



IV SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade

International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317 - 8302

A UTILIZAÇÃO DO CAPITAL INTELECTUAL DE ESTUDANTES COMO MOLA PROPULSORA PARA O SURGIMENTO DE INOVAÇÕES EM UMA INSTITUIÇÃO EDUCACIONAL PRIVADA

HALPH CARVALHO DE OLIVEIRA

Instituto de Ensino Campo Limpo Paulista - Faccamp

halphcarvalho@gmail.com

PATRICIA V. DE CASTRO KRAKAUER

Faculdade Campo Limpo Paulista

pkrakauer@terra.com.br



A UTILIZAÇÃO DO CAPITAL INTELECTUAL DE ESTUDANTES COMO MOLA PROPULSORA PARA O SURGIMENTO DE INOVAÇÕES EM UMA INSTITUIÇÃO EDUCACIONAL PRIVADA

Resumo

O presente artigo aborda a discussão sobre a possibilidade do capital intelectual de estudantes, extraído por meio da relação aluno/escola na produção de força geradora de inovações em uma instituição de ensino privada, com vistas a vantagens competitivas. O objetivo do trabalho é elucidar a possível relação entre o capital intelectual dos estudantes e o surgimento de inovações na instituição de ensino privada, por meio de um comparativo com a relação entre empresa e cliente. Dessa forma, no decorrer do artigo são apresentadas algumas discussões teóricas sobre capital de relacionamento, marketing de relacionamento e os processos de inovação aberta. Ao comparar a instituição educacional privada e os seus alunos a uma empresa e os seus clientes, a discussão presente quer abrir portas para uma compreensão análoga dos conceitos teóricos que serão apresentados, no contexto da educação privada.

Palavras-chave: capital intelectual – capital de relacionamento- marketing de relacionamento – inovação aberta – instituição educacional privada

Abstract

This article discusses the debate over the intellectual capital of students, drawn by the ratio student/school, in the produce of driving force for innovations in a private educational institution, with a view to competitive advantages. The objective is to elucidate the possible relationship between intellectual capital of students and the emergence of innovations in the private educational institution, through a comparison with the relationship about company and client. Thus, throughout the article presents some theoretical discussions on relationship capital, relationship marketing and open innovation processes. By comparing the private educational institution and its students to a company and its customers, this debate wants to open doors to a similar understanding of the theoretical concepts that will be presented in the context of private education.

Key-words: Intellectual capital – relationship capital - relationship marketing - open innovation - private educational institution



1 INTRODUÇÃO

Em meio a tantas discussões sobre a relação empresa/cliente, este trabalho pretende fazer uma analogia, comparando a instituição educacional privada e os seus alunos a uma empresa e os seus clientes, respectivamente. Tal comparação visa estabelecer uma discussão sobre a possibilidade de o capital intelectual dos alunos contribuir para o surgimento de inovações na instituição educacional privada, com vistas à obtenção de vantagens competitivas.

Partiu-se de uma lacuna prática, percebida no âmbito profissional de um dos autores que, ao ser investigada em bases de dados como portal capes, spell e google acadêmico, mostrou ser uma temática também carente de investigação teórica. Trata-se, portanto, interessante tanto à luz da prática quanto da teoria investigar o estado da arte da interseção das seguintes temáticas: capital intelectual, inovação aberta e marketing de relacionamento no âmbito de uma instituição de ensino, visando responder a seguinte questão: Seria possível aproveitar o capital intelectual dos alunos, por meio da relação aluno/escola, para a implantação de inovações que gerem vantagens competitivas à instituição educacional?

Diante dessa indagação, este trabalho tem como objetivo elucidar a possível relação entre o capital intelectual dos estudantes e o surgimento de inovações na instituição de ensino privada, por meio de um comparativo com a relação empresa/cliente.

É fato que todo prestador de serviço tem o objetivo de agradar seu cliente, buscando fidelização à sua marca. Pretende-se usar essa premissa como fundamento para entender que a instituição educacional privada também deseja agradar seus clientes/alunos para que sejam fieis à sua marca e não queiram trocar de escola.

Acredita-se que somente por meio do relacionamento instituição/aluno se encontraria um caminho. Dessa forma, pretende-se, com esse trabalho, estudar sobre capital de relacionamento e suas interfaces com o marketing, bem como os conceitos de inovação aberta. Para Silveira (2006), por exemplo, a inovação é geradora de vantagens competitivas. Mas será que esta regra do mercado, que vislumbra a relação empresa/cliente, também se aplica às instituições educacionais privadas?

