

ANA LÚCIA MAIA DOS SANTOS

**INOVAÇÃO EM SERVIÇOS: proposta de aplicação no Programa Empreender  
Bananeiras**

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA  
CENTRO DE CIÊNCIAS HUMANAS SOCIAIS E AGRÁRIAS  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

BANANEIRAS-PB

2019

**ANA LÚCIA MAIA DOS SANTOS**

**INOVAÇÃO EM SERVIÇOS: proposta de aplicação no Programa Empreender  
Bananeiras**

Artigo tecnológico apresentado a Coordenação do Curso de Graduação em Administração da Universidade Federal da Paraíba, em atendimento às exigências para obtenção do Grau de Bacharel em Administração

Orientador: Dr<sup>a</sup>. Milene Felix de Almeida

BANANEIRAS-PB

2019

**Catálogo na publicação**  
**Seção de Catalogação e Classificação**

S237i Santos, Ana Lucia Maia Dos.

Inovação em Serviços: proposta de aplicação no Programa  
Empreender Bananeiras / Ana Lucia Maia Dos Santos. -  
Bananeiras, 2019.  
38 f. : il.

Orientação: Milene Felix de Almeida.  
Monografia (Graduação) - UFPB/CCHSA.

1. Inovação em Serviços; Estratégias; Empreender. I.  
Almeida, Milene Felix de. II. Título.

UFPB/CCHSA-BANANEIRAS



UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA  
CENTRO DE CIÊNCIAS HUMANAS, SOCIAIS E AGRÁRIAS  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

ATA DE AVALIAÇÃO DO ARTIGO TECNOLÓGICO

Aos Cinco de junho de dois mil e dezenove  
na presença dos professores  
Milene Félix de Almeida e Stephanie Ingrid Siqueira Barbosa  
apresentou-se o Artigo Tecnológico do (a) estudante  
Ana Líucia Meira dos Santos  
intitulado Inovação em serviços: proposta de aplicação no pro-  
grama Empreender Bonanópolis,  
obtendo aprovação com média final 10,0 (DEZ), conforme o resultado das  
notas dadas pelos professores abaixo descrito:


**Observação: atribuir notas de 0 a 10 em cada critério, ao final a média é o total**

CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO DO ARTIGO TECNOLÓGICO		
Introdução: apresentação, justificativa, descrição da situação-problema indicando sua oportunidade e relevância para o contexto e integração teoria-prática e os objetivos da pesquisa e estrutura geral do trabalho.	10,0	10,0
Contexto e realidade investigada: apresentação das informações e conteúdos relevantes para a identificação da organização/contexto do estudo	10,0	10,0
Diagnóstico da situação-problema e/ou oportunidade: apresentação da situação-problema e/ou oportunidade de melhoria/ inovação vinculada ao contexto em análise (organização/governo/atores sociais envolvidos), a partir da utilização de abordagens teórico-científicas, privilegiando o rigor sem perder de vista o seu objetivo principal.	10,0	10,0
Cronograma (quando TCC 1)	10,0	10,0

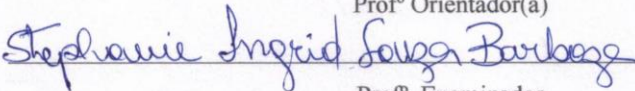
Análise da Situação-Problema e propostas de inovação/intervenção/recomendação: apresentação e discussão das possíveis alternativas para a resolução da situação-problema ou para a exploração/desenvolvimento da oportunidade de melhoria/ inovação.	10,0	10,0
Conclusões e Contribuição Tecnológica/Social: apresentação da contribuição da proposta para as organizações e/ou para a sociedade, com ênfase nos benefícios, oportunidades de melhorias e consequências das possíveis soluções ou desdobramentos da proposta de solução da situação-problema para a organização ou realidade estudada	10,0	10,0
Referências bibliográficas: apresentação somente dos itens de bibliografia efetivamente citados no texto.	10,0	10,0
Apresentação física do trabalho: coerência com as normas	10,0	10,0
Apresentação pública do trabalho	10,0	10,0
Total	10,0	10,0

Observação: O TCC 1 abrange, no mínimo, a elaboração da Introdução, Contexto e Realidade Investigada, Diagnóstico da situação-problema e/ou oportunidade, Cronograma, incluindo as referências. As outras partes (Análise da Situação-Problema e propostas de inovação/intervenção/recomendação e conclusões e Contribuição Tecnológica/Social) e ajustes são realizados no TCC2.” (CADM, resolução 01/2016, p. 18)

Observações: \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

 Nota 10,0

Prof<sup>o</sup> Orientador(a)

 Nota 10,0

Prof<sup>o</sup> Examinador

Bananeiras – PB, 05/06/2019

## AGRADECIMENTOS

Primeiramente a Deus, por sua infinita bondade e proteção em cada passo do meu caminhar, me dando a oportunidade de recomeçar todos os dias, com o propósito de plantar o bem e colher bons frutos. Foi por meio do teu amor que recebi força e coragem para seguir em busca dos meus sonhos.

Agradeço a minha família, minha base, as pessoas que mais me inspiram! Meus pais, Luzia Maia e Pedro Martins, por todo amor, carinho e proteção, por me ensinarem diariamente e essência de um ser humano íntegro e batalhador. Serei eternamente grata a Deus pela oportunidade de tê-los como pais, a quem me orgulho e amo infinitamente.

A minha irmã, Maria das Graças, meu suporte, o anjo que fez de tudo para que continuasse nessa caminhada e não desistisse. Aos meus irmãos, David e Damião, que sempre estão comigo ajudando e me apoiando. As minhas cunhadas, por todo carinho e atenção. E principalmente pelos meus sobrinhos, Guilherme, Maria Eliziane, Camila e Gustavo, vocês são minha luz, a razão do meu sorriso, meu potinho de alegria, e a razão de lutar por dias melhores.

Ao meu noivo, Calisson, obrigada por caminhar comigo por esse longo percurso, por toda paciência e apoio para que conseguisse realizar meus sonhos, obrigada por ser meu amigo, amor e companheiro durante esta jornada.

