

Plano de Desenvolvimento Institucional em Instituições de Ensino Superior Brasileiras e a Gestão da Comunicação Integrada de Marketing no Ambiente *On-Line*

<http://dx.doi.org/10.21527/2237-6453.2020.51.331-354>

Recebido em: 2/5/2019

Aceito em: 5/12/2019

Fernanda Breda,¹ Cassiana Maris Lima Cruz,²
Lisiane Caroline Rodrigues Hermes,³ Janine Fleith.de Medeiros⁴

RESUMO

Este estudo teve como objetivo analisar a relação entre o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) em Instituições de Ensino Superior (IESs) brasileiras e a gestão da Comunicação Integrada de Marketing (CIM) no ambiente *on-line*, de acordo com o proposto por Gurau (2008). A pesquisa foi realizada com base no método exploratório, seguindo as premissas da narrativa e abordagem qualitativa, por meio de entrevistas estruturadas com gestores das Universidades investigadas, que propõe três etapas para a adaptação das mensagens *on-line*: aos valores corporativos, aos objetivos estratégicos e táticos da comunicação, bem como customização. A investigação corroborou os valores corporativos e também apresentou discrepâncias de achados diante das estratégias e táticas de comunicação e a customização. Ademais, agregou novas perspectivas ao processo da CIM no ambiente *on-line* das Universidades, enfatizando a importância da comunicação interna como uma ferramenta de suporte a gestão.

Palavras-chave: Universidades comunitárias brasileiras. Instituições de Ensino Superior. Plano de Desenvolvimento Institucional. Comunicação integrada de *marketing*. Ambiente *on-line*. Gestão da comunicação.

INSTITUTIONAL DEVELOPMENT PLAN IN COMMUNITY UNIVERSITIES IN BRAZIL AND THE MANAGEMENT OF INTEGRATED MARKETING COMMUNICATION ON THE ONLINE ENVIRONMENT

ABSTRACT

This study aimed to analyze the relationship between the Institutional Development Plan (PDI) of three Community Universities in the southern region of Brazil and the management of Integrated Marketing Communication (CIM) in the online environment. The research was carried out based on the exploratory method, following the premises of the narrative and qualitative approach, through structured interviews with managers of the investigated universities, based on the model of Gurau (2008), which proposes three steps for the adaptation of the messages *on-line*: corporate values, strategic and tactical objectives of communication, as well as customization. The investigation corroborated the corporate values and also presented discrepancies of findings in relation to strategies and tactics of communication and customization. Also, he added new perspectives to the CIM process in the online environment of universities, emphasizing the importance of internal communication as a management support tool.

Keywords: Brazilian Community Universities. Higher education institutions. Institutional development plan. Integrated marketing communications. *On-line* environment. Communication management.

¹ Mestre em Administração pela Universidade de Passo Fundo (UPF). Jornalista na Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões (URI), Erechim. fernandafbreda@gmail.com

² Doutora em Comunicação Social pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS). Professora da Universidade de Passo Fundo (UPF). cassiana@upf.br

³ Mestre em Desenvolvimento e doutoranda em Desenvolvimento Regional pela Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul (Unijuí). Professora da Universidade de Passo Fundo (UPF). lisianehermes@upf.br

⁴ Doutora em Engenharia de Produção pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). Professora da Universidade de Passo Fundo (UPF). janine@upf.br

No Brasil a discussão sobre a avaliação das universidades é um tema complexo sobretudo porque a avaliação institucional é o eixo que articula o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) e a gestão estratégica das IESs. Nesse contexto de busca pela integralidade é que foi elaborada a proposta de avaliação para a educação brasileira, denominada de Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (Sinaes), instituída pela Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004.

O Sinaes pretendeu integrar a avaliação interna à avaliação externa, da comunidade acadêmica com os membros da sociedade, das instâncias institucionais com as nacionais e internacionais. Dentro dessa perspectiva, surge algo que na prática é traduzido como coordenação da configuração perfeita entre os elementos de comunicação: a Comunicação Integrada de Marketing (CIM), que tem por objetivo criar uma sinergia entre as ferramentas de comunicação, de modo que elas gerem vantagens complementares entre si (CLOW; BAACK, 2010).

O caráter estratégico da CIM deve considerar todas as abordagens possíveis, empresas e demais *stakeholders* envolvidos no processo de *marketing*, bem como os segmentos de mercado que se pretende atingir (SHIMP, 2009). As organizações não podem deixar de lado as funcionalidades emergentes dos últimos anos, como *e-commerce*, comunicação instantânea e, especialmente, mídias sociais. Essas funcionalidades impulsionaram a aplicação e relevância do estudo da CIM, aplicadas ao ambiente *on-line*.

O aumento da fragmentação da mídia e a diversidade dos clientes criaram a necessidade de uma nova abordagem de comunicação de *marketing on-line*, a fim de garantir uma gestão centralizada e mensagens corporativas (SEMENIK, 2002; SMITH, 2009). Neste contexto, Gurau (2008) propõe um modelo de três etapas para a adaptação das mensagens *on-line*: aos valores corporativos, aos objetivos estratégicos e táticos da comunicação, bem como a sua customização com o seu público-alvo e canais.

Diante do exposto, o objetivo desta pesquisa foi analisar a relação entre o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) em IES brasileiras e a gestão da Comunicação Integrada de Marketing (CIM) no ambiente *on-line*, de acordo com o proposto por Gurau (2008). As Universidades, tanto quanto as demais organizações, têm a necessidade de desenvolver estratégias que gerem vantagem competitiva e que se sustentem ao longo do tempo.