Espera-se que esse caminho teórico, já discutido por importantes autores como, (HAGEL & BROWN, 2008; VAVRA, 1993; DAVID JUNIOR, IRELAND & SNOW, 2007; CASTELLS, 1999), abra portas para uma compreensão análoga dos conceitos já mencionados, no âmbito da educação privada.

2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Dado o questionamento proposto para a hodierna pesquisa, pode-se caracterizá-la como uma pesquisa de natureza exploratória, com abordagem qualitativa, cujo método será a pesquisa bibliográfica, seguindo o procedimento técnico preconizado por Cronin, Ryan e Coughlan (2008) quando a pesquisa possui tal método.

Para os autores (*Ibid.*), uma das possibilidades de procedimento técnico para pesquisas bibliográficas é a revisão sistemática que reúne, de maneira resumida, a literatura consultada acerca da temática em estudo, sendo que os passos para tal procedimento são: (1)



determinação de uma questão de pesquisa, (2) critérios para seleção dos materiais, (3) realização da pesquisa e coleta dos dados, (4) análise qualitativa ou quantitativa dos dados e disseminação dos resultados. Dessa forma, na atual pesquisa, foram planejados e executados os seguintes passos:

- (1) Estabeleceu-se uma questão de pesquisa a partir da observação de lacuna prática e teórica, apresentada no capítulo introdutório do artigo;
- (2) Considerou-se as palavras-chave para a busca os pilares do presente estudo, a saber, capital intelectual, inovação aberta, marketing de relacionamento e instituição de ensino. Por se tratar de um estudo exploratório não foi definido o período das publicações e nem o tipo das mesmas nas bases de dados investigadas;
- (3) A pesquisa foi realizada nas seguintes bases: portal da capes, spell e google acadêmico, em função da acessibilidade;
- (4) Dada a natureza da pesquisa, foi realizada uma análise qualitativa dos achados e a proposta de disseminação através da elaboração de artigo científico.

Os resultados obtidos serão apresentados nas próximas seções.

3 O RELACIONAMENTO DA EMPRESA COM SEUS PÚBLICOS

É crescente o número de estudos que tratam sobre a relação empresa/cliente como Hunt, Arnett e Madhavaram (2006), Harker e Egan (2006) e Poser (2005). Sempre com intenção de abordar os motivos que levam à confiança na marca, os estudos sobre relacionamento emergem da necessidade de se sobreviver em um mercado cada vez mais competitivo. E para buscar alternativas de se ascender no mercado, a empresa enxerga no capital de relacionamento uma variedade de riquezas, ainda escondidas.

3.1 Capital de relacionamento

No contexto empresarial, Bontis (2000) afirma que o capital de relacionamento faz parte do capital intelectual que inclui todos os ativos de conhecimento acumulados pelo empreendimento, principalmente suas relações com outros atores no mesmo ambiente. Esse conceito nasceu do aprofundamento dos estudos sobre capital de cliente, com a finalidade de analisar o conhecimento que emerge de todos os tipos de relações com competidores, fornecedores, associações, governo ou outras organizações que interagem no ambiente organizacional.

Edvinsson e Malone (1998) afirmam que o capital de relacionamento pode ser entendido como capital de clientes, por isso sugerem que o relacionamento de uma empresa com seus clientes é diferente das relações estabelecidas com os empregados e os demais parceiros, e que esse relacionamento com os clientes é de importância fundamental para o valor da empresa.

Stewart (1998), ao abordar o assunto mais amplamente, afirma que o capital de relacionamento é a estrutura geradora de conhecimento das organizações. E com esse capital a empresa faz negócios e gerencia seus contatos com parceiros estratégicos, fornecedores e clientes. Dessa forma, o conhecimento produzido por meio do relacionamento será utilizado, posteriormente, para otimizar a vendagem do produto/serviço da organização.



Cavalcanti, Baldam e Valle (2002) explicam ser extremamente importante para as empresas firmarem parcerias, valorizando e otimizando as relações da empresa com seus mais diversos públicos. Os autores afirmam que a empresa que utiliza esse capital valoriza e incentiva o estabelecimento de alianças estratégicas com clientes, fornecedores, sindicatos, governo, instituições financeiras, competidores, meios de comunicação e grupos de interesse para ampliar sua presença no mercado.

3.2 Marketing de relacionamento

Assim como a empresa não quer perder seu cliente, nenhuma instituição educacional privada quer perder seus alunos, mas quer trabalhar para manter e atrair novos alunos. Diante dessa realidade bastante objetiva, faz-se necessário criar estratégias que mantenham e atraiam novos estudantes. Acredita-se que apenas fazer publicidade não resolve o problema, afinal de contas, os atributos que atraem e mantêm os clientes não são mais somente tangíveis.

