

INOVAÇÃO EM SERVIÇOS: proposta de aplicação em um programa de microcrédito para empreendedores

ANA LÚCIA MAIA DOS SANTOS

MILENE FELIX DE ALMEIDA
UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA (UFPB)

INOVAÇÃO EM SERVIÇOS: proposta de aplicação em um programa de microcrédito para empreendedores

1. INTRODUÇÃO

As discussões com relação a inovação, suas tipologias e estratégias, vêm sendo apresentadas ao longo dos anos por concepções de diversos autores (SCHUMPETER, 1997; BARRAS, 1986; GALLOUJ; WEINSTEIN, 1997; DJELLAL; GALLOUJ; MILES, 2013; BOWONDER, 2010), envolvendo significados, conceitos e tipos diferentes. Tais discussões se encaminham para várias vertentes: o crescimento e tendências da inovação no setor público (CAVALCANTE, et al., 2017; BRANDÃO, FARIA, 2013); as principais abordagens adotadas na Inovação em Serviço (BARRAS, 1986; GALLOUJ; WEINSTEIN, 1997; DJELLAL; GALLOUJ; MILES, 2013); as Estratégias de Inovação como forma de alcançar vantagem competitiva, e garanti-las no longo prazo (SANCHES, 2011; BOWONDER, 2010); e sobre seus estudos e aplicações em contextos organizacionais (VARGAS, 2006; VARGAS et al., 2014; MENELAU; VIEIRA; FERNANDES, 2016). O presente trabalho direciona o foco para a Inovação em Serviço como temática de estudo.

As pesquisas em Inovação em Serviço estão evoluindo de uma abordagem proveniente da indústria/tecnicista (BARRAS, 1986), para uma abordagem integradora (DJELLAL; GALLOUJ; MILES, 2013). A abordagem integradora tem sido muito utilizada pelo fato de propor a integração de bens e serviços em uma única teoria de Inovação. Essa abordagem trouxe a discussão de como a interação entre vetores e características, internos e externos, dentro de um processo de produção de bens e serviços, pode resultar em Inovação. Desse modo, compreender a interação entre esses fatores é pertinente inclusive no contexto público, pois permite entender como as características do serviço interagem, e os resultados que são gerados. O foco neste trabalho é direcionado para um programa municipal de microcrédito, o Empreender Bananeiras, que possui um papel inovador na medida em que busca desenvolver empreendimentos locais, ajudando-os a fornecer serviços de melhor qualidade e com características inovadoras, que deve acontecer através de conhecimentos técnicos na área gerencial disponibilizado aos empreendedores.

O Programa Empreender Bananeiras foi criado em abril de 2013, com o intuito de fornecer acesso ao microcrédito e suporte aos empreendedores locais para que desenvolvam as suas habilidades e capacidade de gestão e de crescimento (BANANEIRAS, 2013). De fato, o Programa tem gerado uma contribuição significativa ao fomentar a economia do município, tendo inclusive sido premiado e reconhecido pelo SEBRAE pelos impactos obtidos no município.

Contudo, são identificadas algumas lacunas no modo como os serviços são fornecidos pelo Programa, as quais se evidenciam quando se compara os objetivos do Programa com a forma como o serviço é atualmente prestado ao usuário final. Em estudo anterior, Moura, Machado e Bispo (2015) evidenciam ainda que o Programa Empreender Bananeiras não tem buscado novos meios de ampliar parcerias que poderiam resultar em um maior número de usuários beneficiados, mas tem se restringindo apenas aos parceiros que fazem parte desde o início da sua atuação, e isso limita o alcance do Programa. Estes aspectos, dentre outros que ainda serão abordados, revelam oportunidades de melhorias nos serviços no sentido de torná-los mais inovadores e que atendam mais plenamente às necessidades do usuário final.

Desse modo, este trabalho tem como objetivo analisar os serviços atualmente desenvolvidos pelo Programa Empreender Bananeiras, com a finalidade de propor melhorias incrementais ou o desenvolvimento de novos serviços que sejam aplicáveis à realidade deste Programa. A proposta apresentada tem como finalidade potencializar os resultados almejados pelo Programa e, conseqüentemente, o desenvolvimento dos pequenos empreendimentos atendidos. Assim, acredita-se que os estudos em Inovação em Serviços podem oferecer

orientações importantes neste sentido, inclusive as propostas feitas ao Programa Empreender Bananeiras poderão ter impacto para atração de um maior número de empreendedores interessados em conseguir o crédito para investimento, e suporte necessário para o crescimento das pequenas empresas foco do Programa.

Além desta parte introdutória, este artigo apresenta o contexto e a realidade investigada, de modo que é dada ênfase às temáticas de Inovação em Serviços, Estratégias de Inovação, e ao Programa Empreender. Em seguida apresenta o diagnóstico da situação problema, análise da situação problema, juntamente com a proposta de melhoria, e por fim, conclusões e contribuição do trabalho.

2. CONTEXTO E REALIDADE INVESTIGADA

2.1 Inovação em Serviços e Estratégias de Inovação

Inovação não é um termo recente, mas ao longo dos anos os estudos sobre esse tema se direcionaram para abordagens que compreendem áreas específicas, mas ao mesmo tempo abrangem um amplo campo de estudo e aplicação. A Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico - OCDE (2005) classifica a inovação em quatro tipos: de produto, de processo, de marketing e organizacional. Alguns autores (GALLOUJ; WEINSTEIN, 1997; GALLOUJ, 2002) distinguem conceitualmente estes e outros tipos de inovação, os quais podem ser utilizados em contextos diversos.

Um dos campos de estudo cuja literatura vem se desenvolvendo e passando por evoluções é a Inovação em Serviço. Assim, existem três abordagens principais utilizadas para orientar os estudos da área: a tecnológica, a baseada em serviços e a integradora (GALLOUJ; SAVONA, 2009). A abordagem tecnológica é discutida por Barras (1986), em seu modelo de ciclo reverso do produto o referido autor analisa os processos de implementação de tecnologias na geração de serviço. Por outro lado, a abordagem baseada em serviços trata das especificidades das características dos serviços nos produtos e no processo de produção, abordando também os aspectos não tecnológicos que não foram trabalhados na abordagem anterior.