A minha excelente orientadora, Professora Milene. Um ser humano incrível, que teve a paciência de me orientar nesta pesquisa, agradeço de coração por sua disponibilidade, atenção, dedicação e principalmente por seu incentivo, me mostrando que era capaz de realizar mais este trabalho, foi uma honra ser sua orientanda, a senhora é um anjo!

A minha examinadora, Professora Stephanie Ingrid. Por todas as contribuições ao meu trabalho, foi uma honra ser sua aluna. A todos os demais professores, obrigada pelos conhecimentos e experiências adquiridos.

Agradeço a Deus por cada pessoa que colocou na turma 2015.1, por todo caminho percorrido, pelas dificuldades que nos fez crescer e nos tornar fortes e capazes, além de, todas as risadas, palhaçadas, palavras, abraços e orações compartilhadas, vou levar essa família sempre em meu coração.

A todos meu muito obrigada!

## RESUMO

O objetivo desta pesquisa é 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. A Inovação em Serviços, especificamente a abordagem integradora, fornece o principal suporte teórico à pesquisa. Do ponto de vista metodológico, a pesquisa caracteriza-se como descritiva, qualitativa e estudo de campo. Os dados foram coletados por meio de entrevistas com coordenador do Programa, colaboradores e beneficiários, também foram levantados documentos e realizadas observações para subsidiar as análises. Os resultados da pesquisa permitiram identificar todas as fases do serviço fornecido e a forma como usuário e provedor interagem. Evidenciaram-se problemas relacionados ao modo como as etapas do serviço são conduzidas, especialmente nas fases de elaboração do Plano de Negócios, Orientações e Pós-crédito. Ainda assim, verificou-se que todas as etapas são realizadas com pouca participação do usuário no serviço, e isso penaliza a captação das competências destes agentes. Com base nisso, foi elaborada uma proposta de reconfiguração das etapas do serviço de modo a envolver o empreendedor em todas as fases da concessão ao microcrédito, potencializando a captação das competências do cliente e do provedor em direção à inovação do serviço. A proposta é elaborada em base em cinco estratégias a serem adotadas para gerar inovação em serviços: a cocriação de valor, melhoria de marca, parceira, oferta de plataforma e destruição criativa.

**Palavras-chave:** Inovação em Serviço; Estratégias; Empreender.

### Abstract

The objective of this research is to analyze the services currently developed by the Empreender Bananeiras Program with the purpose of proposing incremental improvements or the development of new services that are applicable to the reality of the institution. Service Innovation, specifically the integrative approach, provides the main theoretical support for research. From the methodological point of view, the research is characterized as descriptive, qualitative and field study. The data were collected through interviews with program coordinator, collaborators and beneficiaries, documents were also collected and observations were made to support the analyzes. The search results allowed you to identify all phases of the service provided and how the user and provider interacted. Problems related to how the service stages are conducted, especially in the phases of preparation of the Business Plan, Orientations and Post-credit have been evidenced. Nevertheless, it was verified that all steps are performed with little user participation in the service, and this penalizes the capture of the skills of these agents. Based on this, a proposal was made to reconfigure the service stages in order to involve the entrepreneur in all phases of the microcredit concession, enhancing the capture of the client's and provider's competencies towards service innovation. The proposal is based on five strategies to be adopted to generate innovation in services: value creation, brand improvement, partnership, platform offer and creative destruction.

**Keywords:** Innovation in Service; Strategies; To undertake

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1:</b> representação modificada do produto como um conjunto de vetores de características .....	11
<b>Figura 2:</b> linhas de crédito Empreender Paraíba e Empreender Bananeiras .....	15
<b>Figura 3:</b> etapas da prestação de serviço pelo Programa Empreender Bananeiras .....	17
<b>Figura 4:</b> modelo DART .....	22
<b>Figura 5:</b> proposta de reconfiguração das etapas do Programa Empreender Bananeiras .....	23

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1:</b> estratégias de Inovação.....	13
<b>Quadro 2:</b> proposta de Inovação nos Serviços do Programa Empreender Bananeiras.....	25

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b> .....	9
<b>2. CONTEXTO E REALIDADE INVESTIGADA</b> .....	10
2.1 Inovação em Serviços .....	10
2.2 Estratégias de Inovação.....	13
2.3 Programa Empreender Bananeiras .....	14
<b>3. DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO PROBLEMA</b> .....	16
3.1 Metodologia.....	16
3.2 Serviços prestados pelo Programa Empreender Bananeiras.....	16
<b>4. ANÁLISE DA SITUAÇÃO-PROBLEMA E PROPOSTA DE INOVAÇÃO PARA OS SERVIÇOS DO PROGRAMA EMPREENDER BANANEIRAS</b> .....	19
4.1 Proposta de serviço para o Programa Empreender Bananeiras .....	21
<b>5 CONCLUSÕES E CONTRIBUIÇÃO TECNOLÓGICA/SOCIAL</b> .....	26
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	28
<b>APÊNDICE</b> .....	31
<b>Apêndice A - Roteiro de entrevista direcionado aos colaboradores do Programa</b> .....	32
<b>Apêndice B - Roteiro de entrevista direcionada ao coordenador do Programa</b> .....	34
<b>Apêndice C - roteiro para entrevista com os Beneficiários do Programa Empreender Bananeiras</b> .....	36

## 1. INTRODUÇÃO

As discussões com relação a inovação, suas tipologias e estratégias, vêm sendo apresentadas ao longo dos anos por concepções de diversos autores (SHUMPETER, 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, FARIAS, 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 artigo 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, podem resultar em Inovação. Desse modo, compreender a interação entre esses fatores é pertinente inclusive no contexto público, como é o caso do Programa Empreender Bananeiras, pois permite entender como as características do serviço interagem e os resultados que são gerados. Em relação ao Programa Empreender Bananeiras, destaca-se que este 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, em parceria com o Empreender Paraíba e a Prefeitura Municipal, como forma de incentivar o desenvolvimento econômico local, gerando ações de apoio aos empreendedores. O intuito com a sua criação foi 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. Segundo o relatório anual de 2018 foi disponibilizado o crédito no valor de R\$ 29.500,00 pelo Empreender Bananeiras, beneficiando 13 microempreendedores.

