**INOVAÇÃO NA QI ESCOLAS E FACULDADES: ESTUDO de uma prática de *marketing***

Autor[[1]](#footnote-1)

Autor [[2]](#footnote-2)

Autor [[3]](#footnote-3)

Autor [[4]](#footnote-4)

Autor [[5]](#footnote-5)

**RESUMO**

Inovação envolve novidade ou renovação. É um processo sistêmico para a criação de valor e foi primeiramente descrito pelo economista Schumpeter em 1939. Desde essa época, tem crescente importância para as organizações que desejam conquistar ou manter poder de monopólio/oligopólio, a fim de auferir lucro superior (MUNHOZ OLEA, 2012). Um exemplo dessas organizações é a QI Escolas e Faculdades, alvo da pesquisa devido a uma prática de *marketing* implantada. O objetivo inicial do artigo foi analisar como ocorreu essa prática dentro da faculdade, evidenciando se a mesma integra o processo inovador, de acordo com as fontes bibliográficas pesquisadas e se este pode ser replicado. Utilizou-se como metodologia um modelo de pesquisa exploratória, de natureza qualitativa. Como técnica de coleta de dados, fez-se uso de entrevista em profundidade semiestruturada, além da análise de documentos e observações na organização do estudo. Os resultados indicam que o projeto desenvolvido foi uma inovação de *marketing*, visto que foram envolvidos métodos de *marketing* não utilizados previamente pela empresa (OCDE, 2005). Além disso, implicou também em inovação organizacional, pois ocasionou mudanças na gestão da empresa.

**Palavras-chave:** inovação, *marketing*, práticas de *marketing*.

**1. INTRODUÇÃO**

A inovação é tema de estudo em universidades e projetos de pesquisa nacionais e internacionais. Possui inclusive um manual gerado pela Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), o qual define o seu conceito e orienta a geração da inovação a nível mundial.

Mas esse manual não é prescritivo, até porque, a inovação pode estar presente nos mais diversos setores, regiões e países e deriva de diferentes fatores, o que significa que não pode ser um processo padronizado.

Fato é que as organizações desejam inovar, e a dificuldade reside em saber como iniciar e realizar o processo de inovação. Assim, não é suficiente saber se as empresas são inovadoras ou não; é necessário saber como elas inovam e quais são os tipos de inovações que elas implementam (OCDE, 2005).

Dessa forma, constitui-se em contribuição válida a análise, por meio de estudo de caso, dos procedimentos de *marketing* realizados pela empresa QI Escolas e Faculdades, vez que buscou-se verificar se a mesma constitui-se em exemplo de empresa que aplicou à teoria a prática da inovação. Assim, o objetivo foi analisar um caso de prática de *marketing*, para verificar se a mesma está inserida em um processo de inovação, bem como a possibilidade desse processo ser aplicado a outras organizações que desejem inovar.

A organização em questão foi alvo de estudo já que possui destaque significativo em seu ramo no Estado do Rio Grande do Sul, contando com diversos prêmios. A faculdade possui dezenove filiais distribuídas pelo estado, as quais possuem a mesma forma de administração e metodologias de ensino. Mas, além disso, a organização iniciou uma prática de *marketing* que gerou resultados tais, que acabaram por modificar a gestão de toda a organização.

A metodologia usada foi uma pesquisa exploratória, de natureza qualitativa. Para a coleta de dados, utilizou-se de entrevista em profundidade semiestruturada com quatro colaboradoras atuantes em cargos estratégicos na organização. Além disso, analisaram-se documentos e efetuaram-se observações das práticas empregadas no *marketing* da empresa.

A organização das sessões se dá da seguinte forma: após a introdução segue o referencial teórico (constituído pela contextualização da inovação, ou seja, origens e tipos, conceitos e práticas do *marketing*, a inovação de *marketing* e a vantagem competitiva obtida através dessa prática). Em seguida, detalha-se a metodologia. Ainda, tem-se a apresentação da empresa e análise dos resultados, e por fim as considerações finais.

**2. REFERENCIAL TEÓRICO**

2.1 ORIGENS E CONCEITOS DA INOVAÇÃO

Historicamente, o processo de inovação sempre existiu. Até o século XVII, ele era somente informal e baseado no empirismo, onde o objetivo era essencialmente resolver problemas de ordem técnica. Possuía caráter puramente artesanal e sua evolução estava diretamente ligada às necessidades econômicas, distante das atividades científicas realizadas, estas de caráter intelectual e contemplativo (ZAWISLAK, 1994).

Com relação à origem da inovação, segundo Schumpeter (1982), esta constitui-se em um processo necessário para que haja desenvolvimento e este, por sua vez, é visto como uma mudança espontânea e descontínua nos canais do fluxo, ou seja, uma perturbação do equilíbrio, e com isso altera e desloca esse estado previamente existente. Nesse sentido, essas mudanças, bem como as perturbações, surgem na esfera da vida industrial e comercial, e não na esfera das necessidades dos consumidores de produtos finais.

Quando elas aparecem nos gostos dos consumidores, trata-se de uma questão súbita na mudança dos dados, a qual o homem de negócios precisa enfrentar. Sendo assim, é possivelmente um motivo ou oportunidade para adaptações de seu comportamento que não são graduais. Geralmente, quem inicia essa mudança econômica é o produtor, que acaba gerando ao consumidor a vontade de experimentar coisas novas, pois há sempre trabalhadores desempregados, matérias primas não vendidas, capacidade produtiva ociosa, e tais fatores contribuem para o surgimento de novas combinações (SCHUMPETER, 1982). Conforme figura 1, segue o modelo do fluxo circular da renda e do produto proposto pelo autor, exemplificando o processo da origem da inovação.

FIGURA 1: Modelo do fluxo circular da renda e do produto



Fonte: Thomson Learning, Inc, 2002.

O desenvolvimento da inovação, segundo Schumpeter (1982) pode dar-se em cinco casos: introdução de um novo bem, de um novo método de produção, abertura de um novo mercado, conquista de uma nova fonte de oferta de matérias primas ou bens semimanufaturados e estabelecimento de uma nova organização de qualquer indústria. O trabalho desse autor influenciou significativamente as teorias da inovação. Seu argumento é de que o desenvolvimento econômico é conduzido pela inovação por meio de um processo dinâmico em que as novas tecnologias substituem as antigas. Esse processo denomina-se destruição criadora, e torna-se básico para o entendimento do capitalismo.

Considerando-se o ponto de vista do autor Munhoz Olea (2008), destacam-se algumas origens da inovação conforme abaixo relacionadas:

1 - Inovação impulsionada ou incentivada pelos usuários finais, ou seja, pelo surgimento de novos gostos ou hábitos de consumo e compras que acabam sendo percebidos pelos produtores que iniciam um processo de inovação;

2 - Origem na própria demanda, neste aspecto o mercado pede inovações, chamado de tecnologia *pull*;

3 - Inovações por iniciativa exclusivamente dos produtores, sem responder a uma demanda firme do mercado. Ainda pouco utilizada e conhecida como tecnologia *push*.