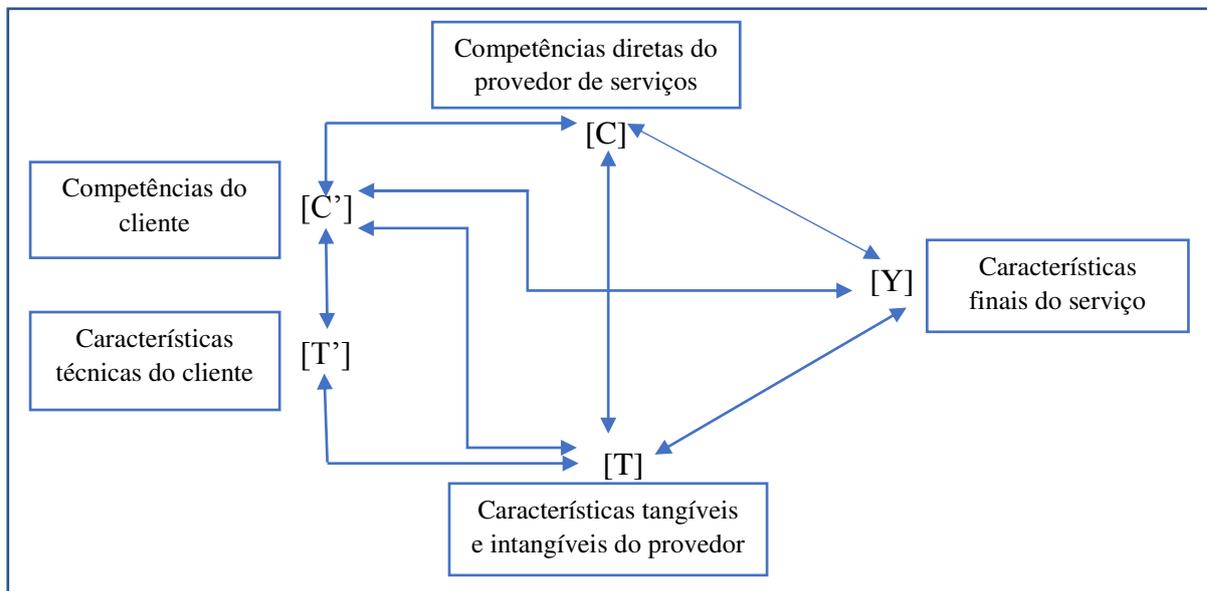
A respeito da abordagem integradora, Gallouj e Savona (2009) consideram que é a mais promissora em termos de avanços teóricos, inclusive é ela que serve de orientação para o presente estudo. Trata-se de uma abordagem que procura integrar bens e serviços, de forma tecnológica e não tecnológica, sendo aplicável nos diferentes setores, seja o público, o privado ou o terceiro setor (DJELLAL; GALLOUJ; MILES, 2013). Adicionalmente, Vargas *et al.* (2014) apresentam três perspectivas que adotam a abordagem integrada das atividades de produção de bens e serviço: a primeira analisa a criação de valor; a segunda associa bens e serviços; e a terceira a lógica dominante de serviço. Esta última amplia o foco e representa uma perspectiva diferente para compreender o serviço.

Ainda sobre a perspectiva de agregar produtos e serviços, Gallouj e Weinstein (1997) e Gallouj (2002) com base na definição de Lancaster do produto como um conjunto de características de serviço, apresentam um modelo para a definição do produto como um conjunto de vetores de características. Em outro trabalho, Djellal, Gallouj e Miles (2013) complementaram o modelo para melhor refletir nos serviços públicos, conforme Figura 1.

O modelo proposto por Djellal, Gallouj e Miles (2013) considera que o produto (seja bem ou serviço) é representado por um conjunto de vetores de características internas e externas e competências internas e externas que interconectadas geram o valor final. Para melhor compreensão, as características tangíveis e intangíveis do provedor [T] representam as características técnicas do produto, seja material ou imaterial. As características técnicas do cliente [T'] fornecem atributos e especificações técnicas do produto, as competências diretas do provedor de serviços [C] conhecimentos e habilidades para produção do produtor, as competências do cliente [C'] conhecimento e habilidades para produção do cliente, e as

características finais ou do serviço [Y] que é resultado da junção das características técnicas e competências, assim como, o ponto de vista do cliente.

Figura 1: representação modificada do produto como um conjunto de vetores de características



Fonte: adaptado de Djellal, Gallouj e Miles (2013).

Sobre o modelo do produto como um conjunto de vetores e características, Gallouj e Weinstein (1997, p. 16) destacam que “se a representação do produto descrita acima for aceita, inovação pode ser definida como qualquer mudança que afeta um ou mais termos de um ou mais características (de qualquer tipo – técnica, serviço ou competência)”. Esse é o conceito de Inovação em Serviços adotado neste trabalho.

Dessa forma, na abordagem Integradora, a inovação não é definida como resultado, mas sim como processo (JUNIOR; GUIMARÃES, 2012). A inovação por via do modelo dos autores (DJELLAL; GALLOUJ; MILES, 2013) pode resultar das diferentes formas de modificações causados pelas características e competências. Nesta perspectiva, Gallouj e Weinstein (1997) propõem tipologias de inovações de acordo com as mudanças obtidas nas modificações, são os tipos de inovação radical, quando um produto e/ou serviço é totalmente novo; de melhoria, envolve a melhoria de certas características ou nos vetores; a incremental, a adição de novas características a um determinado tipo de produto; ad hoc, faz referência a construção de uma solução para um problema colocado por um cliente, ou seja, a melhoria para o cliente; a recombinação, envolve a associação e dissociação de diferentes serviços e características técnicas; e de formalização, ocorre quando há formatação e padronização das características melhoradas do serviço (DJELLAL; GALLOUJ; MILES, 2013; JUNIOR; GUIMARÃES, 2012). Ressaltando que tais tipologias de inovação são resultado das modificações causados nos vetores e características.

Nesse contexto, estudos em inovação tem potencial de gerar contribuições significativas no contexto público, que deve desenvolver ações que garantam suprir as necessidades do cidadão em termos de bens e serviços públicos (OLIVEIRA, 2014) inovadores e de qualidade. Ao mesmo tempo, entende-se que ainda há um campo extenso de ações inovadoras que podem ser desenvolvidas para o melhoramento e implantação de produtos e serviços no contexto público.

Implantar inovações possibilita às organizações maneiras de se sobressair diante das dificuldades. A esse respeito, Lendel e Varmus (2011, p. 1) afirmam que “a pré-condição básica para a criação e uso de inovação na empresa é a bem formulada e implementada estratégia inovadora”. Dessa forma, as estratégias são como caminhos a serem buscados para construir e concretizar a inovação. Uma forma para esclarecer os projetos de Inovação escolhidos pelas organizações é conhecer sua Estratégia de Inovação (TOLDO, 2007). Isso quer dizer que as estratégias que a organização implanta tem muito a dizer sobre como é sua relação com seu público e com sua visão de permanência no mercado. Mas, para implantar uma estratégia inovadora é preciso conhecer bem as necessidades e os objetivos organizacionais.