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. Uma destas lacunas diz respeito ao acompanhamento ao empreendedor após a concessão do crédito. 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 num 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 o 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 da instituição. As propostas realizadas têm 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 é dividido em mais cinco seções. A segunda seção se direciona a apresentar 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. A terceira seção faz referência ao diagnóstico da situação problema no qual são apresentados os serviços e o processo de prestação do mesmo, a quarta seção é dedicada à 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**

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. No entanto, vários autores (DAMANPOUR; EVAN, 1984; GALLOUJ; WEINSTEIN, 1997; GALLOUJ, 2002) distinguem conceitualmente estes e outros tipos de inovação, os quais podem ser utilizados em contextos diversos.

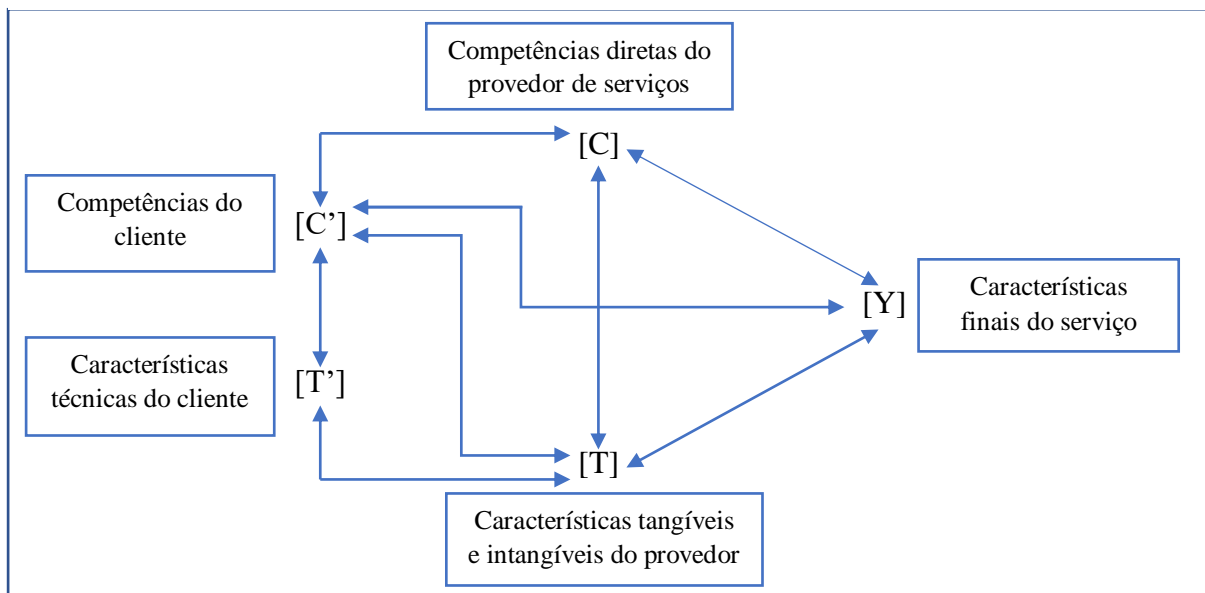
Um dos campos de estudo cuja literatura vem se desenvolvendo e passando por evoluções é a Inovação em Serviço. Existem três abordagens principais utilizadas para orientar os estudos da área: a tecnológica, a baseada em serviços e a integradora (GALLOUJ; SAVONA, 2009). A abordagem tecnológica é discutida 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, em outras palavras, foca nos serviços desenvolvidos com auxílio de tecnologia. 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 de inovação 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). 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. Este modelo, na perspectiva de Gallouj e Savona (2009, p.14) “representa uma poderosa ferramenta teórica para operacionalizar e conta como um conjunto muito mais rico de modos de inovação”. Em outro trabalho, Djellal, Gallouj e Miles (2013) complementaram o modelo para melhor refletir nos serviços públicos, conforme Figura 1.

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



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

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.

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 nesta pesquisa.

Na abordagem Integradora, a inovação não é definida como resultado, mas sim, como processo (JUNIOR; GUIMARÃES, 2012). Dessa forma, a inovação por via do modelo dos autores (DJELLAL; GALLOUJ; MILES, 2013) pode resultar das diferentes formas de modificações causados pelas características e competências.

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 pelos vetores e características.

O modelo proposto se adequa aos estudos de Inovação em Serviços no setor público, que no decorrer dos últimos anos passou a ser investigado tão quanto o setor privado, que caminha seguindo os passos da abordagem Shumpeteriana. Já no setor público, além de sua importância para economia, a geração de Inovação possui um papel estratégico nas ações do Estado, pois o mesmo deve assegurar ações que garantam suprir as necessidades do cidadão em termos de bens e serviços públicos (OLIVEIRA, 2014). Nesse sentido, ainda há um campo extenso de ações inovadoras que podem ser desenvolvidas para o melhoramento e implantação de produtos e serviços no contexto público.

Quando se trata de pesquisas sobre Inovação em Serviços no setor público, é possível observar que existem muitos estudos que tratam de apresentar o que está sendo debatido na área (BRANDÃO; FARIA, 2013; FERREIRA et al. 2015; VRIES; BEKKERS; TUMMERS, 2016). Inclusive Brandão e Faria (2013, p. 1) destacam a produção científica internacional por seus avanços, dando ênfase nos “fatores ambientais, organizacionais e gerenciais que influenciam a inovação no setor público”. Apesar dos estudos nessa área estarem passando por uma fase de crescimento, principalmente nos fatores de influência, ainda existem lacunas a serem investigadas, inclusive os efeitos da inovação e as barreiras para implantá-las no setor público.