Nessa perspectiva, alguns valores, que são atributos intangíveis, tornam-se essenciais na relação cliente/empresa. E para possibilitar essa visão, a discussão sobre o marketing de relacionamento é descoberta. A empresa não relaciona com seu cliente apenas para vender, mas também para estreitar laços. E nessa comunicação, íntima e personalizada, nasce a confiança, a segurança, o comprometimento e a sonhada fidelização.

A real importância sobre a discussão das relações no mundo dos negócios surgiu entre autores dos países nórdicos, como o estudioso Gronröos (1990), que apresenta o marketing de relacionamento da seguinte forma:

O papel do marketing de relacionamento é identificar, estabelecer, manter e realçar relacionamentos com consumidores e outros stakeholders, para que os objetivos de todas as partes sejam alcançados. Isso é feito a partir de trocas mútuas entre as partes e cumprimento das promessas feitas. (Gronröos, 1990, p.7)

Observa-se que ainda nesse pensamento está enraizada a ideia de que o relacionamento visa obter a realização de um objetivo. E isso é verdade, mas os autores do século XXI já conseguem remontar o conceito, afirmando que o marketing de relacionamento é sim interessado, mas num valor contínuo e não simplesmente no valor da transação.

Quem apresenta esse conceito são os autores Palmer, Lindgreen e Vanhamme (2005) que afirmam ter os consumidores um valor contínuo, bem superior àquele valor individual ligado apenas às transações. Seguindo a mesma lógica, Hunt, Arnett e Madhavaram (2006) dizem que os consumidores entram em um relacionamento com as empresas quando eles percebem que os benefícios são maiores que os custos. Ou seja, quando a empresa cria laços de longo prazo que envolvem benefícios tanto para a empresa quanto para o consumidor, os consumidores sentem que podem confiar e se comprometem também com o relacionamento.

Para Nickels e Wood (1999) e Gummesson (2005), o marketing de relacionamento possui as seguintes características: orientação para o longo prazo e longevidade nas interações, interesse de ambas as partes em vendas múltiplas e em relacionamentos duradouros, alto nível de compromisso com os clientes e pesquisa contínua utilizada para melhorar os relacionamentos,



resultando em clientes leais, níveis elevados de interação entre indivíduos envolvidos, comprometimento, confiança e cooperação, riscos e incertezas reduzidos e compras.

Dessa forma, percebe-se que a intenção do marketing de relacionamento é construir valores e estes devem ser considerados pelos clientes de forma perceptível. Assim, a empresa deve ter mais valor para o seu cliente que a concorrente. Criar valor para o seu cliente, como aponta Churchill e Peter (2000), é a chave do negócio.

Para Palmatier et al (2006), valores como confiança e comprometimento são essenciais entre o relacionamento da organização com seus clientes. Para os autores, comprometimento é um desejo contínuo de manter um relacionamento de valor. Neste sentido, as partes precisam acreditar na continuidade do relacionamento e no comprometimento entre elas.

Na concepção de Vavra (1993), proporcionar satisfação contínua aos atuais e antigos clientes é a principal função do marketing de relacionamento. E para isso, é necessário que os clientes sejam reconhecidos, identificados, comunicados e também constantemente interrogados sobre a própria satisfação.

Alcançar a satisfação contínua do cliente é um grande desafio imposto às organizações contemporâneas, tendo em vista a continua oferta de novos produtos, quase sempre com a mesma qualidade e o mesmo preço. Mas e o valor? A prática do relacionamento está alinhada diretamente com a atribuição de valor ao produto, ao serviço e à organização.

Segundo Karsaklian (2001), na busca pela satisfação dos clientes o marketing de relacionamento deve se preocupar com dois fatores primordiais: o diálogo e a implementação de um sistema de dados eficaz que favoreça essa comunicação dialógica. Por meio da interação, a empresa observa o cliente, busca compreender o que ele diz e deseja, envia sua nova mensagem e fica atento à reação do cliente. Esse processo deve ser contínuo e aberto a mudanças.

Ao abordar a necessidade de um sistema informatizado, para o compartilhamento de informações entre a empresa e o cliente, Karsaklian (2001) fala de um centro de contatos multimídias. Por meio desse suporte, e-mails, telefonemas e demais contatos seriam processados por uma equipe especialmente treinada, com um só objetivo, promover o diálogo com clientes.