Em uma revisão a literatura, Bowonder *et al.* (2010) identificam como as estratégias de inovação podem contribuir com a organização, e com base nisso identificaram 12 tipos de estratégias baseadas nas empresas inovadoras. As estratégias investigadas pelos referidos autores apresentam uma estrutura baseada em três dimensões estratégicas, sendo que cada uma tem seu foco específico. A primeira dimensão é referente a Excitação do cliente, que visa oferecer aos clientes propostas de valor diferentes, e para chegar a essa proposta são indicados quatro tipos de estratégias distintas: a Oferta de plataforma que oferece produtos diferentes para segmentos distintos; Cocriação, criando valor trabalhando em conjunto com o consumidor; Redução do tempo de ciclo, introduzindo e/ou desenvolvendo produtos no mercado com máxima rapidez; e Melhoria do valor da marca, que envolve redefinir os limites da marca por meio da inovação.

Na segunda dimensão, Liderança competitiva, envolve superar e ultrapassar os concorrentes por meio da inovação, para esta dimensão são apresentadas mais quatro estratégias inovadoras: Alavancagem de tecnologia, que envolve a aplicação de tecnologia para criação de valor; A prova do futuro, assegura que a empresa tenha a capacidade de atender uma ameaça e/ou mudanças na trajetória tecnológica; Desenvolvimento enxuto, que envolve redução de recursos e desperdícios; e Parceria, ajuda as empresas a organizarem capacidades complementares (BOWONDER *et al.*, 2010).

Por fim, o Enriquecimento de portfólio como a terceira dimensão estratégica adiciona ofertas inovadoras ao portfólio da organização por meio da criação de novas oportunidades de mercado, apresentada por quatro estratégias: Mutação inovação, com a criação de várias ofertas; Destruição criativa, envolve a retirada de produtos antigos e sua substituição por novos produtos; Segmentação de mercado, identifica novos segmentos de mercado como oportunidade; e Aquisição, envolvendo a obtenção de tecnologia, produto ou marca de fora. Bowonder *et al.* (2010) ainda acrescentam que antes de implementar tais estratégias é necessário realizar uma análise de forças e fraquezas, oportunidades e ameaças, com base nos objetivos referentes a cada dimensão estratégica. A intenção ao abordar estas estratégias foi identificar, após a análise, quais delas podem contribuir para melhoria nos serviços oferecidos no Programa Empreender Bananeiras.

2.2 Programa Empreender Bananeiras

As atividades iniciais do Programa Empreender Bananeiras ocorreram em abril de 2013, período em que a cidade na qual o programa é desenvolvido estava vivenciando abertura para o turismo, e por este motivo houve um aumento no interesse por empreender. A ideia para a fundação do Programa Empreender Bananeiras partiu de uma proposta do governo municipal, em função de fomentar a economia da cidade por meio da disponibilização de microcréditos para pessoas que quisessem investir em seus empreendimentos. O Programa também foi criado devido ao potencial de aumentar a oportunidade de emprego, elevar a qualidade de vida da população, promover a capacitação e qualificação dos empreendedores, entre outros aspectos (BANANEIRAS, 2013).

Foi a partir da promulgação da Lei municipal nº 571, de 02 de setembro de 2013, que o Programa foi efetivamente criado. Nesta mesma Lei, no Art 6º, foi instituído o Fundo Municipal de Apoio ao Empreendedorismo – Fundo Empreender Bananeiras, destinado à operacionalização e implementação do Programa Empreender Bananeiras. As fontes de recursos para o Fundo Empreender Bananeiras foram formalizadas na Lei nº. 578, de 10 de outubro de 2013, de modo que foi criada uma taxa de 1,0% no valor sobre os contratos de fornecimento de produtos e serviços para subsidiar o Programa.

O Programa Empreender Bananeiras foi o primeiro a oficializar parceria com o Programa Empreender Paraíba. Este último foi instituído pela Lei nº. 10.128, de 23 de outubro de 2013, representando uma tentativa do Governo do Estado da Paraíba de combate à pobreza, redução das desigualdades e crescimento econômicos com inclusão social (DOMICIANO, 2017). Trabalha com concessões ao crédito produtivo orientado, com o propósito de incentivar a geração de ocupação e renda, assim como, fortalecer a economia solidária de micro e pequenos empreendedores, cooperativas de produção, e das Prefeituras dos Municípios do Estado da Paraíba (PARAÍBA, 2013).

Nesta parceria com o Programa Empreender Paraíba são disponibilizados créditos diretamente do Fundo Empreender Estadual, permitindo acesso de um maior número de beneficiários por parte do Programa Empreender Bananeiras, oferecendo linhas de crédito específicas para públicos diferentes. O Programa Empreender Paraíba oferece treze linhas de crédito diferentes, enquanto o Programa Empreender Bananeiras trabalha com três.

3. DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO PROBLEMA

3.1 Metodologia

Para a condução da investigação apresentada neste trabalho foram coletados dados entre os meses de fevereiro a junho de 2019. A pesquisa se apoia numa abordagem descritiva, qualitativa, estudo de campo e documental (GIL, 2008; ALVES, 2007) e de natureza aplicada, de modo que a coleta de dados foi feita por meio de entrevista semiestruturada, observação participante, levantamento documental e conversas informais. O trabalho foi realizado na casa do empreendedor, na Cidade de Bananeiras, a qual abriga o Programa Empreender Bananeiras. A escolha do local para a realização da pesquisa é devido à sua importância de fomentação da economia e do empreendedorismo local.

Para a pesquisa documental (ALVES, 2007), foram utilizados a Lei municipal nº. 571 de 02 de setembro de 2013, a Lei estadual nº. 10128, de 23 de outubro de 2013, os editais e aviso de inscrição para o Programa Empreender Bananeiras e Paraíba, modelo de plano de negócios individual do Programa Empreender Bananeiras e Paraíba e o formulário de acompanhamento de pós crédito do Programa Empreender Bananeiras, entre outros.

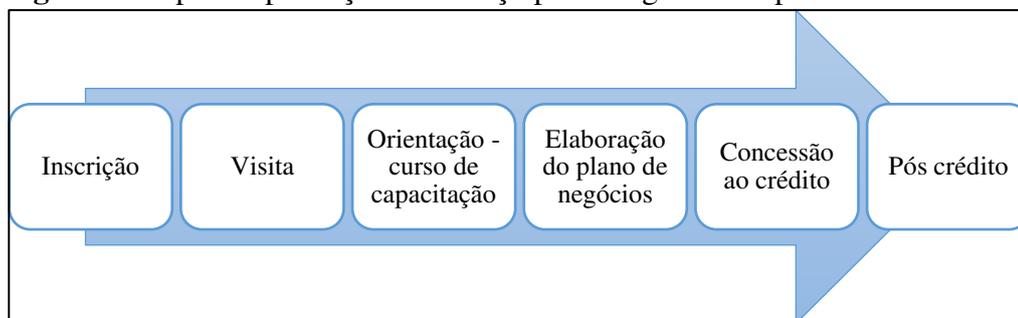
As entrevistas semiestruturadas foram direcionadas ao coordenador do Programa, dois colaboradores e oito empreendedores, que permitiram levantar informações acerca do objetivo do Programa, das etapas para conseguir o financiamento creditício, se é feito o acompanhamento do Programa e como ele é realizado. As observações foram realizadas durante visitas à organização, e também no evento em comemoração ao aniversário de seis anos do Programa. Após a realização da coleta de dados, foi realizada a análise de conteúdo que permitiu conhecer o funcionamento de todo processo de concessão ao crédito do Programa Empreender Bananeiras, conforme detalha-se na seção a seguir.