Em um ambiente cada vez mais competitivo, as IESs brasileiras precisam utilizar de diversas técnicas para atrair alunos e uma das formas de se promover um aumento da captação de estudantes é o uso de ferramentas informatizadas e virtuais, visando a ampliar a exposição e aumentar a equidade da marca da IES (SERRALVO *et al.*, 2017). É por meio das inovações no campo da comunicação *on-line* que novas formas e conteúdos são explorados pelas IES. Estas, que por sua vez, atuam sob os fundamentos do ensino, da pesquisa, da extensão e da inovação e constituem-se, também, como organizações localizadas no ciberespaço, valendo-se deste para ampliar as possibilidades de interações junto ao seu público e, conseqüentemente, ao aprofundar o conhecimento sobre quais são as ações estratégicas utilizadas por esse tipo de organização no meio *on-line* pode trazer aportes importantes para a compreensão da área de comunicação (FISCHER, 2009).

Este estudo justifica-se tanto pela lacuna teórica quanto empírica. Teoricamente pelo fato de abordar a CIM, sobretudo no ambiente *on-line*. Apesar do amplo percurso teórico relacionado ao processo do planejamento da comunicação de *marketing* (GALÃO; CRESCITELLI, 2015), uma análise detalhada considerando o aumento da competitividade no setor se faz necessária, uma vez que o mesmo passou a enfrentar diversos desafios, tais como aquisições e fusões de grandes grupos educacionais (PAIVA; AMARAL; COSTA, 2015), e o crescente número de matrículas no Ensino a Distância (EaD) que em 2004 tinha aproximadamente 60 mil alunos matriculados e em 2016 atingiu o expressivo número de 1,5 milhão de matrículas (BIELSCHOWSKY, 2018), ocasionando o acirramento da competição entre as IESs brasileiras (PAIVA; AMARAL; COSTA, 2015). Assim sendo, questões como a adoção de modelos teóricos que abordam a CIM e seus processos de gestão são importantes neste cenário competitivo.

Quanto à aplicação prática, o trabalho contribuiu apontando para novas perspectivas e discrepâncias, apresentando as possibilidades de identificação de oportunidades específicas para CIM no ambiente *on-line* das Universidades. Uma vez que se compreende que a comunicação das Universidades está alinhada aos seus objetivos estratégicos e táticos, missão, visão e valores e, ainda, vinculada ao público-alvo, é possível considerá-la uma ferramenta para a obtenção de melhorias que poderão ser instituídas em seus serviços.

COMUNICAÇÃO INTEGRADA DE MARKETING E EVOLUÇÃO

As estratégias de comunicação de *marketing* utilizadas pelas empresas são orientadas pelas escolhas do mercado-alvo e do posicionamento desejado. Cabe às empresas levar ao mercado a sua mensagem de valor, que terá papel primordial na diferenciação perante os concorrentes. Para isso, o processo de comunicação deve ser planejado e integrado, levando em conta as diferentes possibilidades que o mix promocional proporciona a fim de conseguir captar a atenção do cliente (SHIMP, 2009).

A CIM passou a ser vista como estudo nos anos 80 do século 20, quando as companhias americanas tiveram suas atividades segmentadas em departamentos que operavam como um único centro de lucro. Em uma economia que se tornou global, foi necessário que as organizações competissem além das fronteiras geográficas, culturais, e dos limites internos, passando a ter uma perspectiva ampla da comunicação de *marketing* e da necessidade de maior integração das ferramentas promocionais (BELCH *et al.*, 2008).

Nos anos 90, essa perspectiva ampliou-se e o tema CIM ganhou mais força, inclusive na busca da definição do conceito. O primeiro conceito formal foi introduzido a partir de uma pesquisa realizada em 1989 na Northwestern University em parceria com a *American Association of Advertising Agencies (4As)* e a Associação de Publicitários dos Estados Unidos. O conceito utilizado na pesquisa trazia a proposta de que a CIM se refere ao planejamento da comunicação de *marketing* que reconhece e agrega valor à integração de áreas estratégicas da comunicação (propaganda, promoção de vendas, relações públicas) e combina essas áreas para promover clareza, consistência e impacto de comunicação (SCHULTZ; KITCHEN, 1997). Quando o conceito recebeu a devida legitimidade, uma série de outros estudos (SCHULTZ, 1992; SCHULTZ; KITCHEN, 1997) resultou em uma pesquisa sobre a aplicação prática do conceito pelos profissionais, es-

pecialmente da área da publicidade em agências do Reino Unido e Estados Unidos. As conclusões dessas pesquisas eram complexas: por um lado, os profissionais da área da publicidade reconheceram o impacto da CIM no aumento da eficácia de ideias criativas, proporcionando maior consistência da comunicação e melhor retorno sobre o investimento do cliente; por outro lado, foi possível diagnosticar problemas relacionados com os resultados de mensuração desta estratégia no que diz respeito a tempo e custo (KITCHEN; BRINGELL; JONES, 2004).

Um exemplo desta proposta é a definição de Keegan, Moriarty e Duncan (1992, p. 631): “Comunicação integrada de *marketing* é a coordenação estratégica de todas as mensagens e os meios utilizados por uma organização para influenciar coletivamente seu valor de marca percebido”. Os autores enfatizam o conceito de “coordenação estratégica”, apontando a evolução da coordenação tática para uma visão mais estratégica, de modo a promover uma comunicação com efeito sinérgico. Ademais, os mesmos consideram “todas as mensagens”, destacando que tanto atividades internas quanto externas contribuem para os esforços de comunicação de *marketing*, e salientam o foco no valor de marca, que exige uma mudança de perspectiva entre *marketing* e comunicação. O aspecto fundamental deste conceito é a suposição de que a credibilidade e valor, tanto da empresa quanto da marca, vai aumentar à medida que as mensagens transmitidas aos diversos públicos tornem-se consistentes ao longo do tempo (GURAU, 2008).