Segundo Porter (1989), com frequência os inovadores não fazem parte da indústria atuante, eles são de alguma forma de fora dela. Dentre as maneiras como a inovação surge destaca-se que ela pode vir de uma companhia nova, cujo fundador tem uma formulação não tradicional ou que simplesmente não foi apreciada numa companhia mais antiga, já estabelecida. Outro ponto é a capacidade da inovação poder chegar a uma organização existente através de altos dirigentes que são novos na indústria, portanto, com capacidade superior de perceber oportunidades ou mesmo com mais ousadia para persegui-las. A inovação também pode ocorrer quando a empresa se diversifica, por meio de novos recursos, como conhecimentos ou perspectivas para outra indústria. Por fim, as inovações podem vir de outro país, visto que este possui novas características, diferentes circunstâncias e diversificados meios de competir.

Diante do exposto, reforça-se que Schumpeter foi o primeiro a sugerir que a inovação ajuda as empresas a sustentar o valor de seus ativos, os quais do contrário poderiam ser desgastados devido à dinâmica da economia que tende a convergir em direção à competição perfeita.

A OCDE (2005, p.55) define uma inovação como “a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de *marketing*, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas”.

**2.1.2 Tipos de Inovação segundo o Manual de Oslo**

Segundo o Manual de Oslo (2005), quatro são os tipos de inovação: de produto, de processo, de *marketing* e organizacional. Enquanto as inovações de produtos e processos se relacionam aos conceitos de inovação tecnológica, as inovações de *marketing* e organizacionais apresentam-se como uma continuidade das definições ampliando o conjunto das mesmas.

Por primeira definição tem-se a inovação de produto, ou seja, a introdução de um bem ou serviço novo ou significativamente melhorado no que concerne a suas características ou usos previstos. Como exemplos incluem-se melhoramentos significativos em especificações técnicas, componentes e materiais, *softwares* incorporados, facilidade de uso ou outras características funcionais. Além disso, as inovações de produto podem utilizar novos conhecimentos ou tecnologias, ou ainda podem basear-se em novos usos ou combinações para conhecimentos ou tecnologias existentes (OCDE, 2005).

A segunda classificação é a inovação de processo, que visa à implementação de um método de produção ou distribuição novo ou significativamente melhorado, objetivando a redução de custos na produção ou na distribuição, melhora na qualidade do processo produtivo ou da logística. Podem-se citar alguns fatores como as mudanças significativas em técnicas, equipamentos e/ou *softwares*.

Outro tipo de inovação apresentado no Manual de Oslo, OCDE (2005, p.59) é a inovação de *marketing*, definida como a “implementação de um novo método de *marketing* com mudanças significativas na concepção do produto ou em sua embalagem, no posicionamento do produto, em sua promoção ou na fixação de preços”.

Por fim, apresenta-se a inovação organizacional, com o objetivo de implementar um novo método organizacional nas práticas de negócios das empresas, na organização do seu local de trabalho ou em suas relações externas. Nesse sentido, em busca da melhoria de desempenho e na redução de custos administrativos e de suprimentos e do estímulo à satisfação e produtividade no local de trabalho, a inovação organizacional, quando comparada com outras mudanças, pode ser considerada como um método para novas práticas de negócios, internas ou externas, e que não tenham sido usadas anteriormente na organização, além de ser resultado de decisões estratégicas tomadas pela gerência (OCDE, 2005).

2.2 CONCEITOS E PRÁTICAS DO *MARKETING*

 Diversos são os conceitos e práticas de *marketing* realizadas pelas organizações. Torna-se necessário entender o sentido desse processo, ou seja, a compreensão das necessidades dos clientes, trabalhar no desenvolvimento de produtos e serviços, definir preços, eleger a melhor opção de distribuição, bem como realizar a promoção por meio de formas eficientes e eficazes, com vistas a agregar valor aos consumidores e construir relacionamentos sólidos e de longo prazo, gerando o retorno dos investimentos.

 De acordo com Kotler e Armstrong (2007), a definição de *marketing* é administrar relacionamentos que sejam lucrativos com os clientes, desde o processo de atrair novos consumidores até o de manter e cultivar os atuais. Ele envolve a identificação e a satisfação das necessidades humanas e sociais, ou seja, um processo social e gerencial, no qual indivíduos obtêm aquilo que necessitam e/ou desejam, por meio da criação e troca de produtos e serviços (FORTE, 2004; KOTLER, KELLER, 2006).

Relaciona-se ainda a questão de que uma organização deve procurar satisfazer as necessidades e desejos de seus clientes enquanto busca alcançar suas próprias metas, ou seja, objetiva-se criar intercâmbios lucrativos, com influências diretas no processo de compra do consumidor (CHURCHILL, PETER, 2010). Uma forma de criar esses intercâmbios é por intermédio de canais de *marketing*.

Canal de *marketing*, segundo Coughlan et al. (2012) é um conjunto de organizações interdependentes, ou seja, não é apenas uma empresa fazendo o seu melhor em um mercado, mas sim diversos segmentos e entidades que envolvem-se no negócio do *marketing* de canais, sendo ele considerado um ativo estratégico, e que pode mudar de acordo com os fatores por parte da demanda e da oferta.

Também é importante distinguir a função do canal de *marketing*, que dentre várias, destaca-se a realização de vários fluxos de *marketing* (atividades), visto que esses processos costumam fluir através do canal, em diferentes pontos no tempo, por diversos membros, tais como fabricantes, intermediários e usuários finais (COUGHLAN, et al., 2012).

Com relação à segmentação de mercado por meio de demandas na prestação de serviços, os mesmos se diferenciam das ofertas de variados canais de comercialização, sendo o sucesso resultado de grupos de usuários finais que valorizam os serviços de modo específico. Diante do exposto, para a aplicação concreta do conceito de prestação de serviços ao planejamento de canal, considera-se a questão da segmentação de canal de acordo com as demandas por serviços, ou seja, como esses usuários preferem adquiri-los (COUGHLAN, et al., 2012).

Segundo Kotler e Armstrong (2007), a segmentação de mercado é um processo na medida em que busca dividir o mesmo em grupo distintos, levando-se em consideração as diferentes características, comportamentos e necessidades, exigindo diferenciação na estratégia de *marketing*. Os indivíduos ou organizações, quando segmentadas, podem responder de forma semelhante a uma determinada estratégia de *marketing* (CHURCHILL, PETER, 2010).

Para tanto, após definidos os parâmetros mencionados anteriormente, parte-se para o desenvolvimento de um mix de *marketing* integrado, composto por variáveis chamadas de 4Ps: produto, preço, praça e promoção. O mix de *marketing* é o conjunto de ferramentas táticas que as organizações combinam para produzir a resposta que deseja no mercado-alvo, ou seja, as ações que as empresas podem fazer para influenciar a demanda de seu produto ou serviço, sendo que cada elemento do composto de *marketing* tem potencial para influenciar o processo de compra em vários estágios (KOTLER, ARMSTRONG, 2007; CHURCHILL, PETER, 2010).