3.2 Serviços prestados pelo Programa Empreender Bananeiras

Sabendo-se que o Programa Empreender Bananeiras tem como prioridade a concessão ao crédito produtivo orientado a micro e pequenos empreendedores do Município de Bananeiras, no que concerne aos serviços prestados, estes referem-se à realização das etapas do

processo que deve envolver orientação e acesso ao microcrédito. Estas fases são aquelas apresentadas na Figura 2, e representam a proposta formal de operacionalização do programa.

Figura 2: etapas da prestação de serviço pelo Programa Empreender Bananeiras



Fonte: elaboração própria (2019)

Para a realização do financiamento creditício, o empreendedor interessado passa por um processo que tem início a partir da **Inscrição** (cadastramento), que é realizada na Casa do Empreendedor (sede do programa). No ato da inscrição são necessários os documentos exigidos pelo edital, além de informações pessoais e de suas atividades empreendedoras. Ainda na fase da Inscrição os referidos documentos devem passar por uma breve análise e, logo após deve-se realizar o cadastramento virtual em uma lista de espera. Posteriormente, ao surgir a oportunidade de liberação ao microcrédito os empreendedores contemplados serão comunicados e deverão ser informados sobre a próxima etapa a ser realizada.

Na etapa da **Visita**, um representante do Empreender Bananeiras se dirige até a residência/estabelecimento do requisitante com objetivo de averiguar se as informações apresentadas no ato da inscrição são fidedignas com a realidade, utiliza-se de observações, conversas e fotos que representem o interesse do empreendedor para investimento ou para melhoria da proposta apresentada.

A etapa seguinte se configura como uma atividade obrigatória, se trata da **Orientação**, e funciona como forma de conscientização de como utilizar o dinheiro no negócio adequadamente, evidenciando a necessidade de retorno do dinheiro investido para que outras pessoas possam ter a mesma oportunidade. As Orientações ocorrem na Casa do Empreendedor, sede do Programa. Porém, durante a realização da pesquisa, houve a realização do evento em comemoração ao aniversário de seis anos da Casa do Empreendedor, na ocasião, ocorreram assinaturas de contrato e renovação do microcrédito, assim como Orientação para os novos empreendedores inscritos.

Após esse processo, uma data é definida para a realização da próxima etapa, a **Elaboração do Plano de Negócio**, na qual se usa um modelo bem sucinto para identificação do empreendedor, descrição do empreendimento, plano de investimento, a descrição de produtos e/ou serviços – infraestrutura, demonstrativos de fluxo de caixa e de resultados. A elaboração do Plano de Negócio é feita por meio de questões respondidas pelo empreendedor. Ainda nesta etapa é solicitado que o empreendedor informe o valor que ele deseja receber, e durante uma avaliação técnica das informações contidas no plano, o gestor ou técnico responsável pelo acompanhamento vai identificar a viabilidade do negócio e se o valor solicitado corresponde à sua necessidade. Em seguida, verifica-se a existência de certidões negativas por parte do interessado para detectar supostas restrições e pendências nas documentações exigidas.

A próxima etapa é a **Concessão ao Crédito**, momento de assinatura dos contratos. É importante salientar que a Concessão ao Crédito é realizada em poucas datas durante o ano, geralmente em eventos comemorativos, tais como aniversário da Casa do Empreendedor,

aniversário da Cidade de Bananeiras, e no Orçamento Democrático Municipal. Após a assinatura do contrato a liberação monetária ocorre entre quinze a trinta dias nas contas bancárias dos empreendedores contemplados.

Por fim, no **Pós-crédito** é utilizado um instrumento denominado Acompanhamento de Pós-crédito do Empreender Bananeiras. As questões expostas no questionário tratam da percepção do empreendedor acerca do atendimento (do Programa), como foi investido o crédito, sugestões e críticas, ou seja, a avaliação se direciona muito mais para conhecer a opinião sobre a atuação do Programa e não o acompanhamento do empreendedor após passar pelo processo.

Para sua aplicação, a ideia é que um dos colaboradores do Programa se dirijam até a casa do(a) tomador(a) final de recursos para aplicar o instrumento de acompanhamento, assim como a realização de uma vistoria nos materiais e/ou serviços adquiridos e implantados pelos empreendedores, e como forma de comprovação desses elementos, os colaboradores utilizam de materiais fotográficos. Essa etapa é realizada apenas uma vez, dias após o recebimento do crédito, mas há casos que demora alguns meses e em outros nunca chegou a acontecer.

O Programa também realiza a Renovação de crédito, que equivale a liberação de um novo crédito para pessoas físicas ou jurídicas que já obtiveram o microcrédito anteriormente e que efetuaram o pagamento do crédito conforme cronograma definido. Há também a possibilidade de Renegociação com os empreendedores, realizando-se alteração no contrato de financiamento para o ajuste da situação do empreendedor que não tenha quitado integralmente o contrato de financiamento. Partindo destas etapas apresentadas, na seção seguinte é realizada a análise da situação problema e propostos os encaminhamentos de como tais serviços podem adotar um caráter mais inovador.

4. ANÁLISE DA SITUAÇÃO-PROBLEMA E PROPOSTA DE INOVAÇÃO PARA OS SERVIÇOS DO PROGRAMA EMPREENDER BANANEIRAS

4.1 Análise da situação problema

Para subsidiar a análise dos serviços do Programa Empreender Bananeiras nas etapas de concessão ao crédito, é utilizada a abordagem de integradora de Inovação em Serviço (DJELLAL; GALLOUJ; MILES, 2013), com apoio das Estratégias de Inovação (BOWONDER et al., 2010). A análise apresentada nesta seção segue discutindo as evidências encontradas em cada uma das etapas do serviço, e em seguida, é exposta a proposta a partir das lacunas destacadas nesta análise.

Inicialmente, destaca-se que o Programa Empreender Bananeiras não possui um sistema próprio de comunicação entre clientes e provedores do serviço, e a falta de interação entre os mesmos se apresenta como um dos fatores que interfere no interesse do cliente em participar das ações promovidas, já que não há mecanismos para ouvir o cliente no intuito de saber suas reais necessidades e interesses. Esse fator vai contra o modelo de representação modificada do produto como um conjunto de vetores de características, apresentado por Djellal, Gallouj e Miles (2013), por não incorporar em seus serviços as competências do cliente.