Com relação às limitações da Inovação no setor público, Oliveira (2014) relata que o ambiente desse setor é marcado por características como a legalidade e impessoalidade, e não é direcionada ou aberta a mudanças, principalmente por sua rigidez estrutural. Outra limitação é o aspecto orçamentário e de sua execução, pois nesse setor os custos transacionais são considerados elevados, e isso faz com que ocorra obstáculos na realização ou implantação da Inovação. Para Damanpour e Schneider (2009, p. 6) a Inovação nas organizações públicas também enfrenta barreiras, como “falta de incentivos, financiamento insuficiente, pressões a longo prazo associadas a política e reeleição, e necessidade de apoio público”, ou seja, a implantação da Inovação em Serviços públicos é um processo difícil cheios de incertezas e conflitos.

No entanto, 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.

## 2.2 Estratégias de 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. Na perspectiva de Lendel e Varmus (2011, p.2) “A estratégia de inovação é uma direção inovadora da abordagem da empresa para a escolha de objetivos, métodos e formas de utilizar e desenvolver plenamente o potencial inovador da empresa”.

Em uma revisão a literatura, Bowonder et al. (2010) identificam como as estratégias de inovação podem contribuir com a organização de três forma distintas: fornecendo novas ofertas ou experiências ao cliente; permanecendo à frente da concorrência no mercado; ou permitindo a entrada da organização em novos segmentos de mercado. Com base nestes aspectos, Bowonder et al (2010) identificaram 12 tipos de estratégias baseadas nas empresas inovadoras. Estas estratégias, assim como as respectivas definições apresentadas pelos autores, estão destacadas no Quadro 1.

**Quadro 1:** estratégias de Inovação

Dimensões	Tipologias	Definição
Excitação do cliente	Ofertas de plataforma	Envolve oferecer produtos e/ou serviços diferentes para segmentos de mercados distintos.
	Cocriação	É um modo de inovação em que o valor é criado trabalhando em conjunto com o consumidor e usando as percepções do cliente para gerar maior satisfação.
	Redução do tempo de ciclo	Compreende desenvolver maneiras que possam desenvolver e introduzir produtos e/ou serviços no mercado, com a máxima rapidez e até mesmo antes dos concorrentes.
	Melhoria do valor da marca	Envolve redefinir os limites da marca por meio da inovação e ajudar as empresas a criar experiências de produtos e serviços.
Liderança competitiva	Alavancagem de tecnologia	É essencialmente a criação de valor e captura de valor para aproveitar novas oportunidades de mercado. Não se limita a avanços criativos; em vez disso, envolve a aplicação de tecnologia para criar uma gama de produtos e serviços.
	A prova do futuro	Assegura que as opções de se manter no mercado não sejam limitadas e que a empresa tenha a capacidade de atender uma ameaça e/ou mudança na trajetória tecnológica
	Desenvolvimento enxuto	Envolve a redução dos requisitos de recursos e a eliminação de desperdícios.
	Parceria	A parceria corporativa para a inovação ajuda as empresas a organizarem capacidades complementares, além de compartilhar fontes e riscos.
	Mutação da inovação	A mutação da inovação envolve a mutação da tecnologia e a criação de várias ofertas.
	Destruição criativa	Envolve a retirada rápida de produtos antigos e sua substituição instantânea por novos produtos.

Enriquecimento de portfólio	Segmentação de mercado	Identifica novos segmentos de mercado como janelas de oportunidade. Segmentar o mercado de maneira inovadora tornou-se uma fonte de diferenciação competitiva.
	Aquisição	Envolve a obtenção de uma tecnologia, produto ou marca de fora.

Fonte: adaptado de Bowonder et al. (2010)

As estratégias investigadas por Bowonder et al. (2010) apresentam uma estrutura de inovação 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: as ofertas de plataforma, co-criação, redução do tempo de ciclo e melhoria do valor da marca. A 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, a prova do futuro, desenvolvimento enxuto e parceria. 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. O Enriquecimento de portfólio se pauta em três estratégias: mutação inovação, destruição criativa, segmentação de mercado e aquisição. Todas as doze estratégias citadas anteriormente entre as dimensões estratégicas são apresentadas no Quadro 1.

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 para o estudo dessas estratégias é identificar após a análise, se uma ou mais das estratégias inovadoras apresentadas, podem contribuir para melhoria nos serviços oferecidos no Programa Empreender Bananeiras.

### 2.3 Programa Empreender Bananeiras

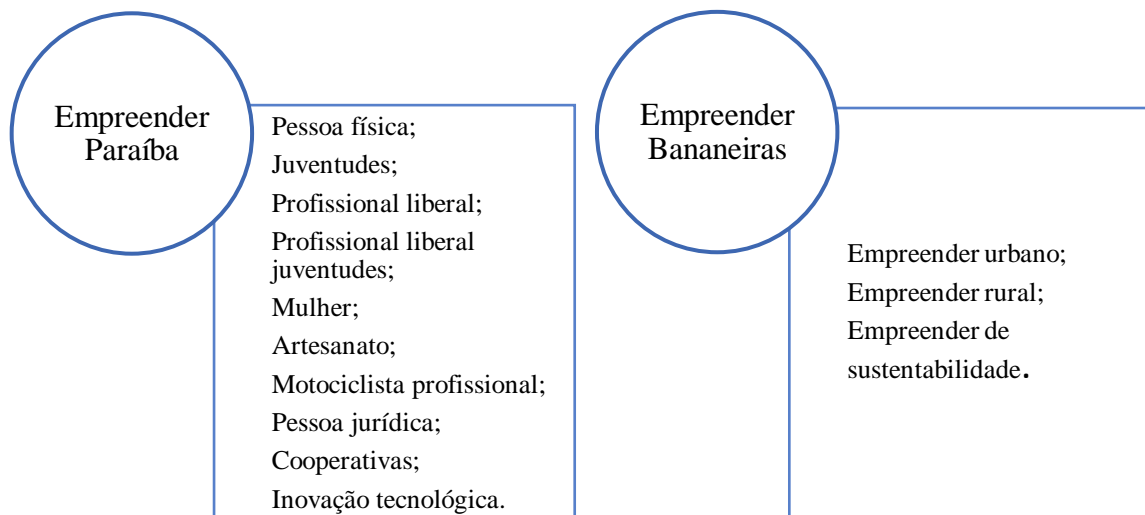
As atividades iniciais do Programa Empreender Bananeiras ocorreram em abril de 2013, neste período a Cidade de Bananeiras encontrava-se em meio a uma transformação, começava a receber uma grande quantidade de turistas, além de empreendimentos hoteleiros e festas regionais, que passaram a agregar valor à cidade. A partir desses acontecimentos as pessoas sentiram-se atraídas pela oportunidade de empreender, no entanto, faltava dinheiro para o investimento. 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. Ainda assim, 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, ela trata das funções e deveres a serem realizados pelo representante do Programa (BANANEIRAS, 2013). 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 conseguir parceria com o Programa Empreender Paraíba. Esta parceria foi instituída com a Lei nº. 9.335, de 25 de janeiro de 2011, e, posteriormente substituída 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, que pretendam fomentar a economia e o desenvolvimento do Município (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. O seu grande propósito, assim como o Programa Empreender Paraíba, é o financiamento creditício. Desse modo, eles oferecem linhas de crédito específicas para públicos diferentes.