Em relação à promoção, elemento do *mix* de *marketing* mais incidente na pesquisa realizada, sabe-se que os vendedores podem fazer apresentações de várias maneiras, como por exemplo, pessoalmente ou com o auxílio do telefone e internet. A venda por telefone pode reduzir à organização os custos com visitas, e com isso a equipe desenvolve outros meios de apresentação, como videoconferência, internet ou o próprio telefone. Esses vendedores conseguem localizar mais clientes, a um custo mais baixo e em menos tempo do que com a venda direta ou face a face (CHURCHILL, PETER, 2010).

Neste sentido argumentam Churchill e Peter (2010), que o telemarketing é o esforço da venda via telefone, utilizado como estratégia em diversas empresas. Ademais, os vendedores que utilizam essa ferramenta podem produzir boa impressão inicial adotando boas etiquetas telefônicas, ou seja, fazer uso de um tom confiante e agradável, falar claramente e com um estilo adequado ao público alvo. Além do exposto, importante citar que o telemarketing eficaz depende muito da boa escolha dos operadores, de treinamentos contínuos e de incentivos de desempenho (KOTLER, KELLER, 2006).

Ainda de acordo com Kotler e Keller (2006), compreende-se por *telemarketing* o uso de operadores por telefone, seja para atrair novos clientes, entrar em contato com clientes atuais, ou verificar o nível de satisfação dos serviços, produtos e atendimento prestados. Os *call centers* podem ser usados para receber ligações dos clientes, conhecido como *telemarketing* receptivo e para contatar clientes atuais e potenciais, chamado de *telemarketing* ativo.

Cardoso e Filho (2001) definem *Call Center* como um local em que uma empresa concentra suas ligações telefônicas a seus clientes, utilizando para isso a tecnologia da informação, a fim de facilitar e suportar grandes volumes de ligações simultâneas, atendendo, efetuando registros e outros processos. *Telemarketing* seria então a prática, *Call Center* o espaço físico equivalente.

As organizações utilizam-se de quatro tipos de *telemarketing* principalmente: o televendas, a fim de receber pedidos de produtos divulgados anteriormente em catálogos ou anúncios, ou mesmo para contatar clientes; a telecobertura, para contatar clientes importantes, manter e estimular o relacionamento dessas contas, bem como dar mais ênfase a contas negligenciadas; a teleprospecção, para gerar e qualificar novos clientes potenciais, objetivando-se vendas por meio de outros canais e por fim, o serviço ao cliente e suporte técnico, com o propósito de responder a perguntas sobre serviços e questões de natureza técnicas (KOTLER, KELLER, 2006).

2.3 INOVAÇÃO DE *MARKETING*

Em uma economia de mercado, juntamente com inovações em produtos e processos de produção, há também inovações de *marketing* de produtos e serviços. O desenvolvimento de novas ferramentas de *marketing* e métodos tem um importante papel na evolução das indústrias (CHEN, 2006).

Para a realização de um panorama das atividades de inovação faz-se necessário que se inclua métodos de *marketing* em sua estrutura. Há pelo menos duas razões para incluí-los em uma categoria separada segundo o que consta no Manual de Oslo (2005), ao invés de integrá-los em inovações organizacionais ou de processo. A primeira razão é que as inovações de *marketing* podem ser importantes para o desempenho da organização e para o processo geral da inovação. Elas permitem analisar o seu impacto e de sua interação com outros tipos de inovações; além disso, o outro quesito é o fato de estarem orientadas aos consumidores e mercados, com o objetivo de incrementar as vendas e a participação nos mesmos. Portanto, esses objetivos econômicos podem ser muito diferentes daqueles ligados a inovações de processo, que tendem a focar em qualidade produtiva e eficiência.

Agrupar inovações de *marketing* com inovações organizacionais também não seria ideal, já que algumas práticas de *marketing* não se ajustam a conceitos de mudanças organizacionais, além da diluição dos dados em inovações organizacionais, o que dificultaria a interpretação dos resultados (OCDE, 2005).

Inovação de *marketing* refere-se à habilidade das empresas em desenvolverem diferenciações em produtos e usar tecnologias utilizando-se de recursos dinâmicos a fim de gerar vantagem competitiva (NAIDOO, 2010). Além disso, de acordo com Phong-Inwong e Ussahawanitchakit (2011), organizações precisam focar na criatividade para serem capazes de criar inovações de *marketing*, propiciando dessa maneira o sucesso no mercado.

De acordo com Tidd, Bessant e Pavitt (2005), inovação de *marketing* inclui a identificação das direções e oportunidades de *marketing*, a tradução dessas necessidades em novos produtos e serviços e a promoção e difusão dos mesmos. Para eles, o *marketing* foca nas necessidades dos clientes, ou seja, deveria começar com a análise das necessidades e atentar para criação de valor ao prover produtos e serviços que satisfaçam essas demandas.

Cabe ressaltar que mudanças sazonais, regulares ou rotineiras nos instrumentos de *marketing* geralmente não são inovações de *marketing*. Para que tais mudanças configurem como inovação nesta área, elas devem envolver métodos de *marketing* não utilizados previamente pela empresa (OCDE, 2005).

Sobre outra ótica, inovação de *marketing* é entendida comumente como um processo contínuo. Inicialmente o empreendedor a visualiza como uma potencial oportunidade de lucro no mercado. Tendo como objetivo a obtenção de lucros comerciais, o empreendedor recombina os elementos chave do *marketing* e estabelece um sistema de mercado com capacidades de *marketing* mais fortes para facilitar o lançamento de novos produtos e promoção para novos mercados. Além disso, as características de sucesso das inovações de *marketing*, as quais incluem: uma eficiente estratégia de *marketing*, o caminho seguido no *marketing*, o nível das habilidades de gestão dentro das empresas e a cultura organizacional única; podem ser difíceis para os concorrentes imitarem ou replicarem (REN, XIE, KRABBENDAM, 2009).

Ainda de acordo com Ren, Xie, Krabbendam, (2009), uma combinação particular desses fatores determinam se a inovação de *marketing* será entregue com um valor estratégico para a organização. Eles ainda podem ser divididos em quatro níveis distintos, os quais formam a base das inovações de *marketing*. Estes níveis são relacionados a produtos, serviços, distribuição e vendas/promoção. É necessário identificar esses níveis fundamentais de *marketing*, pois esses elementos são centrais para a inovação de *marketing* do empreendimento. Em consequência, lucro é dependente do valor adicionado das atividades nestes níveis.

Cabe ressaltar, como ocorre a inovação, de acordo com a OCDE (2005), através do já citado *Marketing Mix*, com base nos “4 Ps”: produto, preço, promoção e posicionamento, conforme segue.