Esse relacionamento que vai se tornando cada vez mais íntimo, quer alcançar a fidelidade dos clientes, bem como a conquista de clientes potenciais. “Clientes altamente satisfeitos disseminam informações positivas e, na verdade, eles se tornam um anúncio ambulante e falante para uma empresa, o que reduz o custo para atrair novos clientes” (LOVELOCK & WRIGHT, 2001, p. 116).

Ferreira e Sganzerlla (2000) também concordam que o marketing de relacionamento está construído no diálogo entre a empresa e os clientes. E o mais importante, para o autor, é que essa comunicação deve acontecer de forma individual. Dessa forma, o relacionamento é construído a partir de interações contínuas, das quais vão emergindo valores individuais. E quando a organização tem as competências necessárias para absorver todas as riquezas desse relacionamento surge confiança, comprometimento e cooperação.

Também para Poser (2005, p. 25), “a ferramenta mais importante do marketing de relacionamento é a comunicação. Para aproveitá-la, a organização precisa criar um verdadeiro



relacionamento com os seus clientes, consumidores e usuários”. Quando o autor usa o termo verdadeiro, ao tratar de relacionamento, acredita-se que a intenção é salientar sobre a necessidade de uma interação efetivamente dialógica.

Não basta somente oferecer e publicitar os canais de comunicação, é necessário que os mesmos sejam efetivamente abertos, eficazes e capazes de promover interação, ou seja, dar uma resposta. Quando os canais não funcionam, a relação fica comprometida prejudicialmente e o desejo de produzir efeitos positivos com a disposição do canal pode tornar-se uma grande armadilha contra a organização, fazendo emergir clientes insatisfeitos e aborrecidos, que consequentemente não comprarão mais e ainda falarão negativamente da organização em suas relações interpessoais e midiáticas.

Como se percebe, implantar o marketing de relacionamento dentro da organização é uma necessidade, mas segundo Las Casas (2007), antes de buscar sua implantação é necessário trabalhar mudanças na cultura organizacional. Os valores da organização, a capacitação dos recursos humanos, as inovações na sistematização de processos, a capacitação tecnológica e o aprimoramento da gestão, inclusive no estilo de liderança da empresa, são fatores primordiais que necessitam de transformações para que a organização consiga trabalhar o marketing de relacionamento.

É do coração da empresa, sua filosofia de trabalho, de onde fluem todas as forças, favoráveis e contrárias, ao crescimento organizacional. E para realmente realizar ações de marketing de relacionamento, as empresas têm de estar alinhadas, pensando de forma orgânica e sistêmica. Imaginar que a empresa deve estar voltada ao cliente e não ao produto, deve ser um pensamento de toda a organização e não apenas do departamento de marketing. Os colaboradores devem aprender, de forma saudável e não impositiva, que o foco está no cliente e não no produto.

Não é o bastante à organização oferecer treinamentos aos seus colaboradores, imaginando ser apenas esse remédio a solução para a implantação do marketing de relacionamento. É necessário, entretanto, que os valores organizacionais estejam encarnados no cotidiano da empresa, principalmente nos pequenos gestos e atitudes dos colaboradores. A intenção segundo Mazzuco, Dutra e Casa Grande (2012, p. 91) “de satisfazer o cliente deve ser a máxima de todos que estão dentro da empresa e ninguém pode perder a oportunidade de atender bem ao cliente e ainda superar suas expectativas”.

E ainda com os olhos no cliente, Gordon (1998) afirma que o sucesso do marketing de relacionamento está ligado à qualidade e à quantidade de informações que uma organização possui sobre seus clientes. Somente por meio de um relacionamento íntimo e construído ao longo do tempo se consegue informação de alguém, e assim também acontece nas organizações junto aos seus clientes. Para conquistar, atrair e manter a confiança dos clientes é necessário relacionar, construir valores juntos.

4 A INOVAÇÃO NAS EMPRESAS

Em meio ao mercado, que se torna cada vez mais competitivo, oferecer vantagens competitivas torna-se uma obrigação às organizações, e as instituições de ensino privadas não fogem dessa regra. Nessa perspectiva entra a necessidade da inovação. Desde o início do século XX, estudiosos já discutiam sobre inovação e alguns deles tiveram suas teorias



sacramentadas, principalmente ao afirmarem que a inovação é condição essencial para o surgimento da vantagem competitiva, o crescimento da empresa e o desenvolvimento econômico e social (SCHUMPETER, 1934; PENROSE, 1959).