Com relação ao processo dos serviços prestados pelo Programa, iniciado pela Inscrição (cadastramento) dos empreendedores interessados, evidenciou-se que existe uma crescente procura pelo financiamento creditício, e apesar de o Programa Empreender Bananeiras possuir o seu próprio fundo municipal e também possuir parcerias com o Programa Empreender Paraíba e com um banco privado, existe uma grande quantidade de empreendedores na lista de espera. Os aprovados para assinatura do contrato em abril de 2019 estavam na espera desde o ano de 2017, ou seja, desde o momento em que foi realizada a inscrição até a concessão ao crédito já se passaram quase dois anos de espera, e muitas modificações ocorreram neste período, principalmente nos empreendimentos. Contudo, as etapas anteriores não são revisadas mesmo diante das prováveis modificações na atuação dos empreendimentos.

Empreendedores relatam este atraso como um desestímulo à participação no Programa, principalmente para os que desejam aproveitar períodos de grande movimentação comercial, como nos meses de dezembro e junho, para investir e obter retorno no empreendimento. Pelas evidências coletadas durante a realização da pesquisa, não se percebe qualquer ação para que esse problema seja resolvido. De acordo com a Lei nº 571/2013, a Coordenação do Programa Empreender Bananeiras é responsável por firmar convênios, contratar serviços, estabelecer parcerias e adotar iniciativas que cumpram com os seus objetivos, mas, de fato, não ficou evidenciado se quem desenvolve esta função é a Coordenação do Programa ou o Poder Público Municipal.

Ainda na fase da Inscrição, a análise documental é falha ao permitir que pessoas passem para uma nova fase sem o conhecimento efetivo sobre a forma pela qual o microcrédito será investido pelo empreendedor, e se realmente irá fomentar a economia do município. Desse modo, muitos empreendedores têm a visão de que o Programa Empreender Bananeiras tenha como finalidade apenas realizar o empréstimo de dinheiro a juros baixos e com prazo de pagamento atrativo.

Em relação às Visitas realizadas aos empreendedores pelo Programa Empreender Bananeiras, são verificadas lacunas no modo como é realizada, pois o atual formato não permite obter as informações que seriam necessárias para cumprir o objetivo do Programa. As observações realizadas e os comprovantes que são exigidos permitem que qualquer pessoa, independente de possuir um negócio ou não, consiga adquirir o microcrédito e, conseqüentemente, utilize o recurso para finalidades distintas daquelas previstas pelo Programa. As entrevistas realizadas com os empreendedores revelaram que este é um aspecto que gera discordância entre eles, visto que muitos têm conhecimento de que esta é uma prática incoerente com o Programa e ainda retira a oportunidade de pessoas que desejariam investir em seus empreendimentos.

A Orientação, conhecida pelos empreendedores como curso de capacitação, é realizada em apenas um dia no qual são apresentadas algumas informações de gerenciamento que, de fato, agregam poucos conhecimentos aos empreendedores. No evento observado pela pesquisadora (comemoração aos seis anos da Casa do Empreendedor), aproveitou-se a oportunidade para realização de palestras, assinatura de contrato e de orientações, pois contava com a presença de representantes do Programa Empreender Paraíba, SEBRAE, e do banco privado que é parceiro do Programa. Contudo, foram repassadas orientações gerais, de uma maneira superficial e sem um foco específico nas diferentes áreas de atuação dos empreendedores presentes. A participação dos usuários neste evento foi considerada como cumprimento da etapa de Orientação para os que estavam acessando o crédito.

Em outros momentos que não contam com a realização de eventos, o procedimento de Orientação é realizado pelos colaboradores do Programa Empreender Bananeiras. Contudo, os empreendedores revelaram os conhecimentos passados nas formações são insuficientes, além de não ter um cunho prático que possa auxiliá-los a administrar os desafios diários de seu negócio. Outro aspecto problemático em relação às palestras e cursos oferecidos é a participação dos empreendedores, poucos são os interessados, e em alguns casos ninguém chegou a participar. Certamente isso se deve à pouca atratividade destas formações.

Na etapa de elaboração do Plano de Negócio foi diagnosticado que o modelo utilizado se trata de uma proposta muito vaga em termos de planejamento, não existe um apoio para que o empreendedor acompanhe a construção do plano, apenas perguntas e respostas que remetem ao sim ou não, sem um detalhamento e/ou planejamento para o futuro.

O modelo utilizado como Plano de Negócio ainda exclui planos relacionados a áreas específicas, como o plano de marketing e estratégico. Há alguns tópicos abordando a parte financeira e operacional, porém são tratados de forma sucinta, sem maiores detalhamentos e especificações que permitiriam ao empreendedor um maior conhecimento acerca do

planejamento do negócio. Em entrevista com os usuários do serviço, foi diagnosticado que eles não têm conhecimento de que seja realizado um Plano de Negócio, entendem esta etapa como a realização de uma entrevista. Além disso, a metodologia utilizada não trata de todas as informações essenciais e capazes de proporcionar aos empreendedores uma visão estratégica.

No que se refere ao Pós Crédito, verifica-se que o instrumento utilizado pelo Programa Empreender Bananeiras é composto por questões que se limitam a averiguar a opinião do empreendedor sobre os serviços e sugestões para o melhoramento. Registre-se aqui que o foco do instrumento não é o processo de concessão ao crédito, mas a questão do atendimento quando busca o crédito.

Como o Programa trata da concessão ao crédito produtivo orientado, o mesmo não possui uma metodologia de orientações gerenciais que deveria ocorrer durante a vigência do contrato. O pós-crédito deveria atuar como acompanhamento e controle para verificar os resultados que os empreendedores estão alcançando, para assim, a partir das necessidades deles, dar o suporte em termos de orientação, formação e até de identificar a necessidade de um novo crédito. As análises apresentadas nesta seção servem como suporte para a construção de propostas que se adequem ao contexto investigado, apresentado assim, melhorias capazes de transformar as lacunas identificadas. Estas, são apresentadas na seção seguinte.

4.2 Proposta de serviço para o Programa Empreender Bananeiras

A proposta de serviço elaborada segue com base na abordagem integradora de Inovação em Serviço, sugerindo melhorias nos serviços executados pelo Programa diante das diferentes lacunas evidenciadas na seção anterior. A proposta é realizada no sentido de alinhar os serviços prestados ao propósito final do Programa, posto que a seção da análise revelou que algumas etapas não estão cumprindo seu papel no atual formato.

A Inovação em Serviços sob a perspectiva da abordagem integradora envolve a mobilização de características técnicas tangíveis e intangíveis e competências de usuário e provedores do serviço (GALLOUJ; WEINSTEIN, 1997; DJELLAL; GALLOUJ; MILES, 2013). No entanto, cabe a organização realizar uma análise que identifique qual e/ou quais variáveis inovadoras se aplicam à sua realidade, cuja sua implementação resultará em um modelo de Inovação proposto pelo modelo de Djellal, Gallouj e Miles (2013).