Novos métodos de *marketing* em posicionamento de produtos, segundo o Manual de Oslo (2005) envolvem primordialmente a introdução de novos canais de vendas, ou seja, métodos utilizados para a venda de bens ou serviços para os consumidores, tais como a introdução de um sistema de franquias, de vendas diretas ou mesmo varejo exclusivo, e licenciamentos, ambos pela primeira vez. Ainda neste aspecto aborda-se o uso de novos conceitos para a apresentação de produtos (exposições redesenhadas de acordo com os temas, decorações).

As inovações de *marketing* são voltadas para melhor atender as necessidades dos consumidores, abrir novos mercados, ou reposicionar o produto de uma empresa no segmento trabalhado, com o objetivo de aumentar as vendas (OCDE, 2005). Dentre as inovações de *marketing* ressaltam-se às mudanças substanciais no *design* do produto, como forma e aparência, sem alterar as características funcionais ou de uso do mesmo. Além da embalagem dos produtos que também podem ser alteradas.

Um aspecto relevante destacado pelo Manual de Oslo (2005), é que o desenvolvimento e a implementação das inovações de *marketing* constituem uma atividade de inovação importante para muitas empresas no tocante ao impacto sobre o desempenho, o qual pode ser estimado pelo percentual do faturamento total afetado por elas. Neste quesito, duas questões podem ser elaboradas sobre essas inovações: uma relativa à estimativa do percentual das vendas decorrente dos bens e serviços com melhorias significativas na concepção do produto ou na sua embalagem, e a outra por meio de uma estimativa da parcela de vendas afetada por novos métodos de *marketing* em formulação de preços, promoção e posicionamento.

Alguns gerentes de *marketing* despendem atenção exagerada a inovação de produto como um recurso de vantagem competitiva, enquanto negligenciam outros recursos da inovação como o *marketing*. Esse foco oculta partes do *marketing* pessoal e reduz muito a capacidade da empresa de criar contínuas inovações como vantagem competitiva derivando da inovação de *marketing*. Se esse processo de inovação contínua dentro da empresa é baseado em recursos endógenos, então os gestores que inclusive compreendem seu ambiente competitivo, percebem rapidamente e identificam os elementos que enriquecem suas estratégias de *marketing* na empresa como uma etapa necessária (CHEN, 2006).

**3. MÉTODO**

Considerando-se o objetivo proposto, bem como os diversos aspectos da inovação de *marketing* pesquisados em determinadas bibliografias, tais como Schumpeter (1982), Porter (1989), Manual de Oslo (2005), Tidd, Bessant e Pavitt (2005), Naidoo (2010), entre outros, utilizou-se neste artigo um modelo de pesquisa exploratória, de natureza qualitativa, pois segundo Malhotra (2011), essa proporciona melhor visão e compreensão do cenário do problema. A estratégia de pesquisa foi o estudo de caso e como técnica de coleta de dados, fez-se uso de entrevista em profundidade semiestruturada, análise de documentos e observações na organização do estudo.

A pesquisa bibliográfica, conforme Köche (2009) é a que se desenvolve tentando explicar um problema, utilizando o conhecimento disponível a partir das teorias publicadas em livros ou obras congêneres. O objetivo deste tipo de pesquisa, é o de conhecer e analisar as principais contribuições teóricas que existem sobre um determinado tema ou problema, ou seja, torna-se um instrumento indispensável para a realização da mesma, podendo fazer uso de materiais escritos/gravados, eletrônicos, livros, publicações periódicas, relatórios de simpósios, congressos, DVDs e outros (KÖCHE, 2009).

Neste contexto, para a elaboração do artigo usou-se o método do estudo de caso, cuja definição segundo Yin (2010), é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo em profundidade e em seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre este fenômeno e o contexto não são claramente evidentes. Ressalta ainda, que a pesquisa de estudo de caso é um método abrangente, o qual compreende a lógica do projeto, as técnicas de coleta de dados, bem como à análise dos mesmos. Como vantagem cita-se a possibilidade de estudar as pessoas em seu ambiente natural, diferente por exemplo, de um experimento, que é conduzido em um ambiente artificial e controlado (ROESCH, 2005).

Com relação à coleta de dados, optou-se por realizar uma entrevista em profundidade com quatro colaboradoras, escolhidas de forma intencional: a proprietária da QI, a diretora comercial da rede, a gerente do *Call Center* e a gerente comercial da Filial 03, por ter sido a criadora do projeto. Também realizou-se observações do processo de *marketing* realizado pela empresa e análise de documentos. A entrevista é uma das fontes mais importantes de informação para o estudo de caso, sendo que na entrevista em profundidade, permite questionar aos respondentes sobre os fatos de um assunto, e também as opiniões deles sobre os eventos (YIN, 2010). As entrevistas realizadas com as quatro colaboradoras foram gravadas e transcritas conforme resultados apresentados no presente artigo.

Realizou-se durante a construção do artigo, observâncias nos processos de *marketing* e telemarketing da empresa, evidenciando-se as práticas do *Call Center*. As observações servem como fonte de evidência no estudo de caso, podendo variar das atividades de coleta de dados formais a informais (YIN, 2010). Por meio da observação, tem-se a oportunidade de analisar até mesmo os detalhes dos eventos, descrever o que e como aconteceram.

Posteriormente, analisaram-se as informações documentais, tais como: anúncios, documentos administrativos, recortes de notícias, artigos da mídia, materiais utilizados em relações públicas, políticas de *marketing*, missão, visão e princípios. Muitos deles com o uso da Internet, por meio de dados dispostos no site da organização. Em geral, essas fontes complementam as entrevistas e os demais métodos de coleta de dados. A importância dos documentos está no fato de corroborar e aumentar a evidência de outras fontes e os mesmos devem ser usados com cautela, não sendo aceitos como registros literais dos eventos ocorridos, mas sim úteis ao estudo e com suas parcialidades (ROESCH, 2005; YIN, 2010).

Por fim, a análise de dados utilizada foi a análise de conteúdo de acordo com Roesch (2005). As perguntas abertas permitem ao pesquisador entender e capturar a perspectiva dos respondentes, dependendo a qualidade das respostas da maneira a qual é elaborada a redação e da interpretação. A emoção e a forma de pensar, experiências e crenças são obtidas na entrevista semiestruturada. A validade da pesquisa, neste caso, depende da habilidade, competência e seriedade do entrevistador.

**4. APRESENTAÇÃO DA EMPRESA E ANÁLISE DOS RESULTADOS**

4.1 DADOS DA EMPRESA

A QI Escolas e Faculdades é uma empresa de grande porte conforme lei 10.165 de 27 de dezembro de 2000, originada no ano de 1990, com atuação no Estado do Rio Grande do Sul. Criada a partir da união de dois empreendedores do ramo da informática, na cidade de Gravataí, inicialmente destinava-se a venda de equipamentos de informática, porém os sócios decidiram partir para uma nova atividade, ainda não comum na década de 90: aulas particulares e posteriormente atuação em empresas. Possui atualmente dezenove filiais, nas cidades de Porto Alegre, Novo Hamburgo, Canoas, Gravataí, Alvorada, Caxias do Sul, Bento Gonçalves, Guaíba, Rio Grande, Santa Maria, São Leopoldo, Viamão, e conta com aproximadamente 800 colaboradores e 17.000 alunos.