De acordo com Pickton e Broderick (2001), ferramentas de comunicação de *marketing* que eram tradicionalmente divididas e aprimoradas nas atividades *below-the-line* e *above-the-line*, deveriam ser integradas ao conceito de CIM. Destacam que o principal resultado entre a pluralidade da comunicação e sua dinamicidade estratégica é a sinergia. A partir desta perspectiva, as decisões de comunicação de *marketing* devem concentrar-se nos canais de comunicação de *marketing* que oferecem o maior benefício para todas as partes interessadas. Da mesma forma, Kitchen, Bringell e Jones (2004) salientam que a integração da comunicação corporativa não deve ser entendida como uma simples uniformidade da mensagem transmitida por meio de diferentes canais, mas sim como a coordenação e gestão da informação transmitida pelos canais complementares em ordem para efetivamente apresentar uma imagem coerente da organização para o público-alvo.

Pride e Ferrell (2005) definem CIM como a coordenação da promoção e demais esforços de *marketing* para garantir o máximo impacto de informações e de persuasão nos clientes. Exige desse profissional uma coordenação de diversas ferramentas de *marketing* para que haja um efeito sinérgico entre elas, para que seja passada uma mensagem coerente aos clientes. Tem como objetivo favorecer o relacionamento de longo prazo com clientes e o uso eficiente dos recursos promocionais.

Duncan (2002, p. 8) afirma que a CIM é um processo cíclico e multifuncional “para criar e nutrir relacionamentos rentáveis com clientes e outras partes interessadas por controle estratégico ou influência das mensagens enviadas para estes grupos, incentivando o diálogo proposital com eles”. Gurau (2008) reconhece que o processo de CIM refere-se a uma atividade multifuncional, ou seja, todos os espaços organizacionais que interagem com clientes e públicos estratégicos devem ter um objetivo comum e devem trabalhar em conjunto para desenvolver relacionamentos de marca em longo prazo.

Da mesma forma, Kitchen (2005) passou a considerar a CIM uma forte estratégia empresarial. Ela não representa apenas um processo de comunicação, mas sim um processo associado com gestão e marcas. Desta forma, envolve o gerenciamento da comunicação de *marketing* de maneira holística na busca dos objetivos estratégicos de uma organização.

Uma definição mais abrangente considera o processo de negócio, orientado pela audiência, para gerir *stakeholders*, conteúdo, canais e resultados de programas de comunicação sobre marcas (KLIATCHKO, 2005), especialmente no que diz respeito a fatores como tecnologia e mídia, além de mudanças no próprio perfil dos consumidores, que passaram a utilizar a Internet como aliada na busca por mais informações que subsidiem a compra, o que influencia diretamente a visão das empresas sobre os meios e estratégias de comunicação disponíveis (BELCH *et al.*, 2008).

A CIM também pode ser compreendida por meio da proposta de Shimp (2009), que a considera um processo de comunicação que abrange o planejamento, a criação, a integração e a instituição de diversas formas de comunicação (publicidade, promoção de vendas, eventos, etc.) que são lançadas ao longo do tempo para os clientes ou clientes potenciais almejados de uma marca. Um aspecto importante a ser ressaltado na abordagem do autor é que a CIM considera todos os pontos de contato que um cliente tem com uma marca como possíveis canais de entrega de mensagens. Nesse contexto, não somente as formas tradicionais e inovadoras de comunicação devem ser levadas em conta pela empresa no planejamento da comunicação; além destas formas, é necessário integrar a comunicação em outros pontos de contato, como as embalagens dos produtos, o ponto de venda, as pessoas de contato, entre outros.

O enfoque proposto por Crescitelli e Shimp (2012) é de que a comunicação integrada de *marketing* é uma atividade complexa, na qual estão envolvidas diversas formas de comunicação e é um dos mais importantes elementos de *marketing*, com participação cada vez mais relevante no desempenho das organizações, sejam elas de natureza comercial ou não.

Complementando essa ideia, Clow e Baack (2014) salientam que a CIM visa a coordenar e a integrar todas as ferramentas de comunicação e recursos de uma organização, dentro de um programa contínuo com o objetivo de maximizar o impacto sobre os consumidores e *stakeholders* ao menor custo possível.

A partir das análises conceituais, é possível identificar a CIM como uma oportunidade para as organizações aprimorarem a sua relação com os clientes e outras partes interessadas (BEVERLAND; LUXTON, 2005). A coordenação estratégica de todas as ferramentas de *marketing* e de comunicação pode levar a uma mensagem de marca consistente voltada para o público-alvo, utilizando planejamento de mídia eficaz. Esta estratégia permite um diálogo entre o consumidor e a empresa, gerando, desta forma, um maior envolvimento.

Batra e Keller (2016) ampliam a discussão sobre CIM enfatizando que a integração pode ocorrer se forem considerados os clientes consumidores mais relevantes para a organização e suas necessidades de informação em diferentes pontos do processo de decisão e, na sequência, articular mídia e mensagens específicas as diferentes necessidades desses consumidores.

A partir da análise da evolução conceitual da CIM é possível entendê-la como um método e um processo, que envolvem planejamento, coordenação, execução e avaliação estratégica dos diversos elementos promocionais e atividades de *marketing*. Ainda, é uma forma de utilizar todos os pontos de contato da empresa com seus consumidores e outros *stakeholders* como canal para lembrar, informar, interagir e persuadir o público-alvo com clareza, consistência, sinergia e máximo impacto, de modo a criar valor, influenciar favoravelmente seu comportamento e nutrir o relacionamento ao longo do tempo (YESHIN, 2003; SCHULTZ; SCHULTZ, 2004; BELCH *et al.*, 2008; SHIMP, 2009).

A partir da evolução do conceito de CIM, alguns autores trazem diferentes propostas para aplicação com base no plano de comunicação, abordadas no tópico a seguir.

MODELOS DE COMUNICAÇÃO INTEGRADA DE MARKETING

Este tópico tem por objetivo descrever alguns modelos relevantes de planejamento da comunicação integrada de *marketing*, que foram diagnosticados ao longo da pesquisa bibliográfica. As descrições oportunizam uma visão ampla sobre as etapas necessárias para desenvolvimento, instalação e controle de um plano de comunicação, conforme Quadro 1.