Tendo em vista os problemas identificados na seção anterior, o Programa Empreender Bananeiras precisa de uma maior integração entre seus stakeholders, principalmente dando maior foco à participação dos empreendedores em todo o processo. As estratégias de Cocriação e Melhoria no Valor da Marca, apresentadas por Bowonder et al. (2010), podem contribuir na melhoria dos serviços, isso porque entende-se que o valor é cocriado na interação entre os sujeitos por meio da troca de serviços (BRAMBILA et al., 2017), e este foi um aspecto que se mostrou necessário enfatizar no serviço proposto pelo Programa. Por este motivo, a proposta aqui apresentada embasa-se no modelo DART (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004), que reforça a necessidade de integração entre organização e usuário dos serviços na medida em que incorpora o usuário na tomada de decisões e, conseqüentemente, evidencia a questão do valor ao cliente.

O modelo DART de Prahalad e Ramaswamy (2004) evidencia como a Cocriação pode ser implementada em uma organização, mediante o Diálogo, Acesso, Avaliação do risco e Transparência. No diálogo, é evidente necessidade em aumentar a interação entre usuários e o Programa, seja durante os encontros presenciais ou diversificando o uso de canais de comunicação, principalmente por redes sociais. Essa maior interação deve focar nas competências dos clientes, por meio de opiniões, sugestões e participação efetiva em todas as fases de concessão ao crédito. A variável Acesso do modelo, evidencia a necessidade de os sujeitos envolvidos terem conhecimento de forma facilitada de tudo que acontece no Programa Empreender Bananeiras, seja abertura de inscrições, treinamentos e/ou cursos complementares,

eventos e reuniões, para que assim tenham a possibilidade de diálogo. E este foi um aspecto que se mostrou falho.

A Transparência é aspecto chave para que o diálogo aconteça e a organização consiga captar a competência do usuário. A esse respeito, o Programa Empreender Bananeiras necessita informar aos usuários sobre todas as etapas do serviço, sobre o tempo de demora que existe no processo de concessão ao crédito, sobre palestras, eventos, e orientações com antecedência para que os empreendedores possam organizar seu tempo e participem efetivamente. E isso deve ser feito desde as primeiras interações com os usuários.

Na perspectiva de Avaliação de Riscos, o Programa Empreender Bananeiras necessita promover políticas de melhoramento nas questões de Diálogo, Transparência e Acesso, anteriormente citadas, para que os julgamentos dos seus usuários em relação aos seus serviços e sua integração sejam benéficos, e gerem ações positivas. Caso as avaliações dos clientes sejam de riscos (negativas), certamente haverá um afastamento na participação.

O Programa Empreender Bananeiras necessita rever a forma como o usuário participa do processo, posto que o atual fluxo de interação identificado na prestação de serviço ao microcrédito do Programa Empreender Bananeiras é linear (conforme a Figura 2), e com pouco envolvimento do usuário. A proposta é envolver o empreendedor em todas as fases da concessão ao microcrédito, de modo a potencializar a captação das competências do usuário, como representa a Figura 3.

Figura 3: proposta de reconfiguração das etapas do Programa Empreender Bananeiras



Fonte: Elaboração própria (2019)

A proposta em formato circular busca a interação do usuário nas fases de concessão ao crédito, dando um papel central aos que usam o serviço, para que permita a captação de insights a partir do conhecimento que possuem e que é próprio da condição de usuário. Para tanto, torna-se necessário desenvolver uma cultura de inovação, envolvendo mecanismos consistentes de coordenação e interação para sua consolidação em um contexto inovador. Com relação à etapa das Inscrições, o problema central está na falta de planejamento nas avaliações das inscrições, gerando interesses de crédito a pessoas que não tem o mesmo objetivo que o Programa, e acabam gerando uma lista de espera na concessão ao crédito. Diante de tais problemas, existem

meios como o planejamento dos métodos avaliativos e parcerias com bancos privados, que podem agilizar os processos de espera ao microcrédito, tais parcerias ajudam a organizar capacidades complementares que facilitam a inovação (BOWONDER et al. 2010).

Ainda se faz importante nesse processo a introdução de meios de avaliação que identifiquem os reais interesses dos empreendedores, verificando se é pertinente investir naquele empreendimento e se a pessoa está ciente de suas obrigações e do papel do Programa.

No que se refere a etapa das Visitas aos empreendimentos, as informações levantadas atualmente são insuficientes em relação ao que se propõe fazer. Assim, sugere-se que nesta ocasião sejam analisadas se as propostas têm capacidade e viabilidade, e se trará benefícios para o empreendedor, e a fomentação da economia da cidade, conforme se propõe a Lei Municipal Nº 571 de 2013. Para alcançar a proposta é preciso realizar capacitações e orientações aos colaboradores para que não ocorra interferência na escolha do empreendedor ou nas regulamentações exigidas.

No caso das visitas, a interação com o empreendedor é necessária e importante, pois, estará no seu ambiente de trabalho no qual se sentirá à vontade para dialogar, logo, é uma oportunidade de conhecer a percepção dos clientes e promover o Cocriação nos serviços, focando na satisfação do usuário.

Em termos de Orientações – curso de capacitação - sugere-se que estas sejam voltadas inicialmente ao funcionamento do Programa Empreender Bananeiras, assim como de seus parceiros e etapas. As demais Orientações poderiam ser realizadas conforme demandas dos negócios durante todo o processo de realização do serviço, contudo com um planejamento prévio que envolva temas ligados a finanças, planejamento estratégico, marketing e operação. As formações podem ser aplicadas durante a elaboração do plano de negócio, para que os usuários tenham consciência e noção do que podem aprimorar em seus empreendimentos na realização do seu próprio plano de negócio.

Para que essas orientações sejam bem aplicadas, o Programa poderá implementar a estratégia de Ofertas de Plataforma fornecendo serviços repetíveis e personalizados (BOWONDER et al. 2010). Está previsto na Lei Federal nº 11.110/2005 (BRASIL, 2005) que o atendimento ao tomador final de recursos do microcrédito produtivo orientado, deve ser realizado por pessoas capacitadas para realizar o levantamento socioeconômico e ministrar orientação sobre o planejamento do negócio, e de gestão para o desenvolvimento dos negócios. Dessa forma, é o oportuno propor que a coordenação do Programa avalie a possibilidade de outros entes atenderem a esta necessidade. Além disso, pode-se estabelecer parceria com instituições do sistema S e a Universidade Federal da Paraíba, que tem um campus na mesma cidade do Programa, para que possam fornecer suporte às orientações e capacitações aos empreendedores.