Os cursos ofertados em empresas eram gratuitos. A sócia utilizou-se de rede de relacionamentos de experiências profissionais anteriores para ter acesso às mesmas. Dessa forma, a organização assumiu como estratégia cobrar somente pelos módulos seguintes.

Após um ano de sua fundação, o *marketing* realizado pela empresa era o conhecido por “boca a boca”, também chamado de *buzz* do *marketing* ou *marketing* de burburinho. Até que a nova prática, a qual será descrita a seguir foi implantada.

No ano de 2000, além do curso técnico em informática, cursos técnicos de administração também passaram a ser oferecidos pela QI, visando a manter o objetivo da organização, que tem por missão: “preparar nosso aluno para conquistar posições de destaque no mercado de trabalho, promovendo a satisfação dos clientes, colaboradores, investidores e da sociedade” (SITE DA QI, 2012).

Em 2012, a empresa conta com cursos técnicos presencias em Administração e Informática, Técnicos em Ensino à Distância (EAD), como: Técnico em Administração, Técnico em Contabilidade, Técnico em Recursos Humanos, Técnico em *Marketing* e Técnico em Logística. Ainda Tecnólogos em Análise e Desenvolvimento de Sistemas, Processos Gerenciais e Gestão Comercial e especializações, tais como Gestão em *Marketing*, Gestão Financeira, Gestão de Negócios, Gestão de Pessoas, Gestão Estratégica em Tecnologia da Informação (TI) e Formação Pedagógica de Professores, além de inglês, *Web Design* e Profissional QI, cujo objetivo é preparar os alunos para o mundo de trabalho por meio de técnicas administrativas e de informática.

Abaixo segue quadro 1 com o resumo do histórico da QI Escolas e Faculdades.

**Quadro 1: Histórico da Empresa**

|  |  |
| --- | --- |
| **Ano** | **Descrição** |
| 1990 |  A Escola QI abriu sua primeira sede própria no centro de Gravataí. |
| 1991 |  Criação dos cursos de informática profissionalizantes: *Dos*, *Wordstar*, *Lotus* 123, *Dbase* III *Plus*. |
| 1992 |  Inclusão dos cursos de *MS DOS* e *MS Works*. |
| 1993 |  Inauguração da Escola QI Cachoeirinha direcionada a cursos empresariais. |
| 1994 |  Inclusão dos cursos de Windows, Word e Excel. |
| 1996 |  Fundação da QI Informática em Caxias do Sul com cursos profissionalizantes de informática. |
| 1997 |  Inauguração da QI Assis Brasil em Porto Alegre. Inclusão de cursos avançados: computação gráfica, *visual basic*, *Access* e programas de treinamentos empresariais. |
| 1998 |  Criação do curso Técnico em Informática Gravataí. |
| 1999 |  Primeira turma do curso Técnico em Informática em Caxias do Sul e inauguração da atual escola técnica em Gravataí. |
| 2000 |  Construção da atual filial da escola técnica de Gravataí e criação do curso técnico em Gerência Empresarial em Caxias do Sul. |
| 2001 |  Primeira turma do curso Técnico em Gerência Empresarial em Gravataí e criação do mesmo curso na filial da Assis Brasil e na Avenida do Forte em Porto Alegre. Inauguração da QI em São Leopoldo com cursos de informática profissionalizantes. |
| 2002 |  Criação do Curso Técnico em Gerência Empresarial Assis Brasil e implementação dos cursos técnicos em São Leopoldo. Inauguração da QI Alberto Bins em Porto Alegre com cursos de informática profissionalizantes. Criação do curso de Técnicas Administrativas para todas as unidades QI. Ampliação da unidade Caxias do Sul, hoje com 2.200 m². Implementação e transferência dos cursos técnicos da Avenida o Forte para QI Assis Brasil em Porto Alegre. |
| 2003 |  Inauguração do Curso Técnico em Informática e do curso Técnico em Gerência Empresarial na QI Alberto Bins em Porto Alegre. Criação do curso profissional QI (informática e técnicas administrativas). Criação do programa de estágio QI. A mantenedora QI abriu processo junto ao MEC para criação da faculdade de Administração do Sul – FAS. Criação dos cursos Pós Técnicos, com diplomação de especialização para técnicos formados. |
| 2005 |  Inauguração da unidade da Azenha, escola de cursos profissionalizantes que surgiu para atender à demanda da zona sul de Porto Alegre. QI também é faculdade e está habilitada a oferecer cursos superiores de tecnologia em Desenvolvimento de Sistemas e de Processos Gerenciais. |
| 2006 | As turmas dos cursos da faculdade possuem uma grande procura, com lotação máxima. Iniciam as operações da Central de Vagas QI, responsável pelo encaminhamento de alunos ao mercado de trabalho. |
| 2007 |  Inauguração da nova filial QI Canoas. |
| 2008 |  Inauguração da QI Júlio de Castilhos em Porto Alegre, a QI Novo Hamburgo e a QI Alvorada. |
| 2009 |  Inauguração da filial de Viamão. |
| 2010 |  Inauguração das filiais de Guaíba, Bento Gonçalves e Caxias do Sul. |
| 2011 | Inauguração da primeira escola de inglês em Gravataí, da filial QI de Rio Grande e da segunda escola QI de Canoas. |
| 2012 |  Inauguração da QI Santa Maria no Recanto Maestro. |

Fonte: Elaborado pelas autoras, com base nos dados da empresa e do site (2012).

Além disso, a QI Escolas e Faculdades possui diversas premiações em seu segmento, tais como: a Escola QI de Viamão, recebeu o Prêmio Top Empresarial 2011, na categoria Escola de Capacitação Profissional mais lembrada pelos consumidores da região; ainda no ano de 2011 a QI de Rio Grande foi Destaque 2011 TV Mar pela 11ª edição do evento, prêmio que viabiliza o reconhecimento na comunidade empresarial e profissional; já em 2012, no Top Of Mind 2012, a Escola QI de Novo Hamburgo conquistou o primeiro lugar como a Escola Técnica e Profissionalizante mais lembrada no município e como Escola de Informática ficou em segundo lugar (SITE DA QI, 2012).

4.2 A PRÁTICA ADOTADA PELA QI

Em 1996, abriu-se a terceira filial, na cidade de Caxias do Sul, e dentre seus vendedores, destacou-se uma colaboradora, dotada de características empreendedoras, como a proatividade. Sendo assim, ela propôs alguns critérios para fazer com que a organização prosperasse e obtivesse melhores resultados nesta área: visitas periódicas a escolas e empresas, agendamentos e contatos. Esse trâmite era realizado por meio da ferramenta de *marketing* conhecida por telemarketing.