**Figura 2:** linhas de crédito Empreender Paraíba e Empreender Bananeiras



Fonte: elaboração própria (2019)

A Figura 2 apresenta as linhas de crédito do Programa Empreender Paraíba e do Programa Empreender Bananeiras. Tais linhas de crédito se diferem pelo nível de exigência em termos de: idade do empreendedor, documentações necessárias, limites mínimos e máximos disponíveis, taxas de juro e o número de parcelas como forma de pagamento. As linhas de crédito compõem o Programa Empreender Paraíba podem ser solicitadas a partir do Programa Empreender Bananeiras devido à sua parceria instituída e também fazem parte do serviço oferecido pelos Programa Empreender Bananeiras.

### **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 maio 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 observação participante, entrevista semiestruturada e conversas informais. O estudo 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 o levantamento teórico foi realizada uma pesquisa bibliográfica em teses, dissertações, livros e artigos para a investigação acerca dos temas Inovação, Inovação em Serviço, Estratégias de Inovação e Inovação no Setor Público. 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, no qual sanciona o Programa de Apoio ao Empreendedorismo na Paraíba – EMPREENDER, 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.

Na pesquisa de campo (GIL, 2008), foram realizadas entrevistas semiestruturadas com o coordenador, dois colaboradores e oito empreendedores, no qual se buscou informações acerca do objetivo do Programa Empreender Bananeiras, as etapas para conseguir o financiamento creditício, se é feito o acompanhamento do Programa e como ele é realizado. As entrevistas com o coordenador e os colaboradores foram realizadas na Casa do Empreendedor, em duas etapas, a primeira em março de 2019 na qual se buscou conhecer as etapas de realização do serviço, e a segunda em maio de 2019, para um maior detalhamento do que foi visto anteriormente, já com os empreendedores, foram realizadas em seus estabelecimentos e residências no mês de maio de 2019.

As observações foram realizadas durante as entrevistas e nas visitas à organização, no evento em comemoração ao aniversário de seis anos do Programa Empreender Bananeiras, assim como, por meio de conversas informais com os colaboradores e empreendedores, com o intuito de conhecer todo o processo do financiamento creditício. 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.

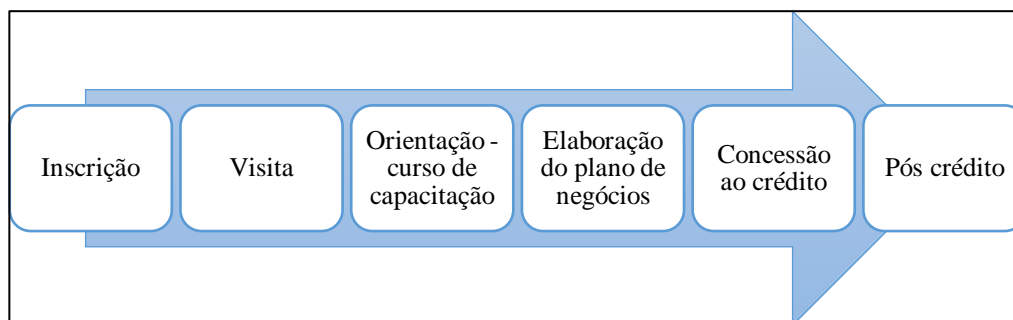
#### **3.2 Serviços prestados pelo Programa Empreender Bananeiras**

As principais informações sobre o funcionamento do Programa Empreender Bananeiras são estabelecidas pela Lei Municipal nº. 571, de 02 de setembro de 2013, na qual também fica estabelecida a parceria com o Programa Empreender Paraíba, assim como os Editais de abertura das inscrições, que apresenta o detalhamento das linhas de crédito, dos documentos necessários, de pessoas aptas a se inscreverem, a renovação e a renegociação. Em abril do corrente ano,

realizou-se uma parceria com o Banco Itaú, proporcionando o atendimento de um maior número de empreendedores.

Sabendo 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 previstas de acontecerem, conforme evidenciado na Figura 3.

**Figura 3:** 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 e espera um determinado número de dias para o cumprimento de todas as fases. As etapas têm seu início a partir da **Inscrição** (cadastramento), que é realizada na Casa do Empreendedor. 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 apresentados passarão por uma breve análise e, logo após é realizado o cadastramento virtual em uma lista de espera. Após uma breve análise, a proposta ao crédito é encaminhada para o Empreender Paraíba ou para o banco Itaú (caso o valor seja alto) ou para o Empreender Bananeiras (caso o valor seja baixo). Posteriormente, ao surgir a oportunidade de liberação ao microcrédito os empreendedores contemplados são comunicados e ficam cientes da 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 devem ocorrer 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. Nesta oportunidade, foram abordadas explicações de como conhecer seu público alvo, como aumentar sua margem de lucro, instruções sobre missão, visão e valores para cada empreendimento. É válido ressaltar que essa orientação foi prestada com o auxílio de representantes do Empreender Paraíba.