Para Schumpeter (1934), a inovação está relacionada ao aproveitamento de oportunidades e a uma nova forma de utilização dos recursos disponíveis à organização, combinando-os de forma diferentes. Esse pensamento clássico sustenta, até os dias atuais, o paradigma da inovação, o qual vem sendo refinado no decorrer dos anos, nas mais diversas áreas do conhecimento.

4.1 Colaboração e redes

Depois de muitas contribuições teóricas, principalmente no que tange à inovação voltada à tecnologia e à demanda do mercado, surge um novo modelo de inovação junto às organizações, que segundo Rothwell (1995) é o modelo de sistemas abertos e integrados em rede. A tendência, segundo o autor, é que as equipes trabalhem de forma integrada, realizando ações colaborativas entre diversos públicos da organização, como os clientes, os funcionários, os fornecedores, as instituições relacionadas, os moradores da comunidade onde a empresa está situada, dentro outros. Dessa forma, o atual modelo de inovação passa a ser compreendido e construído como uma ação conjunta e cooperada entre os diversos atores internos e externos da organização (O'CONNOR, 2006).

Powell (1998) destaca que a colaboração, principalmente entre as organizações, proporciona melhores resultados de inovação em relação às firmas que trabalham individualmente. Percebe-se que a afirmação do autor está relacionada à troca de experiências, resultando em conhecimento novo para a organização. E quando se gera conhecimento, viabilizam-se os processos de inovação, afinal de contas para haver inovação é preciso que haja aprendizado, e aprender de forma conjunta e interativa agrega mais valor.

Essa abordagem colaborativa da inovação vislumbra a necessidade da empresa se abrir às novas ideias que estão no ambiente externo. Trabalhando dessa forma, segundo Huston e Sakkab (2006), são construídos modelos de desenvolvimento em conjunto e novas práticas de cocriação de valor emergem dos atores que estão em volta da organização.

Esse modelo colaborativo de elaboração da inovação é intitulado por Chesbrough (2003) de inovação aberta. Esse novo conceito sustenta a ideia de que a inovação deve ser construída de forma colaborativa. Para o autor, o conhecimento necessário para a construção da inovação é acessado pela organização a partir dos seus diversos atores externos. Dessa forma, o conhecimento flui a partir do relacionamento entre os envolvidos.

Segundo Tidd, Bessant e Pavitt (2001), ao explorar recursos de outros organismos externos, a empresa consegue reduzir os custos de desenvolvimento tecnológico, os riscos de entrada no mercado e o tempo de desenvolvimento de um novo produto. Assim, para minimizar os riscos de qualquer inovação, a produção do conhecimento de forma colaborativa é o melhor caminho a ser construído pelas organizações.

Ainda sobre a abordagem colaborativa, Castells (1999) fala do conceito de redes e como as suas interconexões funcionam no contexto da Era da Informação. Definido como um conjunto



de nós interconectados, a rede é apresentada como a nova estrutura social contemporânea, marcada pelo uso contínuo de novas tecnologias.

Assim, o autor fala de uma nova economia, numa plataforma em que a construção do conhecimento acontece por meio das tecnologias da informação. A geração, o processamento e a transmissão da informação tornam-se as principais fontes de produtividade e poder, atributos que essenciais no contexto econômico (CASTELLS, 1999).

Ao observarem o cenário econômico contemporâneo, Melo e Agostinho (2007) comentam que nos últimos anos cresceram continuamente as iniciativas de formação de redes. Crescimento que surge devido à necessidade de adaptação aos desafios na produção da inovação. As empresas se veem, portanto, obrigadas a um novo comportamento de compartilhamento do conhecimento e dos recursos, com o objetivo de ampliar as competências isoladas de cada membro da rede, alavancando a eficiência coletiva.

Dessa forma, a contribuição da aprendizagem no processo de inovação, advinda da formação de redes, tem sido vista em todos os segmentos organizacionais. E diante dessa realidade, Hagel e Brown (2008) consideram que em tempos de rápidas evoluções, construir aprendizado mais rápido que o concorrente dependerá da criação de redes e da capacidade de participar efetivamente dessas redes. Na ótica dos autores, essas redes não são apenas arquiteturas de aprendizagem, mas novas formas de arquitetura competitiva.

4.2 A inovação aberta

De acordo com Chesbrough e Crowthe (2006), a vantagem competitiva advém quase sempre da prática da inovação aberta, valorizando o relacionamento com os atores internos e externos da organização, com vistas a novos conhecimentos. Assim, é preciso um entrelaçamento, assim como numa rede, entre todos os envolvidos para que a organização tenha condições de construir novas competências para inovar.