Quando eu criei o projeto na QI, na filial 03, eu estava procurando emprego, e a pessoa que me contratou que era um dos donos da QI, que hoje não está mais na empresa, enfim, ele foi muito sincero e muito franco comigo, e me disse: eu preciso de uma vendedora ativa, uma pessoa que busque os clientes, uma pessoa que invente alguma coisa, porque não está entrando ninguém na filial, nós estamos com uma queda, e realmente eu preciso de alguém que pense em algo. Aí foi quando eu fui para casa, precisava muito do emprego e eu criei o projeto, e ele acreditou, ajeitou, reformulou, organizou e implantou na QI (Gerente Comercial da Filial 03).

Diante do exposto e dos resultados obtidos com tal prática, a direção investigou o caso e em contato com a vendedora, hoje Gerente Comercial da Filial 03, criou um pequeno *Call Center* na unidade de Porto Alegre, no ano de 2002.

Outra colaboradora, a diretora comercial do grupo há doze anos, relata que:

Os *Call Centers* eram lugares feios, escuros, cujo material de expediente e móveis eram os que estavam sobrando e as pessoas que nele trabalhavam eram as que não eram aceitas pelo mundo do trabalho “normal” por não terem formação acadêmica suficiente, ou por serem pessoas consideradas com má aparência em que a única coisa que poderia aparecer era a voz (Diretora Comercial da QI).

A mesma destaca ainda que essa realidade permanece em algumas organizações, mas não na QI, que nos anos seguintes modernizou o seu *Call Center*, mantido em Porto Alegre.

Depois da iniciativa da Gerente Comercial da Filial 03, a empresa passou por uma reestruturação de processos e práticas e investiu em estrutura, com vistas a alcançar melhores resultados, conforme relata a mesma.

Então, como deu tudo certo aqui na filial 03 e a QI foi implantando em outras unidades, em outras cidades, inclusive eu viajei durante dois anos em todas as filiais implantando o mesmo projeto. Deu super certo. Aonde eu passei a gente vendeu muito. Então essa foi uma estratégia de *marketing* com bastante investimento pela QI. Com certeza, foi uma ideia minha, porém foi a QI quem implantou, a QI acreditou, reformulou, renovou todo o projeto e hoje é um sucesso.

Além do reconhecimento da empresa com relação à prática, a própria colaboradora obteve crescimento profissional. Ressalta-se que o *Call Center* é ainda utilizado para atingir a novos mercados, sendo de extrema importância para a consolidação das filiais.

4.3 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Cada entrevista foi realizada individualmente, com tempo médio de duração de 15 a 20 minutos. As mesmas foram conduzidas por meio de um roteiro semiestruturado, composto por perguntas abertas, através do qual o respondente era questionado a emitir sua opinião sobre sua compreensão (ou pela experiência prática) acerca dos assuntos pesquisados no presente artigo. Para a condução das entrevistas, consideraram-se os aspectos abordados na fundamentação teórica, tais como: inovação, *marketing*, práticas de *marketing* e posicionamento de mercado. Os resultados são apresentados a seguir, iniciando-se com as primeiras questões baseadas na fundamentação teórica, com conceitos sobre inovação e *marketing*, conforme quadro 2:

**Quadro 2: Inovação e *Marketing* segundo pesquisados**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Entrevistadas**  | **Inovação** | ***Marketing*** |
| Proprietária da QI | Inovar é fazer melhor o que já se faz. Determinada coisa que você faz e fazer melhor, então você inova. Ou também poderia até ser criar alguma coisa, uma novidade. | *Marketing* é o mercado, ou seja, analisar os 360 graus de dentro da minha instituição para fora e depois também analisar de fora para dentro, ou seja, toda esta composição. Tem também o marketing *online* que são as questões hoje do mundo virtual. Até mesmo a postura, a identidade visual da instituição, o relacionamento com o mercado, as práticas publicitárias e o *marketing* virtual. |
| Diretora Comercial da Rede | Criar novas formas de fazer as coisas, um novo método, uma nova maneira para poder atingir o mercado. | O *marketing* é muito importante para a organização, em função de que ele realmente promove a marca, fortalece e deixa a marca conhecida. |
| Gerente do *Call Center* | Inovação é investimento, tecnologia, ousadia. | *Marketing* é “a alma do negócio”. Através dele pode-se medir até onde a empresa pode chegar e o que consegue fazer. |
| Gerente Comercial da Filial 03 | Inovação é criar, fazer novos projetos, sempre em busca do melhor. | *Marketing* é trabalhar da melhor forma possível a marca da empresa, sempre sem denegrir a imagem, fazer um bom trabalho e levar o nome da empresa nos lugares. |

Fonte: Elaborado pelas autoras, com base nos dados da entrevista realizada (2012).

A pergunta subsequente abordava a questão das práticas de *marketing* utilizadas pela empresa e se as mesmas eram inovadoras. Na concepção da proprietária, “considero que uma das coisas mais inovadoras que a QI tem de estratégia de *marketing* é justamente a preocupação e não apenas aparecer para o cliente, mas sim cumprir, ou seja, se preocupar realmente como o aprendizado deste aluno”. Já a diretora comercial considera “a parte do teleagendamento, ela é inovadora, porque nenhuma instituição de ensino hoje tem essa prática”. Ela cita também como prática inovadora a utilização das redes sociais para a promoção da empresa. A gerente do *Call Center* salienta a questão da expansão da rede e abertura de novas filiais. A gerente comercial da Filial 03 relata que “o projeto que foi criado na QI há 10 anos atrás, eu considero uma estratégia de *marketing* que foi uma inovação na QI (na época), que mudou o destino da empresa” e o mesmo, após adaptações continua a ser utilizado por toda a organização, com ênfase nas filiais novas.

Observa-se que as opiniões divergem neste aspecto sobre as práticas de *marketing* adotadas pela organização, e principalmente no que foi ou continua sendo inovador.

Quando questionadas sobre o motivo pelo qual a empresa optou pela utilização de um *Call Center* e não outros canais para a promoção dos serviços da QI, a proprietária frisou que como a instituição possui seu público alvo na classe C e D, esse tipo de prática proporciona bons resultados para uma grande quantidade de pessoas e a um custo baixo.

Assim, o mix de *marketing* não é estruturado na organização, mas por observação nota-se que os produtos são os cursos oferecidos, o preço é definido como acessível ao público alvo (C e D), como praça, visa estabelecer-se em posição central nas cidades definidas por estudo de mercado e a promoção se dá principalmente pela prática do *Call Center*.

Nossos cursos são curtos, 2 anos e meio a faculdade, e os cursos técnicos que são (o maior) 1 ano e meio. Então você tem que trabalhar com volume e para trabalhar com volume de pessoas, de clientes potenciais, você tem que ter várias formas de atender a estas pessoas. Aquela posição de que o cliente buscava o serviço é uma coisa do passado, então é obrigação da instituição ou de qualquer empresa ir até o seu cliente, ou seja, se colocar à disposição desse cliente. E para que a gente possa fazer isso de forma a atingir a um maior público, de uma forma confortável, a gente tem *Call Center*, além de 0800, chat, atendimento nas escolas com a equipe e outras ferramentas (Proprietária da QI Escolas e Faculdades).