Após esse processo, uma data é definida para a realização da próxima etapa, a **Elaboração do Plano de Negócio**, na qual se utiliza 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. Para a elaboração do Plano de Negócio, uma série de questões devem ser respondidas pelo empreendedor, sendo que os colaboradores do Empreender Bananeiras são responsáveis por elaborar o Plano de Negócio para aqueles que serão beneficiados pelo Empreender Municipal. Já para os beneficiários do Empreender Paraíba o Plano de Negócio é elaborado por seus representantes com datas agendadas previamente.

Ainda no Plano de Negócio 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. Concluído o Plano de Negócio, verifica-se, se há certidões negativas por parte do interessado para detectar supostas restrições e pendências nas documentações exigidas.

A próxima etapa é a **Concessão ao Crédito**, momento em que se realiza a assinatura dos contratos, de modo que para realizar esta etapa, o empreendedor deverá ter passado por todas as fases anteriores. 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.

O **Pós-crédito** é a etapa seguinte, e merece atenção especial, seu objetivo é verificar se o crédito que foi repassado para o empreendedor foi aplicado de acordo com o proposto, o instrumento utilizado para esta finalidade é um questionário com quinze questões, 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 se dirija até a casa do 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 deve ser realizada apenas uma vez, dias após o recebimento do crédito, mas há casos que demora alguns meses e em outros nunca chega 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, na qual é realizada alteração no contrato de financiamento para o ajuste da situação do empreendedor que não tenha quitado integralmente o contrato de financiamento, sendo este o único serviço que pode ser oferecido as pessoas de outros municípios. Assim, o Programa Empreender Bananeiras tem como principal papel, conforme estabelecido pela Lei nº. 571 de 02 de setembro de 2013 (BANANEIRAS, 2013), realizar serviços de financiamento creditício e incentivar a geração de renda entre os micros e pequenos empreendedores, autônomos e cooperativas.

Esta seção apresenta a descrição das etapas do serviço prestado pelo Empreender Bananeiras, a partir dela é necessário realizar uma análise da situação problema e propor encaminhamentos de como tais serviços podem adotar um caráter mais inovador. É isto que se propõe a seção seguinte.

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

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, as propostas são apresentadas a partir das lacunas destacadas nesta análise.

Inicialmente, destaca-se que o Programa Empreender Bananeiras não possui uma rede própria 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. A teoria preconiza que um dos três princípios básicos da Inovação é oferecer proposta de valor diferentes aos clientes, e nesse sentido Bowonder et al. (2010) sugere a criação de valor na forma de uma experiência estimulante.

Com relação ao processo dos serviços prestados pelo Programa Empreender Bananeiras, 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 o Banco Itaú, 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 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 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 conforme é estabelecido na Lei nº. 571-2013. 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, quando na verdade sua proposta é fornecer o crédito e um conjunto de orientações para que os pequenos negócios se desenvolvam e, conseqüentemente, gerem impacto na economia do município.

Em relação à Visita realizadas aos empreendedores pelo Programa Empreender Bananeiras, apesar de serem necessárias, 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 diversas daquelas previstas pelo Programa. As entrevistas realizadas com os empreendedores revelaram que este é um aspecto que gera discordância entre os empreendedores, 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 agregam um pouco de conhecimento 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 Itaú. Contudo, foram repassadas orientações gerais, de uma maneira superficial e sem um foco específico nas diferentes áreas de atuação dos empreendedores presentes que estavam acessando o crédito. 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 que os representantes do Programa passam as informações por meios de comunicação (ligações, carros de som, rádios, redes sociais) para que os empreendedores participem dos oferecidos, no entanto, 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. A elaboração de um Plano de Negócio, por mais conciso que seja, exige análise, planejamento, tempo e preparação. Em entrevista com os usuários do serviço, foi diagnosticado que os mesmos 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 dos mesmos. Registre-se aqui que o foco do instrumento não é o processo de concessão ao crédito, mas a questão do atendimento no momento em que busca o crédito.

Como o Empreender Bananeiras trata da concessão ao crédito produtivo orientado apresentado pela Lei municipal nº 571/2013, 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.

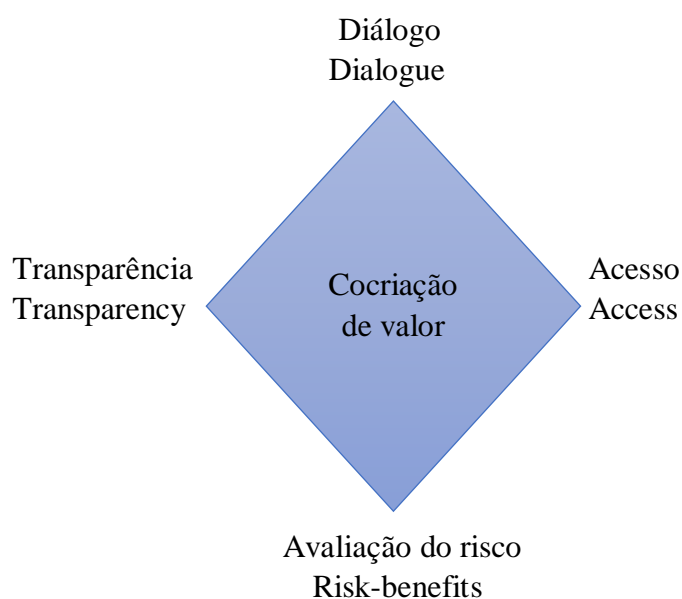
As análises apresentadas nesta seção servem como suporte para a construção de propostas que se adequem ao contexto investigado, apresentado assim, melhorias capazes de transformar as lacunas identificadas. Estas, são apresentadas na seção seguinte.

#### 4.1 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 Empreender Bananeiras 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 analisados 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.

**Figura 4:** modelo DART

Fonte: adaptado de Prahalad e Ramaswamy (2004)

O modelo DART evidencia como a Cocriação pode ser implementada em uma organização. Envolve o diálogo, que exige interação e o interesse dos agentes envolvidos em sua troca. No caso do Programa Empreender Bananeiras há a evidente necessidade em aumentar a interação entre usuários e organização, seja durante os encontros presenciais ou diversificando o uso de canais de comunicação, principalmente por redes sociais. Essa maior interação deve ser focada no sentido de incorporar as 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 como falho.