Para David Junior, Ireland e Snow (2007), a inovação aberta é construída além das fronteiras, através da partilha de ideias, conhecimentos, competências e oportunidades. Percebe-se que atualmente as empresas estão cada vez mais abertas às ideias coletadas, de qualquer fonte que seja, mas especialmente dos clientes, através de call centers, dados de lojas de varejo e grupos focais (BUGHIN, CHUI & JOHNSON, 2008).

Vale salientar, entretanto, que nem todos os consumidores ou clientes são adequados para contribuir no processo de inovação. Dessa forma, as empresas têm de conhecer e selecionar criteriosamente o que cada segmento de clientes pode oferecer à descoberta de inovações (PILLER & IHL, 2009). Talvez outros grupos de relacionamento possam oferecer maior contribuição para o processo de inovação, como os fornecedores, os colaboradores, dentre outros. Tudo dependerá do momento específico que está sendo vivenciado pela organização.

Bughin, Chui e Johnson (2008) acreditam que ao avaliar os públicos que mais podem contribuir no processo de inovação, é preciso vislumbrar a afinidade que os usuários têm com a marca. Segundo o autor, para que as pessoas queiram contribuir com os projetos de inovação aberta, elas devem estar dispostas, precisam confiar e gostar daquela marca.



Valores cultivados entre a organização e os seus públicos, como a honestidade, o tratamento justo, a sinceridade e o respeito envolvem o processo de colaboração dos usuários e são suportes nos momentos de desacerto. E para evitar essas falhas, que acontecem principalmente no processo de comunicação, as empresas que trabalham com a inovação aberta precisam desenvolver capacidades, estruturas e processos de apoio. A abordagem colaborativa envolve, frequentemente, resultados imprevisíveis e a organização deve estar pronta para equalizar as arestas que aparecem no decorrer do processo (DAVID JUNIOR, IRELAND & SNOW, 2007).

Entretanto, não se pode esquecer que a inovação surge por meio de vários processos e não somente aqueles sistematizados, como na ocasião em que se busca ouvir a todos para o lançamento de uma inovação já requerida pela organização. Inovações de todos os tamanhos, desde as mais simples, podem surgir na plataforma do relacionamento. Até mesmo as críticas e os desafios, que advêm da capacidade de relacionar, vão contribuir para o aprendizado organizacional e as futuras inovações.

Com processos sistematizados ou informais, o relacionamento sempre acontece. Na verdade, o gestor deve aprender a capitalizar o relacionamento, sempre com vistas a transformá-lo em inovações que se tornarão vantagens competitivas.

As relações serão sempre mais produtivas quando houver alguém ou alguma proposta estratégica que lidere de forma clara e transparente. Esse perfil de gestão aperfeiçoa a definição de metas e consegue resolver conflitos entre os usuários com mais facilidade. Nessa perspectiva apresentada por Hagel e Brown (2008), a criação de redes só será eficaz quando a empresa tiver mecanismos institucionais que ajudem na mobilização das diversas entidades organizacionais em busca da inovação colaborativa.

Ainda na visão de Hagel e Brown (2008), os mecanismos institucionais que descobrem e mobilizam as forças organizacionais são fundamentais para a compreensão das redes e a coordenação dos esforços de inovação. Não existirá rede se não há forças que se comunicam e mecanismos que as provoquem e as aperfeiçoam, apesar de muitas redes serem espontâneas e desinteressadas. É por meio dessas redes, segundo o autor, que as forças organizacionais vão conseguir remodelar o papel e a estrutura da empresa.

Nessa perspectiva de colaboração e envolvimento, Manceau et al. (2012) citam os benefícios da abordagem de inovação aberta:

- a) Diminuição do tempo de desenvolvimento e lançamento de produtos no mercado, ao delegar atividades aos parceiros e garantir maior acesso às capacidades externas;
- b) Ajuda a mitigar os riscos da inovação interna;
- c) Há uma melhora na proteção da propriedade intelectual (é importante em um contexto de colaboração, esclarecer os direitos de PI de cada parceiro);
- d) Contribui para promover uma agenda de sustentabilidade, isto é, a inovação aberta pode proporcionar avanços em projetos sustentáveis;
- e) Aumenta a capacidade de inovação da empresa, aumentando as chances de sucesso a longo prazo. (MANCEAU et al, 2012, p.45)



5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A discussão apresentada neste trabalho permite uma compreensão notória de que são diversos os motivos que conduzem as organizações a produzirem inovação de maneira aberta. Entretanto, não são somente estes motivos que conduzem as empresas a fazerem essa escolha. O mercado também se encontra em rede e obriga as organizações a reverem seus conceitos, mostrando que a sustentabilidade somente será alcançada por meio de uma construção cotidianamente dialógica e aberta a novas possibilidades.