A diretora comercial afirma, que “em função de ser um canal aberto e direto que tem um contato com o público, você tem como mensurar, tem como definir qual é o público alvo que se quer atingir, qual é a classe social, qual é a escolaridade, qual é o bairro e a região”. Ressalta ainda que através do *Call Center* o resultado é imediato e o envolvimento das pessoas é maior. Diz que é a forma com que a faculdade consegue ter entrada o ano inteiro e não somente em dois semestres como na maioria das instituições de ensino. Seguindo o mesmo cerne, a gerente do *Call Center*, também afirma que essa prática possui um rápido retorno e atinge a um grande número de pessoas. Já a gerente comercial da Filial 03 tem visão distinta das demais, relatando que em função dos proprietários prezarem a centralização das informações, por meio do *Call Center* em Porto Alegre, sede da matriz, o acesso e controle as demais filiais fica facilitado.

Analisando as quatro entrevistas, pode-se perceber que o *Call Center* é uma prática valorizada pelas colaboradoras entrevistadas, e oferece várias vantagens, sendo que, apesar de haver ocorrido há 10 anos é ainda a questão mais associada à inovação.

**5. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Tendo em vista o objetivo deste trabalho, identificou-se primeiramente que a prática pode ser enquadrada como inovação, de acordo com as seguintes classificações apresentadas no quadro 3:

**Quadro 3: Inovação QI segundo referencial teórico**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Autor** | **Conceito** | **Prática** |
| Schumpeter(1982) | A inovação leva ao desenvolvimento através da destruição criadora. | Poder-se-ia enquadrar a prática de *Call Center* da QI como originador da destruição criadora já que sua implantação substituiu a forma antiga de trabalho ou a ausência de técnica, gerou o desenvolvimento econômico. |
| Porter (1989) | A inovação também pode ocorrer quando a empresa se diversifica, por meio de novos recursos, como conhecimentos ou perspectivas para outra indústria. | A organização utilizou o *Call Center* como um novo recurso. |
| OCDE (2005)OCDE (2005) | Inovação de *marketing* provoca mudança na forma de promoção, ou na decisão de levar em consideração os canais de venda. | Da inexistência de práticas, passou-se ao telemarketing e, após, à concretização do *Call Center*. Hoje, outras mídias são também utilizadas. |
| A inovação de *marketing*, é a “implementação de um novo método de *marketing* com mudanças significativas na concepção do produto ou em sua embalagem, no posicionamento do produto, em sua promoção ou na fixação de preços”. Já a inovação organizacional pode ser considerada como um método para novas práticas de negócios, internas ou externas, e que não tenham sido usadas anteriormente na organização, além de ser resultado de decisões estratégicas tomadas pela gerência. | Como a inovação pode possuir características dos dois tipos, ser uma inovação tanto de *marketing* quanto organizacional, pode-se concluir que a prática em questão, mesmo constituindo-se em inovação de *marketing,* posto que alterou sua forma de promoção, acabou por resultar também em inovação organizacional já que teve efeito na geração de novas práticas de negócios. Influenciou as decisões estratégicas da empresa como no posicionamento de mercado, na organização do local de trabalho e nas relações interorganizacionais.A faculdade consegue ter matrículas o ano inteiro e não somente em dois semestres como na maioria das instituições de ensino. A prática é utilizada quando da abertura de todas as filiais e devido a ela a entrada é de trezentos à quinhentos alunos por mês. |
| O desenvolvimento e a implementação das inovações de *marketing* impactam sobre o desempenho, o qual pode ser estimado pelo percentual do faturamento total afetado por elas. Neste quesito, uma questão elaborada sobre essas inovações refere-se à estimativa da parcela de vendas afetada por novos métodos de *marketing* em formulação de preços, promoção e posicionamento. | Atualmente, o processo de *marketing* é realizado pelos gerentes das unidades, os quais realizam visitas a escolas e empresas, registrando os contatos, para o *Call Center* posteriormente agendar com o cliente uma visita à escola. Quando recepcionados na faculdade, são recebidos por vendedores treinados que em 80% dos casos efetuam a matrícula. A diretora atribui à prática o crescimento da organização em torno de 40%. |
| Tidd, Bessant e Pavitt (2005) | A segmentação dos mercados de negócio na inovação classifica-se em três estágios quando da identificação de novos mercados: o primeiro é baseado na funcionalidade da tecnologia, mapeando funções contra aplicações potenciais; o segundo é comportamental, identifica consumidores potenciais com comportamentos similares de compra; e por fim, combinar a segmentação funcional e comportamental em uma matriz singular para identificar consumidor e potenciais, com aplicações relevantes e comportamento do consumidor. | A QI apresenta a segmentação comportamental: segmenta o público, tendo como foco as classes sociais C e D. |
| Inovação de *marketing* inclui a promoção e difusão já que foca nas necessidades dos clientes, ou seja, deveria começar com a análise das necessidades e atentar para criação de valor ao prover produtos e serviços que satisfaçam essas demandas. | A diretora afirma que a QI foca essencialmente na educação de qualidade. Oferece cursos que atendem à demanda do mercado de trabalho. |
| Munhoz Olea (2008) | Destacam-se algumas origens da inovação, dentre as quais a inovações por iniciativa exclusivamente dos produtores, sem responder a uma demanda firme do mercado. Ainda pouco utilizada e conhecida como tecnologia *push*. | A prática inovadora para a empresa surgiu através das ideias de uma colaboradora, que obteve apoio da diretoria e foi em busca da demanda. As entrevistadas insistem que as empresas do ramo não podem esperar pela vinda do cliente à organização. |
| Ren, Xie, Krabbendam (2009) | Se a organização tem uma estratégia eficiente de *marketing*, metas definidas, habilidade de gestão e uma cultura organizacional única, pode ser difícil para os concorrentes imitarem.Inovação de *marketing* é um processo contínuo. Inicialmente o empreendedor a visualiza como uma potencial oportunidade de lucro no mercado. O empreendedor recombina os elementos chave do *marketing* e estabelece um sistema de mercado com capacidades de *marketing* mais fortes para facilitar o lançamento de novos produtos e promoção para novos mercados.  | A organização tem metas quinzenais de matrículas definidas por filial. Objetiva-se ter cinco escolas por estado brasileiro, após consolidar as existentes.Não se possui dados o suficiente para avaliar a habilidade de gestão. A cultura da organização não pode ser tida como inovadora. Percebeu-se desconhecimento por parte das entrevistadas do conceito de inovação, e apesar de empreendedores terem visualizado possibilidade de lucro com a ideia, não se possui o entendimento de inovação como processo contínuo. |

Fonte: Elaborado pelas autoras, com base nos dados da entrevista realizada e do referencial teórico (2012).

Assim, pela referência apresentada, percebe-se que a prática foi um método inovador de *marketing* para a organização, quando implantado há dez anos, principalmente pelo Manual de Oslo (2005), que afirma que a implementação de um novo método de *marketing* envolvendo mudanças significativas na promoção, configura-se como inovação de *marketing*.