Quadro 1 – Modelos de Comunicação Integrada de Marketing

Autores	Descrição	Sistematização das Etapas
Burnett e Moriarty (1998)	Os autores desenvolvem a proposta em nove etapas, e consideram que o modelo pode ser utilizado tanto para estabelecer o direcionamento geral da comunicação como para elaborar um plano para uma função específica, como promoção de vendas ou propaganda. Apontam que o plano de comunicação é desenvolvido a partir do plano de <i>marketing</i> e seu objetivo é fazer o uso mais eficaz de todas as formas de comunicação.	Definição do problema ou oportunidade. Definição dos objetivos de comunicação. Seleção do público-alvo. Definição dos elementos do mix promocional. Definição da estratégia de mensagem. Seleção dos meios de comunicação. Orçamento. Instituição da estratégia. Avaliação dos resultados.
Schultz e Barnes (1999)	Os autores defendem que a cuidadosa escolha da mídia é vital para a efetividade da comunicação integrada.	Identificação dos clientes atuais e potenciais. Avaliação da interação entre o cliente e o produto. Elaboração de ações para modificar ou reforçar o comportamento do grupo de clientes. Estratégias de investimento. Definição das mensagens aos clientes. Definição do mix de comunicação. Avaliação das ações esperadas pelo público. Análise dos efeitos de comunicação a curto e longo prazos. Definição de como os efeitos da comunicação serão avaliados.

Engel <i>et al.</i> (2000)	Os autores abordam o planejamento da comunicação como um processo contínuo e permanente, em que as decisões de uma etapa podem levar a modificações em outra.	Análise da situação (mercado consumidor, mercado-alvo, concorrência, considerações legais e forças e fraquezas da organização). Definição dos objetivos promocionais. Definição prévia de orçamento. Gestão dos elementos comunicacionais. Planejamento e mensuração dos programas promocionais. Avaliação geral do processo de planejamento.
Shimp (2000)	O modelo proposto pelo autor contempla quatro fases, sendo que a primeira e a segunda estão relacionadas à gestão do ambiente de <i>marketing</i> e a terceira e última relacionadas às decisões e valor de marca.	Revisão do plano de <i>marketing</i> . Monitoramento e gerenciamento do ambiente de <i>marketing</i> . Decisões de comunicação de <i>marketing</i> no nível da marca. Avaliação do aumento do valor da marca.
Fill (2002)	Contempla a análise do contexto vivenciado pela organização no momento da realização do planejamento.	Análise do contexto. Definição dos objetivos promocionais. Definição das estratégias promocionais. Definição dos métodos promocionais. Definição do calendário promocional, timing e recursos financeiros. Definição de formas de avaliação e controle de resultados.
Reid, Luxton e Mavondo (2005)	Divide o plano de CIM em duas dimensões: a) Dimensão Estratégica é definido segundo cinco etapas: (i) baseada em pressupostos do mercado e expectativas financeiras; (ii) refere-se à conectividade entre clientes e <i>stakeholders</i> , uma vez que a CIM requer a adoção de uma abordagem de “fora para dentro”, que melhora a conectividade do cliente e capacidade de resposta organizacional; (iii) aborda a consistência estratégica, que reconhece que todas as partes da entidade marca devem estar em consonância com as mensagens enviadas aos clientes e outras partes interessadas; (iv) diz respeito à integração funcional, aspecto que é construído a partir do foco em processos internos de <i>marketing</i> ; (v) refere-se ao compromisso de recursos para CIM. b) Dimensões Táticas dizem respeito às atividades de curto prazo utilizadas para introduzir o plano estratégico e atingir os objetivos definidos. Como etapas do plano tático destacam-se: (i) consistência a nível de campanhas; (ii) transparência a nível das campanhas; (iii) a coordenação a nível das campanhas.	a) Dimensões Estratégicas: Pressupostos do mercado e expectativas financeiras. Conectividade entre clientes e <i>stakeholders</i> . Consistência estratégica. Integração funcional. Compromisso de recursos para CIM. b) Dimensões Táticas Consistência. Transparência e Coordenação a nível das campanhas.

Belch <i>et al.</i> (2008)	Primeiramente o modelo faz uma revisão do Plano de <i>Marketing</i> analisando o processo de comunicação. Posteriormente, desenvolve um plano de comunicação integrada e define forma de monitoramento.	Revisão do plano de <i>marketing</i> , Análise da situação do plano promocional, Análise do processo de comunicação, Definição do orçamento promocional, Desenvolvimento do plano de comunicação integrada, Estabelecimento de estratégias, Definição das formas de monitoramento, Avaliação e controle de ações de comunicação.
Gurau (2008)	Propõe um modelo experimental de CIM <i>on-line</i> em três etapas: (i) a mensagem deve considerar os valores corporativos essenciais da organização; (ii) adaptação da mensagem em relação aos objetivos estratégicos e táticos; (iii) customização da mensagem de acordo com a audiência e os canais.	Análise da mensagem (respeitando e integrando valores corporativos da organização). Adaptação da mensagem aos valores estratégicos e táticos prosseguidos através da campanha de comunicação <i>on-line</i> Adaptação da mensagem às características específicas do público/canal segmentado.
Clow e Baack (2010, 2012)	Composto pelas etapas: (i) aborda a análise da situação da empresa, onde se procura identificar a nível interno as forças e fraquezas, e no ambiente externo as oportunidades e ameaças presentes; (ii) definição dos objetivos de <i>marketing</i> , juntamente com a seleção dos mercados alvo; (iii) estratégias de <i>marketing</i> , que abrangem não só todos os elementos do <i>marketing</i> mix como também o posicionamento, diferenciação e estratégias de <i>branding</i> ; (iv) táticas de <i>marketing</i> que surgem como atividades diárias que são planejadas para fornecer apoio a essas estratégias; (v) implementação e a avaliação do desempenho.	Análise da situação corrente da empresa. Definição dos objetivos de <i>marketing</i> e seleção dos mercados alvo. Estratégias de <i>marketing</i> . Táticas de <i>marketing</i> . Execução e a avaliação do desempenho.
Kerin <i>et al.</i> (2013)	O modelo é baseado em uma abordagem sistemática e aborda os princípios básicos das funções de planejamento, instituição e controle, sendo, portanto, baseado em três grandes blocos de decisão.	Planejamento e desenvolvimento (definição do público-alvo, objetivos da comunicação, orçamento promocional, seleção do mix de comunicação, projeto de comunicação e calendário promocional). Implementação (avaliação prévia das ações e realização). Controle (avaliação da efetividade dos esforços planejados e executados em relação aos objetivos).

