND DEVELOPMENT (OECD). **Oslo Manual – Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data**. 3rd Edition. Paris, 2005.
- PAVITT, K. Sectorial patterns of technical change: towards a taxonomy and a theory. **Research Policy**. v. 13, 1984.
- PERIN, M. G.; SAMPAIO, C. H.; HOOLEY, G. Impacto dos Recursos na Empresa na Performance de Inovação. **Revista de Administração de Empresas**, v. 47, n. 4, Out./Dez. 2007.
- STAL, E.; CAMPANARIO, M. A.; SBRAGIA, R.; ANDREASSI, T. **Inovação - como vencer esse desafio empresarial**. 1a. ed. São Paulo: CLIO Editora, 2006.
- SUNDBO, J.; GALLOUJ, F. **Innovation in Service** (SI4S Project Synthesis Paper, n. 2). Oslo, Noruega, 1998. Disponível em: <<http://www.step.no/old/projectarea/si4s/index.htm>>. Acesso em 25 out. 2008.

TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. **Gestão da Inovação**. São Paulo: Editora Artmed Bookman, 2005.

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