A inovação ocorreu em comparação com as antigas práticas da própria organização, e não em relação ao mercado em geral. Respondendo ao objetivo proposto para o artigo, o processo torna-se difícil ser replicado, já que essa inovação deve-se mais às características de uma colaboradora em especial do que à dedicação da organização em inovar. Percebeu-se assim que a inovação pode ser influenciada pelo comportamento e atitudes dos personagens envolvidos no processo, tanto por parte dos seus criadores quanto por parte dos desenvolvedores do projeto, como no caso da QI.

Atenta-se que para o desenvolvimento da iniciativa inovadora não apenas seria necessária criatividade de um empreendedor, mas também da capacidade de análise e validação dessa ideia. Os dados precisam ser visualizados de uma forma diferente da habitual para que se tenha uma visão nova da realidade (LAS CASAS, 2009).

A inovação resulta com frequência da pressão, necessidade ou mesmo da adversidade. Com poucas exceções, a inovação é o resultado de um esforço excepcional. A empresa que implementa com êxito novas maneiras aperfeiçoadas de competir é aquela que persegue o seu objetivo e não desiste frente aos obstáculos (PORTER, 1989). Sendo assim, considera-se que a empresa efetuou uma inovação, mas que não pode ser classificada como uma empresa inovadora, visto que não segue uma cultura de inovação, não investe em pesquisa de inovação e não manteve um processo inovador contínuo.

Percebe-se que o maior salto foi dado mais ou menos dez anos quando o processo de inovação começou a ser desenvolvido e o resultado foi maior ainda nos últimos anos quando o processo foi aprimorado. Dessa forma, é indiscutível a participação que a prática teve para o crescimento organizacional. A própria gerente do *Call Center* disse que antes da existência do mesmo a escola possuía sete filiais, hoje são dezenove. Já a diretora comercial da rede também atribui o desenvolvimento da empresa em grande parte a isto e a gerente comercial da filial 03 afirma que hoje não é mais uma inovação, mas para a época foi.

A gerente comercial da filial 03 sugere alocar um *Call Center* em cada filial, pois acredita que a prática seria mais efetiva, uma vez que respeitaria os aspectos concernentes à regionalidade. Acredita-se na validade dessa sugestão, contanto que sejam averiguados os custos envolvidos, justificando a viabilidade econômica da descentralização dos mesmos. A proximidade do funcionário com o cliente, utilizando estilo adequado ao público alvo como argumentam Churchill e Peter (2010), pode trazer benefícios à comunicação, aspecto crucial no processo de persuasão de compra. Porém, para isso, importante citar que o telemarketing eficaz depende muito da boa escolha dos operadores, de treinamentos contínuos e de incentivos de desempenho (KOTLER, KELLER, 2006).

Por fim, apresenta-se como sugestão para a empresa, de acordo com a própria visão de ser referência sólida em educação profissional e a consolidação de sua estratégia, a criação de medidas ou parâmetros para que se possa medir o aprendizado dos discentes. Ainda, outro ponto conforme dados coletados, seria a avaliação da gestão de pessoas a fim de averiguar o motivo da alta taxa de *turnover* para assim propor alternativas de diminuição.

A maior contribuição da pesquisa para a organização seria assumir a cultura inovadora, passando assim a adotá-la como um processo contínuo. Neste aspecto, Tigre (2006) afirma que o conhecimento sobre como mudar torna-se um ativo de forma competitiva e estratégica, principalmente quando aplicados às atividades de pesquisa e desenvolvimento, *marketing*, logística e comunicação.

**REFERÊNCIAS**

CHEN, Yongmin. Marketing innovation. **Journal of Economics & Management Strategy,** v.15, number1, p.101-123, Spring 2006.

CHURCHILL, Gilbert A. PETER, Paul J. **Marketing:** criando valor para os clientes. 2.reimpr. São Paulo: Saraiva, 2010.

COUGHLAN, Anne T. et al. **Canais de marketing.** 7.ed. – São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

FORTE, Charles David. **Marketing global.** São Paulo: Copidart Editora, 2004.

HISTÓRICO. **Dados da QI.** Disponível em: <<http://www.qi.com.br/>>. Acesso em: 22 de junho de 2012.

KÖCHE, José Carlos. **Fundamentos de metodologia científica:** teoria da ciência e iniciação à pesquisa. 28.ed. – Petrópolis, RJ: Vozes, 2009.

KOTLER, Philip. ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing.** 12.ed. – São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

KOTLER, Philip. KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing.** 12.ed. **–** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Plano de marketing para micro e pequena empresa.** 5. ed. – Atlas, SP, 2009.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing:** foco na decisão. 3.ed. – São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa:** planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados. 6.ed – São Paulo: Atlas, 2007.

MUNHOZ OLEA, Pelayo. **El sector sanitario público de Catalunya como sistema de Innovación.** São Paulo: Blucher Acadêmico, 2008.

NAIDOO, Vikash. Firm survival through a crisis: the influence of market orientation, marketing innovation and business strategy. **Industrial Marketing Management.** v. 39, p. 1311–1320, 2010.

OCDE, Organização para cooperação e desenvolvimento econômico. **Manual de Oslo**, terceira edição, 2005. Tradução para o português: FINEP – Financiadora de estudos e projetos.

PHONG-INWONG, Rapheephan; USSAHAWANITCHAKIT, Phapruke. Creativity, marketing innovation and marketing success: evidence from home decoration export business in Thailand. **International Journal of Business Research.** v. 11, number 4, 2011.

PORTER, Michael. **A vantagem competitiva das nações.** Rio de Janeiro: Campus, 1989.

REN, Liqin; XIE, Guangya; KRABBENDAM, Koos. Sustainable competitive advantage and marketing innovation within firms: Apragmatic approach for Chinese firms. **Management Research Review**, v. 33, Iss: 1, p. 79 – 89, 2009.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração:** guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. 3.ed. – São Paulo: Atlas, 2005.

SARKAR, Soumodip. **O empreendedor inovador:** faça diferente e conquiste seu espaço no mercado. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

SCHUMPETER, Joseph Alois. **A teoria do desenvolvimento econômico.** São Paulo: Abril Cultural, 1982.

TIDD, Joseph. BESSANT, John. PAVITT, Keith. **Managing innovation:** integrating technological, market and organizational change. 3rd ed. John Wiley & Sons, Ltd, 2005.

TIGRE, Paulo Bastos, 1952. **Gestão da inovação:** a economia da tecnologia do Brasil. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

YIN, Robert K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. 4.ed. – Porto Alegre: Bookman, 2010.

ZAWISLAK, Paulo Antônio. **A** **relação entre conhecimento e desenvolvimento:** essência do progresso técnico. Novembro 1994, p.1-22.

1. [↑](#footnote-ref-1)
2. [↑](#footnote-ref-2)
3. [↑](#footnote-ref-3)
4. [↑](#footnote-ref-4)
5. [↑](#footnote-ref-5)