A Transparência é aspecto chave para que o diálogo aconteça e a organização consiga captar a competência do usuário, pois caso as informações não sejam repassadas com clareza e verdade, despertará no usuário insegurança no diálogo e a falta de interesse em participar. 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.

Como já visto, o Acesso e a Transparência têm um grande impacto para que ocorra o Diálogo significativo, o resultado proveniente dessas ações gera avaliações por parte do cliente dos Riscos e benefícios, que acabam gerando ações e decisões (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004). 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 do mesmo.

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 3), 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 5.

**Figura 5:** proposta de reconfiguração das etapas do Programa Empreender Bananeiras



Fonte: Elaboração própria (2019)

A proposta do modelo 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 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 visualmente 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 cliente.

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 antes da 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 Empreender Bananeiras 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, cujo o campus III está localizado na mesma cidade, 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, e oportunidades 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, juntamente com seus respectivos valores. 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 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 proposta é que o modelo de acompanhamento do Programa Empreender Bananeiras passe por uma Destruição Criativa (BOWONDER et al. 2010), que envolve a retirada rápida de algo antigo e sua substituição 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 Empreender Bananeiras propõe, que é fomentar a economia do Município em conforme com a Lei nº. 571/2013.

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 comunicação são fontes de aprendizado. Eventos, encontros e feiras são ótimas oportunidade de mostrar os resultados alcançados.

Em síntese, as propostas realizadas buscam, 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 2.

**Quadro 2:** proposta de Inovação nos Serviços do Programa Empreender Bananeiras

ETAPAS	PROPOSTAS	VETOR MODIFICADO	ESTRATÉGIAS
<b>Todas as etapas</b>	- 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.
<b>Inscrição</b>	- Parcerias para novas oportunidades de microcrédito; - Treinamento com novas metodologias de avaliação.	-Competências do cliente; - Competências diretas do provedor de serviço.	-Cocriação; - Parceria.
<b>Visita</b>	-Treinamento e qualificação dos colaboradores para a avaliação das propostas	-Competências do cliente; - Competências diretas do provedor de serviço.	- Cocriação
<b>Orientação - curso de capacitação</b>	-Divisão das orientações por etapas do plano de negócio; -Colaborador qualificado para ministrar as orientações;	-Competências do cliente; - Competências diretas do provedor de serviço.	-Cocriação; -Oferta de plataforma; -Parceria.

	-Parcerias com o Sistema S e com a UFPB; -Conversas informais para identificação de sugestões.		
<b>Elaboração do plano de negócio</b>	- Incluir Plano Estratégico, Plano Operacional, e o Plano de Marketing; - Construção em conjunto com as orientações, para um maior envolvimento com o usuário	-Competências do cliente; - Competências diretas do provedor de serviço.	-Cocriação
<b>Concessão ao crédito</b>	-Proposta de liberação do microcrédito dois meses antes das festividades; -Ouvir o cliente e incorpora sugestões.	Competências do cliente;	-Cocriação
<b>Pós crédito</b>	-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 Empreender Bananeiras. 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 estudo 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 bem definidas para a realização do mesmo (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, este 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, com 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.

Considerando que esta pesquisa se caracterizou como estudo de campo e documental, no Programa Empreender Bananeiras, 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

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.

DAMANPOUR, F.; SCHNEIDER, M. Characteristics of innovation and innovation adoption in public organizations: Assessing the role of managers, **Journal of public administration research and theory**, vol.19, n. 3, p. 495-522, 2009.

DE VRIES, H.; BEKKERS, V.; TUMMERS, L. Innovation in the public sector: A systematic review and future research agenda. **Public administration**. vol. 94, n. 1, p. 146-166, 2016.

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.

FARIA, M. F. B.; FONSECA, M. V. A. Cultura de inovação: conceitos e modelos teóricos. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 18, n. 4, p. 372-396, 2014.

FERREIRA, V. R. S. et al. Inovação no setor público federal no Brasil na perspectiva da inovação em serviços. **RAI Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, vol. 12, n. 4, p. 99-118, 2015.

GALLOUJ, F. **Innovation in the servisse 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.

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

LIMA, D. H.; VARGAS, E. R. Estudos internacionais sobre inovação no setor público: como a teoria da inovação em serviços pode contribuir?. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, vol. 46, n. 2, p. 385-401, 2012.

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 management and connections jornal**, 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, 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.

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.

**APÊNDICE**

## Apêndice A - Roteiro de entrevista direcionado aos colaboradores do Programa

Entrevista nº \_\_\_\_\_

Esta pesquisa possui com objetivo geral: Analisar os serviços atualmente desenvolvidos pelo Programa Empreender com a finalidade de propor melhorias incrementais ou desenvolvimento de novos serviços que sejam aplicáveis à realidade da instituição. Sendo assim, foram estabelecidas as seguintes perguntas:

### ROTEIRO DE ENTREVISTA

#### **Categoria I: Identificação do entrevistado**

1. Nome do entrevistado: \_\_\_\_\_
2. Formação: \_\_\_\_\_
3. Cargo que ocupa: \_\_\_\_\_
4. Quanto tempo ocupa o cargo: \_\_\_\_\_

#### **Categoria II: Quanto a criação do Programa Empreender Bananeiras**

5. Como se deu a fundação do Programa Empreender Bananeiras?
6. Como funciona o Programa Empreender Bananeiras?
7. Qual o principal propósito do Programa Empreender Bananeiras?