Fonte: Elaborado pelos autores, 2018.

Neste sentido, a abordagem da Comunicação Integrada de Marketing (CIM) apresenta-se como uma importante análise, sobretudo a partir do reconhecimento de suas múltiplas contribuições a fim de difundir informações.

COMUNICAÇÃO INTEGRADA DE MARKETING NO AMBIENTE ON-LINE

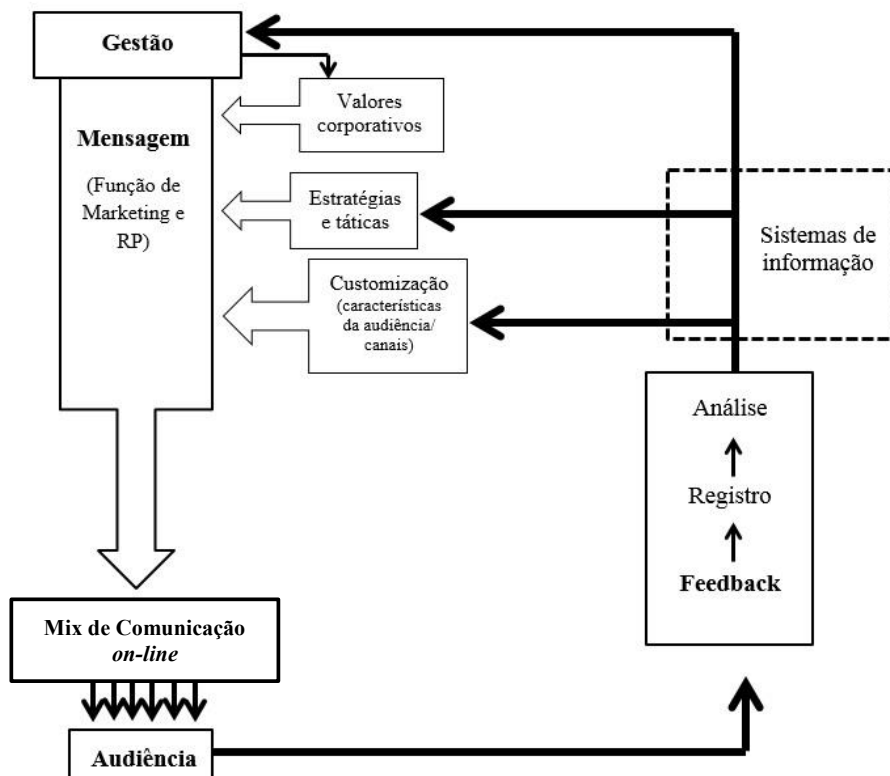
Atualmente, um fluxo eficiente de produtos e serviços depende de um fluxo eficaz de informações (ROSENBLOOM, 1999). Desta forma, o ambiente *on-line* auxilia as empresas na disponibilização e circulação de seus produtos e serviços, bem como na

disseminação de conteúdos relevantes para os públicos de interesse, de maneira rápida e eficaz, auxiliando no processo de posicionamento da marca. Neste cenário, o fato de o consumidor passar a atuar como emissor e disseminador no processo de comunicação, somado à característica de interconectividade da Internet e à massificação dos meios digitais, que permitem comunicação de um para muitos, fizeram com que as marcas e as organizações perdessem o controle de suas mensagens, ficando mais expostas (GURAU, 2008).

Outrossim, é fato que hoje nenhuma campanha de comunicação de *marketing* consiste apenas em um elemento de comunicação (propaganda ou relações públicas: promoção de vendas ou qualquer outra ferramenta de comunicação) (IVANOV, 2012). Neste contexto, os profissionais que trabalham com comunicação de *marketing* têm o desafio de trabalhar a comunicação entre consumidores de forma sinérgica, ao invés de apenas estabelecer a comunicação clássica, unidirecional (IVANOV, 2012). É preciso entender que a conversa sobre determinada organização vai existir na rede de qualquer forma, a decisão que precisa ser tomada é se esta vai participar ativamente desta conversa ou não.

Ao apontar algumas oportunidades de sinergias na comunicação no ambiente *on-line* e os desafios da CIM surgidos com a Internet, Gurau (2008) propõe um modelo de três etapas: (i) a mensagem deve considerar os valores corporativos essenciais da organização; (ii) adaptação da mensagem em relação aos objetivos estratégicos e táticos; (iii) customização da mensagem de acordo com a audiência e os canais, conforme apresentado na Figura 1.

Figura 1 – Modelo de CIM *on-line*



Fonte: GURAU (2008).

As mensagens enviadas pelas instituições aos seus públicos devem ser adaptadas a um processo de três fases. Em primeiro lugar, a mensagem deve respeitar e integrar os valores corporativos essenciais da organização. Em segundo lugar, a mensagem tem de ser adaptada em relação aos objetivos estratégicos e táticos. E, por último, a mensagem deve ser transformada, considerando as características específicas do público e/ou canal segmentado.

A análise do *feedback* também é transmitida para a administração da empresa, que pode decidir, se necessário, modificar os valores fundamentais da organização, a fim de responder melhor às exigências do mercado. Esta mudança, no entanto, não deve ser frequente, a fim de preservar a coerência em longo prazo da comunicação corporativa *on-line* com a imagem corporativa desejada (GURAU, 2008).