No contexto escolar, alunos, pais, professores, funcionários e demais membros da comunidade escolar podem ser vistos como agentes internos e externos dessa construção. E como apresentado pelos autores, na discussão teórica, todos os usuários de uma determinada organização podem contribuir no processo de inovação aberta. Acredita-se que capitalizar o relacionamento seria um caminho a ser tomado pelas instituições de ensino privada.

Não há como negar que as instituições de ensino privado também precisam inovar, afinal de contas são empresas e precisam de clientes/alunos para se manterem abertas. Mas diante da competitividade, que também está presente no ramo da educação privada, como atrair e manter os alunos? Os autores que escrevem no ramo da administração apontam que criar novos espaços de relacionamento e valorizar a aprendizagem produzida nesses espaços é o caminho mais acertado.

É claro que em qualquer escola existe relacionamento. Aliás, todos os dias os professores relacionam com esses clientes/alunos. Mas os estudos indicam que só relacionar não basta. Para capitalizar o intelecto dos alunos é necessário que a organização, no caso a instituição educacional privada, crie uma estrutura que tenha sensibilidade suficiente para motivar, ouvir, decodificar e responder aos alunos.

O capital intelectual dos alunos, presente diariamente nas mãos dos gestores e dos professores, tem muito para contribuir à instituição educacional privada. Mas não se pode esquecer que a organização precisa ter uma cultura colaborativa, onde os envolvidos se sintam parte do processo. A confiança, o respeito e a reciprocidade de interesses precisam ser sentidos igualmente entre as partes.

Por fim, percebe-se que esse trabalho abre portas para relevantes pesquisas no campo das instituições de ensino privada. Tendo em vista a complexidade na mensuração da utilização do capital intelectual, por meio do relacionamento, percebe-se que são limitados os métodos para se alcançar as respostas desejadas. Justamente por isso, há uma lacuna na literatura, no âmbito da relação aluno/escola, com vistas à utilização capital intelectual dos alunos para a construção de vantagens competitivas.

No entanto, é preciso abrir caminhos. Muitos estudos podem advir desta temática, buscando principalmente o contato direto do pesquisador com a comunidade escolar. Afinal de contas, toda lacuna existe para ser preenchida e, apesar das limitações, o conhecimento está presente lá campo, esperando para ser desvelado. E além do tema ser bastante pertinente e inovador, o problema está relacionado com um ramo da economia em constante ascensão. O número de matrículas na educação privada cresce cada dia mais no Brasil.



REFERÊNCIAS

- Bontis, N. (2000). **Assessing knowledge assets**. A review of the models used to measure intellectual capital. Disponível em: <<http://www.busines.queensu.ca/Kbe/fp-00-01.htm>>. Acesso em: julho 2015.
- Bughin, J.; Chui, M.; Johnson, B. (2008). **The next step in open innovation**. The McKinsey Quarterly, p. 01-08, jun.
- Castells, M. (1999). **A sociedade em rede**. 2. ed. São Paulo: Paz e Terra.
- Cavalcanti, M.; Baldam, R.; Valle, R. (2002). **Gerenciamento eletrônico de dados**. São Paulo: Érica.
- Chesbrough, H. (2003). **Open innovation: the new imperative for creating and profiting from technology**. Boston, MA: Harvard Business School Publishing.
- Chesbrough, H.; Vanhaverbeke, W; West, J. (2006). **Open Innovation: Researching a New Paradigm**. Oxford: Oxford University Press.
- Chesbrough, H. W.; Crowther, A. K. (2006). **Beyond high tech: early adopters o open innovation in other industries**. R&D Management, v. 36, n. 3, p. 229-236.
- Churchill, G. A.; Peter, J. P. (2000). **Marketing: criando valor para os clientes**. São Paulo: Saraiva.
- Cronin, P., Ryan, F., & Coughlan, M. (2008). Undertaking a literature review: a step-by-step approach. British Journal of Nursing, 17(1), 38-43.
- David Junior, J. K.; Ireland, R. D.; Snow, C. C. (2007). **Strategic Entrepreneurship, Collaborative Innovation, and Wealth Creation**. Strategic Entrepreneurship Journal, v. 01, p. 371-385.
- Edvinsson, L.; Malone, M. S. (1998). **Capital intelectual, descobrindo o valor real de sua empresa pela identificação de seus valores internos**. Tradução: Roberto Galman. São Paulo: Makron Books.
- Ferreira, S.; Sganzerlla, S. (2000). **Conquistando o Consumidor: o marketing de relacionamento como vantagem competitiva das empresas**. São Paulo: Gente.
- Gordon, I. (1998). **Marketing de relacionamento: estratégias, técnicas e tecnologia para conquistar clientes e mantê-los para sempre**. São Paulo: Futura.
- Grönroos, C. (1995). **Marketing: Gerenciamento e Serviços: A Competição por Serviços na Hora da Verdade**. Rio de Janeiro: Campus.
- Gumesson, E. (2005). **Marketing de relacionamento total**. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman.
- Hagel, J.; Brown, J. S. (2008). **Creation Nets: Harnessing the Potential of Open Innovation**. Journal of Service Science, v. 01, n. 2, p. 27-40.