A estratégia de Cocriação pode atuar nesta etapa de maneira que integre as necessidades e interesses dos usuários e dos provedores do serviço, em termos de treinamentos, cursos etc. A interação pode ser alcançada por meio de conversas informais durante os atendimentos, é a oportunidade de os usuários fazerem sugestões, para que posteriormente seja analisada a possibilidade de implementação.

Em relação ao Plano de Negócio individual é preciso reestruturar o modelo utilizado, incorporando o plano estratégico, para que os empreendedores tenham o conhecimento de como realizar análises internas e externas do seu negócio; o plano de marketing, abordando no mínimo os 4P's; e o melhoramento do plano operacional, no qual podem ser apresentados o que necessitará para criar ou melhorar o negócio. O plano de negócio é necessário para que sirva de base ao empreendedor, dessa forma as modificações propostas foram feitas para que não seja apenas um documento para ser avaliado, mas que sirva de subsídio para que os empreendedores possam estruturar seu empreendimento de forma planejada.

A Elaboração do Plano de Negócio pode ser mais eficaz se construído durante as Orientações e Treinamentos, assim pode envolver a troca de conhecimento, experiências e a participação direta do usuário, inclusive a partir dessa troca entre empreendedores e colaboradores do Programa poderão surgir diferentes insights a serem explorados em benefício dos envolvidos. Já no caso da etapa de Concessão ao crédito, a proposta aqui apresentada é no sentido de rever a questão do prazo, realizando um planejamento do cronograma do serviço para que não aconteça problemas de atraso ao microcrédito.

Na última etapa de Pós-crédito, a orientação é que o modelo de acompanhamento do Programa Empreender Bananeiras passe por uma Destruição Criativa (BOWONDER et al. 2010), que envolve a retirada rápida do modelo ultrapassado, e substituir por algo novo, pois o atual não cumpre com o objetivo que é proposto, não prioriza o acompanhamento e suporte ao empreendedor. As orientações nesta etapa, assim como em todas as outras, são essenciais para alcançar o que o Programa de Microcrédito propõe, que é fomentar a economia do Município.

Após o fornecimento do crédito, as orientações devem ser voltadas ao monitoramento, observando, orientando e dando suporte à gestão do empreendedor, isso pode ser feito por meio de encontros mensais, com data e horário marcado, seja com o administrador, ou qualquer outro colaborador hábil para resolver o problema de suas atividades gerenciais. É interessante disponibilizar planilhas de fluxos de caixa para controle financeiro, que podem direcionar a problemas financeiros que estejam passando despercebido, e assim possam ser resolvidos, além frequentes análises internas e externas.

Além dos procedimentos de Orientações da etapa do Pós-crédito, é interessante que o trabalho que está sendo desenvolvido nesse período seja divulgado para os demais, a troca de experiência e a comunicação são fontes de aprendizado. Eventos, encontros e feiras são ótimas oportunidade de mostrar os resultados alcançados. Em síntese, a proposta aqui apresentada busca, por meio das estratégias de Inovação apresentadas por Bowonder et al. (2010), promover o melhoramento nos serviços incorporando mudança nos vetores presentes no modelo proposto por Djellal, Gallouj e Miles (2013), conforme evidencia o Quadro 1.

Quadro 1: proposta de Inovação nos Serviços do Programa Empreender Bananeiras

ETAPAS	PROPOSTAS	VETOR MODIFICADO	ESTRATÉGIAS DE INOVAÇÃO
Todas as etapas	- Modelo DART de Cocriação de valor; - Proposta de interação no modelo circular das etapas de concessão ao crédito.	- Competências do cliente; - Competências diretas do provedor de serviços.	- Cocriação; - Melhoria no valor da marca.
Inscrição	- Parcerias para novas oportunidades de microcrédito; - Treinamento com novas metodologias de avaliação.	-Competências do cliente; - Competências diretas do provedor de serviço.	-Cocriação; - Parceria.
Visita	-Treinamento e qualificação dos colaboradores para a avaliação das propostas	-Competências do cliente; - Competências diretas do provedor de serviço.	- Cocriação
Orientação - curso de capacitação	-Divisão das orientações por etapas do plano de negócio; -Colaborador qualificado para ministrar as orientações; -Parcerias com o Sistema S e com a UFPB; -Conversas informais para identificação de sugestões.	-Competências do cliente; - Competências diretas do provedor de serviço.	-Cocriação; -Oferta de plataforma; -Parceria.
Elaboração do plano de negócio	- Incluir Plano Estratégico, Plano Operacional, e o Plano de Marketing;	-Competências do cliente; - Competências diretas do provedor de serviço.	-Cocriação

	- Construção em conjunto com as orientações, para um maior envolvimento com o usuário		
Concessão ao crédito	-Proposta de liberação do microcrédito dois meses antes das festividades; -Ouvir o cliente e incorpora sugestões.	-Competências do cliente;	-Cocriação
Pós crédito	-Retirada do modelo de monitoramento de Pós-crédito, por orientações e acompanhamento frequentes; -Disponibilizar ferramentas de controle financeiro; -Participação em feiras, eventos e encontros para troca de experiência.	-Competências do cliente; -Competências diretas do provedor de serviço.	-Destruição criativa -Cocriação

Fonte: elaboração própria (2019)

Na proposta apresentada, é dada primordial atenção ao vetor competências do cliente pelo fato de permitir a maior participação do usuário no serviço do Programa. O vetor competências diretas do provedor de serviço é evidenciada para que os responsáveis em prover os serviços possam se capacitar e qualificar os serviços prestados. As propostas ocorreram com base no modelo de produto como um conjunto de vetores e características discutidos por Djellal, Gallouj e Miles (2013), que sugere que uma modificação já represente uma Inovação.

5 CONCLUSÕES E CONTRIBUIÇÃO TECNOLÓGICA/SOCIAL

Este trabalho objetivou analisar os serviços atualmente desenvolvidos pelo Programa Empreender Bananeiras com a finalidade de propor melhorias incrementais ou o desenvolvimento de novos serviços que sejam aplicáveis à realidade da instituição, e assim contribuir com a qualificação dos serviços e dos provedores do serviço, e o desenvolvimento dos empreendimentos atendidos. Verificou-se que o Programa Empreender Bananeiras trabalha com o serviço de concessão ao crédito, e possui um processo de etapas definidas para a realização (Inscrição, Visita, Orientação-curso de capacitação, Elaboração do Plano de negócio, Concessão ao Crédito e o Pós-crédito). No entanto, apresenta uma série de lacunas em relação ao modo como os serviços são prestados. Com base nas etapas realizadas para a concessão ao crédito foram propostas ao Programa Empreender Bananeiras modificações em seus serviços, dentre elas, destacam-se: (1) A interação por meio da Estratégia de Inovação entre clientes e provedores do serviço; (2) A introdução do usuário no serviço, com a proposta do modelo circular das etapas; (3) Parcerias para minimizar o tempo de espera e promover as Orientações; (4) Treinamento e qualificação dos provedores, para execução dos serviços; (5) realização das Orientações aos usuários do serviço em etapas, para subsidiar o planos individuais do Plano de Negócio; (6) Retirada do modelo de monitoramento de Pós-crédito, por orientações e acompanhamentos frequentes.