No caso da comunicação *on-line*, embora a Internet possa ser considerada o principal canal de comunicação, há, de fato, várias aplicações digitais ou modalidades de comunicação que podem ser combinados e usados como um mix comunicacional (e-mail, bate-papo, *web site*, fóruns de discussão, entre outros). Os canais de comunicação *on-line* variam em termos do grau de transparência, interatividade, memória e seletividade, e essas dimensões devem ser levadas em consideração para que cada público-alvo compreenda a comunicação realizada. Esse processo de adaptação da mensagem irá preservar um equilíbrio flexível entre a continuidade e a personalização (GURAU, 2008). Por outro lado, a dimensão interativa da Internet impulsiona que a empresa adote uma atitude mais proativa nos processos de busca, registro e análise do *feedback* indireto transmitidas pelos públicos-alvo ou, em alguns casos, por todas as categorias de audiências relevantes conectadas à Internet.

A resposta provida pelo *feedback* deve representar um processo reativo, em virtude da dinâmica do ambiente *on-line* e, qualquer demora de uma reação apropriada para as mensagens enviadas pelo público pode representar oportunidades perdidas ou situações agravadas. A empresa deve, portanto, utilizar as conclusões da análise do *feedback* a fim de definir e refinar os objetivos estratégicos de suas campanhas de comunicação e adaptação das mensagens às características do público (GURAU, 2008).

O ambiente *on-line* representa um universo no qual não se permite ter controle da mensagem, dado que não há uma única voz. É preciso saber trafegar de forma astuta nesse ambiente, uma vez que a repercussão pode ser positiva ou negativa e o impacto maior que uma campanha na TV (IVANOV, 2012). Gurau (2008) reforça que um conteúdo gerado pelo próprio usuário passa a ter tanta importância quanto os que são fornecidos pela empresa e divulgados por processos de relações públicas ou campanhas publicitárias. É importante, contudo, ter em mente que a comunicação na era digital é complexa, demanda alto nível de recursos e consistência. A efetividade do uso de meios digitais depende de um diagnóstico claro da realidade de comunicação da organização, bem como de um planejamento bem elaborado (KUNSCH, 2006).

MÉTODO

Conforme o objetivo proposto adotou-se o modelo teórico de Gurau (2008) (Figura 1). Cabe enfatizar que a escolha do referido modelo deve-se ao estudo realizado pelo autor em empresas de varejo *on-line*, quando foram analisados os vários significados da comunicação integrada de *marketing on-line*, sendo o mesmo de caráter empírico rea-

lizado com 29 gestores no Reino Unido. A partir desta pesquisa foi proposto o modelo experimental de CIM *on-line*. Para fins deste estudo optou-se por analisar as três etapas relacionadas à gestão da mensagem, sendo elas: valores corporativos, estratégias e táticas e customização.

Quanto à abordagem caracteriza-se como qualitativa, visto que tenta compreender de forma detalhada os significados e características das situações apresentadas pelos entrevistados e consiste em uma forma adequada para entender a natureza de um fenômeno social (STAKE, 2010). Ainda classifica-se como exploratória, que conforme Malhotra e Birks (2007) o objetivo principal desta categoria de pesquisa é possibilitar a compreensão do fenômeno enfrentado pelo pesquisador. A parte exploratória da pesquisa consistiu na busca de informações sobre o perfil das universidades investigadas, conhecendo seu Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), estratégias organizacionais e de comunicação e *marketing*.

Além disso a pesquisa caracteriza-se como um estudo de caso. Para Yin (2010), estudo de caso refere-se a uma análise detalhada de um caso específico, com o caso podendo ser considerado como uma unidade representativa do todo e, portanto, capaz de sustentar proposições acerca da realidade deste todo.

ENSINO SUPERIOR COMO CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

São denominadas de Instituições de Ensino Superior (IESs) no Brasil: (i) a Universidade, instituição acadêmica pluridisciplinar que conta com produção intelectual institucionalizada. Nesta tipologia estão incluídas as Universidades Comunitárias; (ii) o Centro Universitário, instituição pluricurricular, que abrange uma ou mais áreas do conhecimento; (iii) a Faculdade, IES que não possui autonomia para conferir títulos e diplomas, os quais devem ser registrados por uma Universidade; (iv) os Institutos Federais, unidades voltadas à formação técnica, com capacitação profissional em áreas diversas (MRE, 2017).

Assim, objetivando qualificar as IES do Brasil, foi institucionalizado o Sinaes, conforme a Lei Nº 10.861, que tem por finalidade, conforme o Ministério da Educação (MEC) (BRASIL, 2004), a melhoria da qualidade da educação superior, a orientação da expansão da sua oferta, o aumento permanente da sua eficácia institucional e efetividade acadêmica e social, e especialmente, a promoção do aprofundamento dos compromissos e responsabilidades sociais das instituições de educação superior, por meio da valorização de sua missão pública, da promoção dos valores democráticos, do respeito à diferença e à diversidade, da afirmação da autonomia e da identidade institucional. É destacado, ainda, que os resultados favoráveis da avaliação só se concretizam se, democraticamente, a avaliação for assumida por todos os seus integrantes de forma rigorosa, isenta e autônoma.

O Sinaes é constituído por dez dimensões avaliativas, divididas em cinco eixos: Eixo 1 – Planejamento e Avaliação Institucional, que considera: Planejamento e Avaliação; Relato Institucional que descreve o processo interno e externo de avaliação em relação ao PDI; Relatórios da CPA; Eixo 2 – Desenvolvimento Institucional, que considera: Missão e PDI, Responsabilidade Social; Eixo 3 – Políticas Acadêmicas, que considera: Políticas para o Ensino, Pesquisa e Extensão; Comunicação com a Sociedade; Políticas

de Atendimento aos Discentes; Eixo 4 – Políticas de Gestão, que considera: Políticas de Pessoal, Organização e Gestão da Instituição, Sustentabilidade Financeira; Eixo 5 – Infraestrutura Física, que considera: Infraestrutura Física.