Hunt, S. D.; Arnett, D. B.; Madhavaram, S. (2006). **The explanatory foundations of relationship marketing theory.** The Journal of Business & Industrial Marketing. V.21, pp.72-87, November.

Huston, L; Sakkab, N. (2006). **Connect and Develop:** Inside Procter & Gamble's new model for innovation. Harvard Business Review, v. 84, n. 3, p. 58-66.

Karsaklian, E. (2000). **Cyberm@rketing.** São Paulo: Atlas.

Las Casas, A. L. (2007). **Marketing de serviços.** 5a. ed. São Paulo: Atlas.

Lovelock, C.; Wright, L (2001). **Serviços:** marketing e gestão. São Paulo: Saraiva.

Manceau, D. et al. (2012). **Open Innovation:** Putting External Knowledge to Work. Supply Chain Management Review, p. 42-48, nov.

Mazzuco, V.D.; Dutra, A.; Casagrande, J. L. (2012). **Marketing de Relacionamento para Retenção de Alunos na Escola de Inglês Lexical.** Organizações em contexto, São Bernardo do Campo, ISSNe 1982-8756 • Vol. 8, n. 15, jan.-jun.

Melo, M. A. C.; Agostinho, M. C. E. (2007). **Gestão Adaptativa:** uma Proposta para o Gerenciamento de Redes de Inovação. Revista de Administração Contemporânea, v. 11, n. 2, p. 93-111, abr./jun.

Nickels, W. G.; Wood, M. B. (1999). **Marketing: relacionamentos, qualidade, valor.** Rio de Janeiro: LTC.

O'Connor, G. C. (2006). **Open, Radical Innovation:** Toward an integrated Model in large established firms. In: CHESBROUGH, H; VANHAVERBEKE, W; WEST, J. Open innovation: researching a new paradigm. Oxford: Oxford University.

Palmatier, R. W.; Dant; R. P.; Grewal, D.; Evans, K. (2006). **Factors influencing the effectiveness of Relationship Marketing: a meta-analysis.** Journal of Marketing, v. 70, p. 136153.

Palmer, R.; Lindgreen, A.; Vanhamme, J. (2005). **Relationship marketing:** schools of thought and future research directions. Marketing Intelligence & Planning. V.23, N. 3, pp.313-331.

Piller, F.; Ihl, C. (2009). **Open Innovation with Customers:** Foundations, Competences and International Trends. Technology and Innovation Management Group, p. 01-67.

Poser, D. (2005). **Marketing de relacionamento:** maior lucratividade para empresas vencedoras. São Paulo: Manole.

Powell, W. (1998). **Learning from collaboration:** knowledge and networks in the biotechnology and pharmaceutical industries. California Management Review, v. 40, n. 3, p. 228.



Rothwell, R. (1995). **Industrial innovation:** success, strategy, trends. In: DODGSON, M; ROTHWELL, R. The handbook of industrial innovation. Cheltenham: Edward Elgar.
Schumpeter, J. (1934). The theory of economic development. Cambridge: Harvard University Press.

Sheth, J. N.; Gardner, D. M.; Garret, D. E. (1988). Marketing Theory. New York, John Wiley & Sons.

Silveira, M. A. (2006). Gestão da inovação em sistemas organizacionais In: Por que gestão em sistemas e tecnologias de informação? Campinas: Komedi.

Stewart, T. A. (1998). **Capital intelectual.** 6. ed. Rio de Janeiro: Campus.

Tidd, J; Bessant, J; Pavitt, K. (2001). **Managing innovation:** integrating technological, market and organizational change. 2. ed. Chichester: John Wiley & Sons.

Vavra, T. G. (1993). **Marketing de relacionamento:** como manter a fidelidade de clientes através do Marketing de relacionamento. São Paulo: Atlas.