Verificou-se que as etapas do processo são organizadas de forma linear sem demonstrar envolvimento com o usuário final, esta foi uma das principais lacunas encontradas na pesquisa, pois apesar de o usuário participar de todas as etapas de concessão ao crédito, a sua atuação é muito passiva. Isto evidencia que o Programa Empreender Bananeiras no atual formato não privilegia a captação das Competências dos clientes, considerada um dos vetores que podem contribuir com a Inovação (DJELLAL; GALLOUJ; MILES, 2013).

Após as análises, foi possível verificar que o problema não estava apenas em trazer o usuário para dentro do processo do serviço, mas também, capacitar os colaboradores para que tenham a capacidade de realizar os serviços de maneira mais integrada ao usuário, e por esse motivo, o Programa Empreender Bananeiras também teria que passar por modificações em relação às Competências diretas dos provedores do serviço.

Conforme preconiza a teoria, as modificações propostas nos vetores Competências dos clientes e Competências diretas do provedor do serviço resultam em inovações, que no caso desta pesquisa foram do tipo melhoria e incremental.

Por fim, sugere-se que outros estudos sejam realizados para aprofundar o conhecimento em metodologias que possam introduzir o usuário no serviço. Assim, esse estudo pode servir de subsídio para outros empreendimentos de concessão ao crédito produtivo orientado que tenham uma lógica de funcionamento similar ao Programa Empreender Bananeiras, e que tenham atentado para a necessidade de incorporar a maior participação do usuário no serviço.

REFERÊNCIAS

- ALVES, M. **Como escrever teses e monografias: um roteiro passo a passo**. Rio de Janeiro: Elsevier, p. 43-67, 2007.
- BANANEIRAS. **Lei nº 571**, de 02 de setembro de 2013. Bananeiras, 2013.
- BARRAS, B. Towards a theory of innovation in services. **Research Policy**, North-Holland, 15, p. 161-173, 1986.
- BRAMBILLA, F. R. et al. Cocriação e confiança percebida: Relações em um cenário de inovação disruptiva de serviço. **Caderno Profissional de Marketing-UNIMEP**, vol. 5, n. 3, p. 75-88, 2017.
- BRANDÃO, S. M.; FARIA, M. F. B. Inovação no setor público: análise da produção científica em periódicos nacionais e internacionais da área de administração. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, vol. 47, n. 1, p. 227-248, 2013.
- BRASIL. **Lei nº 11.110**, de 25 de abril de 2005. Brasília, 2005.
- BOWONDER, B. et al. Innovation strategies for creating competitive advantage. **Research Technology Management**, Arlington, vol. 53, n. 3, p. 19-32, 2010.
- CAVALCANTE, P. et al. (Org.) **Inovação no setor público: teoria, tendências e casos no Brasil**. Brasília: Enap: Ipea, 2017.
- DOMICIANO, T. R. Secretaria de Estado do Turismo e do Desenvolvimento Econômico. **Diário Oficial**, João Pessoa, p. 3, 18 jan. 2017.
- DJELLAL, F.; GALLOUJ, F.; MILES, I. Two decades of research on innovation in services: which place for public services?. **Structural change and economic dynamics**, Elsevier, vol. 27, p. 98-117, 2013.
- GALLOUJ, F. **Innovation in the service economy: the new wealth of nations**. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited, 2002.
- GALLOUJ, F.; SAVONA, M. Innovation in services: a review of the debate and a research agenda. **Journal of Evolutionary Economics**, Springer Verlag, Germany, vol. 19, n. 2, p. 149-172, 2009.
- GALLOUJ, F.; WEINSTEIN, O. Innovations in services. **Research Policy**, Elsevier, vol. 26, n. 4-5, p. 537-556, 1997.
- GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. Editora Atlas, 2008.
- JUNIOR, P. C. R.; GUIMARÃES, T. A. Inovação em serviços: o estado da arte e uma proposta de agenda de pesquisa. **Revista brasileira de gestão de negócios**, São Paulo, vol. 14, n. 44, p. 293-313, 2012.
- LENDEL, V.; VARMUS, M. Creation and implementation of the innovation strategy in the enterprise. **Economics and management**, 16, p. 819-825, 2011.
- MANUAL, DE OSLO. Diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação. **Publicação Conjunta da Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) e Gabinete Estatístico das Comunidades Europeias**, 2005.
- MENELAU, S.; VIEIRA, A. F. B. R.; FERNANDES, A. S. A. Inovação em serviços de segurança pública no Brasil: facilitadores e barreiras à inovação nos postos comunitários de

segurança do distrito federal. **Revista brasileira de políticas públicas e internacionais**, vol.1, n. 1, p. 24-48, 2016.

MOURA, E. O.; MACHADO, A. G. C.; BISPO, M. S. O microcrédito como fomentador de uma infraestrutura comercial voltada para a base da pirâmide: o caso do Programa Empreender Bananeiras. **Revista gestão e conexões**: Vitória, vol. 4, n. 2, p. 84-104, 2015.

OLIVEIRA, L. G. **Inovação no setor público**: uma reflexão a partir das experiências premiadas no Concurso de Inovação na Gestão Pública Federal. Brasília: ENAP, 2014.

PARAÍBA. **Lei nº 10.128**, de 23 de outubro de 2013. João Pessoa, 2013.

PRAHALAD, C. K.; RAMASWAMY, V. Experiências de co-criação: a próxima prática na criação de valor. **Jornal de marketing interativo**, v. 18, n. 3, p. 5-14, 2004.

TOLDO, L. A.; NETO, C. G.; RODRIGUES, M. E. Adoção de estratégias de inovação: um estudo em empresas de software do Estado do Rio de Janeiro. **XXI EnANPAD. Rio de Janeiro**, v. 22, p. 4, 2007.

SANCHES, P. L. B. **Estratégias de inovação sob a perspectiva da resource-based-view**: análise e evidências em empresas de base tecnológica. 2011. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA), Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa.

SCHUMPETER, J. A. **Teoria do desenvolvimento econômico**: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico (1934). Tradução de Maria Sílvia Possas. Coleção Os Economistas. São Paulo: Nova Cultural, 1997.

VARGAS, E. R. **A dinâmica da inovação em serviços**: o caso dos serviços hospitalares no Brasil e na França. 2006. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.

VARGAS, E. R. et al. Inovação em hospitais e a lógica dominante de serviço. **Revista de Gestão em Sistemas de Saúde – RGSS**, vol. 3, n. 1, p. 14-26, 2014.