#### **Categoria III: Quanto ao funcionamento do Programa Empreender Bananeiras**

8. Quais os principais serviços oferecidos?
9. Quais os pontos fortes do Programa Empreender Bananeiras?
10. Como as dificuldades são enfrentadas? Consegue identificar alguma?
11. Quando há necessidade de mudanças nos serviços, quais os caminhos e critérios utilizados para implantar um melhoramento? (DJELLAL; GALLOUJ; MILES, 2013)

#### **Categoria IV: Processo de fornecimento do Serviço do Programa Empreender Bananeiras**

12. Por favor! Detalhe cada fase do serviço oferecido para a obtenção do crédito. (DJELLAL; GALLOUJ; MILES, 2013)
13. Existe um monitoramento das atividades dos empreendedores após o crédito? Se sim, como é feito? Se não, por que não é realizado?
14. Na sua percepção, quais os serviços do Programa Empreender Bananeiras devem ser melhorados? Por que? (DJELLAL; GALLOUJ; MILES, 2013)
15. Existe a perspectiva de projetos futuros para novos serviços ou melhorar os existentes? Quais? (BOWONDER et al., 2010)

16. De que forma o Empreender busca conhecer os interesses dos consumidores?  
(BOWONDER et al., 2010)

**Categoria V:** Sobre as parcerias do Programa Empreender Bananeiras

17. Como é a parceria entre o Programa Empreender Paraíba e o Programa Empreender Bananeiras?
18. Quais os estímulos recebidos do programa Empreender Paraíba?
19. Como é a parceria entre o Empreender Bananeiras e a Prefeitura municipal?

## Apêndice B - Roteiro de entrevista direcionada ao coordenador do Programa

Entrevista nº \_\_\_\_\_

Esta pesquisa possui com objetivo geral: Analisar os serviços atualmente desenvolvidos pelo Programa Empreender com a finalidade de propor melhorias incrementais ou desenvolvimento de novos serviços que sejam aplicáveis à realidade da instituição. Sendo assim, foram estabelecidas as seguintes perguntas:

### ROTEIRO DE ENTREVISTA

#### **Categoria I: Identificação do entrevistado**

1. Nome do entrevistado: \_\_\_\_\_
2. Formação: \_\_\_\_\_
3. Cargo que ocupa: \_\_\_\_\_
4. Quanto tempo ocupa o cargo: \_\_\_\_\_
5. Quantas pessoas estão no momento como colaboradores do Programa Empreender (casa do empreendedor)? Quais funções de cada cargo?

#### **Categoria II: Quanto a criação do Programa Empreender Bananeiras**

6. Como se deu a fundação do Programa Empreender Bananeiras?
7. Como funciona o Programa Empreender Bananeiras?
8. Qual o principal propósito do Programa Empreender Bananeiras?

#### **Categoria III: Quanto ao funcionamento do Programa Empreender Bananeiras**

9. Quais os principais serviços oferecidos?
10. Quais os pontos fortes do Programa Empreender Bananeiras?
11. Quais as principais dificuldades enfrentadas pelo Programa Empreender Bananeiras?
12. Quando há necessidade de mudanças nos serviços, quais os caminhos e critérios utilizados para implantar um melhoramento? (DJELLAL; GALLOUJ; MILES, 2013)

#### **Categoria IV: Processo de fornecimento do Serviço do Programa Empreender Bananeiras**

13. Por favor! Detalhe cada fase do serviço oferecido para a obtenção do crédito. (DJELLAL; GALLOUJ; MILES, 2013)
14. Existe um monitoramento das atividades dos empreendedores após o crédito? Se sim, como é feito? Se não, por que não é realizado?
15. Na sua percepção, quais os serviços do Programa Empreender Bananeiras devem ser melhorados? E por que? (DJELLAL; GALLOUJ; MILES, 2013)

16. Existe a perspectiva de implementar algum serviço? Se sim, quais? (BOWONDER et al., 2010)
17. Quais dificuldades teriam em implementar algum serviço e modificar os atuais?
18. São realizadas pesquisas para identificar os interesses dos consumidores dos serviços? Se sim, como elas influenciam o serviço final? (BOWONDER et al., 2010)

**Categoria V: Sobre as parcerias do Programa Empreender Bananeiras**

19. Como é a parceria entre o Programa Empreender Paraíba e o Programa Empreender Bananeiras?
20. Quais os estímulos recebidos do programa Empreender Paraíba?
21. Como é a parceria entre o Empreender Bananeiras e a Prefeitura municipal?
22. Existe a perspectiva de parcerias futuras? Se sim, quais? (BOWONDER et al., 2010)

## Apêndice C - roteiro para entrevista com os Beneficiários do Programa Empreender Bananeiras

Entrevista nº \_\_\_\_\_

Esta pesquisa possui com objetivo geral: Analisar os serviços atualmente desenvolvidos pelo Programa Empreender com a finalidade de propor melhorias incrementais ou desenvolvimento de novos serviços que sejam aplicáveis à realidade da instituição. Sendo assim, foram estabelecidas as seguintes perguntas:

### ROTEIRO DE ENTREVISTA

#### **Categoria I: Identificação do entrevistado**

1. Nome do entrevistado: \_\_\_\_\_
2. Formação: \_\_\_\_\_
3. Qual tipo de negócio você empreende? \_\_\_\_\_
4. Quais os principais produtos/serviços da sua empresa?  
\_\_\_\_\_

#### **Categoria II: Quanto ao serviço oferecido**

5. Como você obteve conhecimento do Programa Empreender Bananeiras?
6. Há quanto tempo participa do Programa Empreender Bananeiras?
7. Por que participa do Programa Empreender Bananeiras?
8. Relate como foi realizado seu atendimento no Programa Empreender Bananeiras.
9. Por favor! Detalhe quais etapas você percorreu para adquirir o crédito no Empreender Bananeiras.
10. O crédito que você recebeu do Programa Empreender Bananeiras ajudou a melhorar seu empreendimento? De que forma?

#### **Categoria III: quanto a Percepções e sugestões**

11. Qual sua percepção das orientações, palestras e oficinas para o micro e pequenos empreendedores oferecidos pelo Programa Empreender Bananeiras?
12. Quais temáticas você gostaria que eles oferecessem nas orientações, palestras e oficinas?
13. O que te faria sentir atraído para participar das orientações, palestras e oficinas oferecidas pelo Programa Empreender?
14. Quais sugestões você daria em relação a forma como eles prestam o serviço, especificamente em relação as etapas realizadas para a obtenção do crédito?
15. Você indicaria a outras pessoas o Programa Empreender Bananeiras? Por quê?