Em 1993, um grupo de instituições comunitárias da Região Sul do Brasil firmou um Protocolo de Ação Conjunta, constituindo o Consórcio das Universidades Comunitárias Gaúchas (Comung). O objetivo era viabilizar um processo integrativo que resultasse no fortalecimento individual das instituições e no conseqüente favorecimento da comunidade universitária sul-rio-grandense e da sociedade gaúcha. O Comung representa programas e experiências compartilhadas, avaliação institucional, intercâmbios de professores e de alunos, qualificação e treinamento de funcionários e professores e fóruns de tecnologia da informação, além da integração entre diversos segmentos, como assessorias jurídicas, recursos humanos, assessorias de comunicação e bibliotecas.

Assim, Frantz (2002) define as Universidades Comunitárias como oriundas da organização de comunidades regionais, de iniciativas da sociedade civil, sem vinculação com instituições como igrejas ou grupos privados. A ideia do termo comunitário, na Região Sul do Brasil, tem origem na união de pessoas e organizações com objetivo de viabilização de um projeto comum, cujo desafio se constitui na organização e na regulamentação deste projeto: a Universidade. É por meio da estruturação da rede de relações entre pessoas e organizações da comunidade regional que se sustenta o projeto politicamente, constituindo esta a condição qualificadora da organização e da regulação do sentido de Universidade Comunitária. As IESs Comunitárias são marcadas pelo forte vínculo com suas comunidades, além de não ter fins lucrativos e caracterizam-se pela gestão democrática e participativa (COMUNG, 2017).

As Universidades Comunitárias desenvolveram o seu próprio programa de avaliação institucional denominado de Programa de Avaliação Institucional das Universidades Integrantes do Comung (Paiung), tendo como objetivo principal fortalecer a avaliação institucional como um processo permanente de melhoria da educação superior. Reúne 15 Universidades Comunitárias, que partilham de um ideal comum de Educação Superior, com diretrizes que trazem a preocupação com a afirmação desse modelo de ensino e o seu papel para o desenvolvimento da sociedade. Para o Paiung a avaliação institucional assume também um compromisso com a sociedade, tendo como objetivo verificar o cumprimento da missão e dos compromissos assumidos para o desenvolvimento da Ciência, da Tecnologia e da Cidadania (PAIUNG, 2017).

Considerando a crescente demanda do Ensino Superior no Brasil, entende-se a necessidade do aprimoramento da gestão da comunicação alinhando os pressupostos do Sinaes junto a gestão educacional articulada ao PDI das instituições, buscando melhor eficiência e eficácia na mensagem com os diversos públicos no ambiente *on-line*.

A escolha pelo objeto de estudo se justifica tendo em vista a importância que a comunicação adquire ao ser considerada como dimensão avaliativa proposta pelo Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (Sinaes). Para fins deste estudo, tem-se como referência o Eixo 3 – Políticas Acadêmicas – que considera os procedimentos organizativos e operacionais das instituições e tem por concepção a consistência das propostas de comunicação com a sociedade. Neste eixo encontram-se dois grupos de

indicadores, os chamados indicadores de Comunicação Interna (análise da comunicação com os públicos internos) e da Comunicação Externa (análise da comunicação com o mercado/*marketing*).

Foram selecionadas três Universidades Comunitárias da Região Sul do Brasil, caracterizadas a seguir no Quadro 2, que para preservar suas identidades foram denominadas de: Universidade A, Universidade B e Universidade C. O critério de representatividade atribuído para a determinação do objeto foi acessibilidade e tipicidade, ou seja, amostragem por conveniência e julgamento. Segundo Malhotra (2011), a amostragem por conveniência e por julgamento envolve a obtenção de uma amostra de elementos baseada na conveniência do pesquisador, com o julgamento constituindo uma forma de amostragem por conveniência na qual os elementos populacionais são selecionados com base no julgamento do pesquisador.

Quadro 2 – Caracterização das Universidades Comunitárias

UNIVERSIDADES	CARACTERIZAÇÃO
Universidade A	Fundada em 1992. Atende à população que provém de mais de cem municípios das regiões Alto Uruguai, Médio Uruguai, Missões e Centro Oeste. Oferece 27 cursos de Graduação, em diversas áreas do conhecimento. Cursos <i>Lato Sensu</i> nas áreas da Saúde; Agrárias; Sociais Aplicadas; Linguística, Letras e Artes; Exatas e da Terra; Humanas; Ciências Biológicas; e Engenharia e Ciência da Computação. <i>Stricto Sensu</i> , com dois Mestrados e um Doutorado. Missão: “Formar pessoal ético e competente, inserido na comunidade regional, capaz de construir conhecimento; promover a cultura, o intercâmbio, a fim de desenvolver a consciência coletiva na busca contínua da valorização e solidariedade humanas”. Visão: “Ser reconhecida como uma universidade de referência que prima pela qualidade, ação solidária, inovação e integração com a comunidade”.
Universidade B	Fundada há cerca de 60 anos. Abrange 55 municípios das regiões Noroeste Colonial, Celeiro e Fronteira Noroeste. Mantém 32 cursos de Graduação, 26 na modalidade presencial e 6 na modalidade a distância; Cursos <i>Lato Sensu</i> nas áreas de Agrária e Veterinária, Ciências Biológicas, Direito, Educação, Engenharia e Tecnologia, Gestão e Negócios, Saúde, Estética e Cosmética. No <i>Stricto Sensu</i> oferece 5 cursos; Missão é “formar e qualificar profissionais com excelência técnica e consciência social crítica, capazes de contribuir para a integração e o desenvolvimento da região”. Visão está centrada em “consolidar-se como universidade comunitária, pública não estatal, referenciada pela excelência e organicidade de suas ações e integrada ao processo de desenvolvimento da região”.
Universidade C	Fundada em 1968. Abrange 150 municípios da região Norte. Mantem 58 cursos de Graduação. Cursos <i>Lato Sensu</i> nas áreas: Ciências Exatas e da Terra, Ciências Biológicas, Engenharias, Ciências da Saúde, Ciências Agrárias, Ciências Sociais Aplicadas, Ciências Humanas, Linguística, Letras e Artes. <i>Stricto Sensu</i> oferece 15 cursos de Mestrado e 6 de Doutorado. Missão: “produzir e difundir conhecimentos que promovam a melhoria da qualidade de vida e formar cidadãos competentes, com postura crítica, ética e humanista, preparados para atuarem como agentes de transformação.” Visão: “consolidar-se como universidade comunitária regional, pública não estatal, de excelência, por meio do reconhecimento de sua qualidade, valores acadêmicos, seu compromisso social e suas ações inovadoras e sustentáveis.”

Fonte: Elaborado pelos autores, 2018.

Destaca-se que Bauer e Gaskell (2003) evidenciam a generalização dos resultados dos fenômenos observados em pesquisa social, tendo como pressuposto que a construção da amostra seja representativa quando são levados em consideração os critérios

de: relevância, homogeneidade e sincronicidade dos elementos escolhidos. Assim, conforme os autores, uma amostra representa a população se a distribuição dos critérios é idêntica tanto na amostra quanto na população, pois trata-se de casos que possuem similaridade, o que justifica a generalização dos resultados desta pesquisa para IESs brasileiras.

De forma a alcançar o objetivo do estudo foram utilizados, como instrumentos de coleta de dados a pesquisa bibliográfica (COOK; MULROW; RAYNES, 1997), análise documental e entrevistas em profundidade. A análise documental consistiu na avaliação do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da IES, de forma a conhecer seus valores, missão e visão, bem como o planejamento estratégico. Este documento serviu de subsídio para análise das entrevistas e do conteúdo, de modo a verificar se correspondem às propostas da IES. É um documento articulado com a prática e os resultados da avaliação institucional, realizada tanto como procedimento autoavaliativo quanto externo, sendo, portanto, uma exigência nos processos de avaliação institucional, cursos e órgãos de fomento.

Entre os métodos de coleta de dados disponíveis optou-se pela entrevista em profundidade por apresentar maior flexibilidade e permitir que o entrevistado construa suas respostas sem ficar preso a um nível mais rigoroso de diretividade e mediação por parte do entrevistador (MALHOTRA; BIRKS, 2007). A técnica foi aplicada junto aos responsáveis por fornecerem os dados para a realização do estudo. Assim, trata-se de sujeitos pré-definidos por setores, pois não se baseia em procedimentos estatísticos, sendo selecionados pelo critério julgamento pessoal do pesquisador. O Quadro 3 sintetiza as atribuições dos sujeitos escolhidos para entrevista, a fim de obter os dados da pesquisa.

Quadro 3 – Sujeitos da pesquisa

Sujeitos	Atribuições
Vice-Reitores Administrativos/Diretor Administrativo	Responsáveis pelo planejamento, organização e controle de todas as atividades desenvolvidas na instituição, além de serem os profissionais designados ao estudo de estratégias e métodos de trabalho.
Gestores de Comunicação e Marketing	Responsáveis pela curadoria de conteúdo e disseminação de informações acerca das instituições, além de serem responsáveis pela elaboração de planos estratégicos da área de comunicação e <i>marketing</i> , envolvendo tanto o público interno quanto externo.
Coordenadores da CPA	Responsáveis pela autoavaliação da Instituição, ancorada nos cinco eixos, que são: Eixo 1 – Planejamento e Avaliação Institucional; Eixo 2 – Desenvolvimento Institucional; Eixo 3 – Políticas Acadêmicas; Eixo 4 – Políticas de Gestão; e Eixo 5 – Infraestrutura.

Fonte: Elaborado pelos autores, 2018.

O perfil dos entrevistados, quanto ao cargo, formação, titulação e referido nome fictício são ilustrados no Quadro 4.

Quadro 4 – Perfil dos entrevistados

Unidade	Cargo	Formação	Titulação	Nome Fictício
Universidade A	Diretor Administrativo	Ciências Contábeis	Mestre	Entrevistado 1
	Coordenador de Comunicação e <i>Marketing</i>	Administração	Mestre	Entrevistado 2
	Coordenador da CPA	Administração	Doutor	Entrevistado 3
Universidade B	Vice-reitor Administrativo	Administração Rural	Mestre	Entrevistado 4
	Gerente da Coordenadoria de <i>Marketing</i>	Administração	Graduado	Entrevistado 5
	Coordenador da CPA	Filosofia	Mestre	Entrevistado 6
Universidade C	Vice-reitor Administrativo	Engenharia Mecânica	Doutor	Entrevistado 7
	Coordenador de Comunicação e <i>Marketing</i>	Administração	Pós-graduado	Entrevistado 8
	Coordenador da CPA	Matemática	Doutor	Entrevistado 9

Fonte: Elaborado pelos autores, 2018.

A elaboração do instrumento de pesquisa seguiu a proposta do modelo de Gurau (2008) para a análise das mensagens. A validação do instrumento foi feita por sete especialistas no tema, quatro doutores na área de Administração, um doutor na área de Comunicação, pertencentes ao quadro de professores permanentes de programas de Pós-Graduação da área de Administração e Comunicação Social, e dois consultores (experts) de agências de comunicação. Foi solicitado aos especialistas que julgassem as questões quanto ao grau de relevância, pertinência e clareza. Após as considerações, foram revistas as questões a partir das contribuições propostas para posterior alteração de palavras ou expressões com a finalidade de aumentar a clareza da pergunta e, ainda, foram incluídas questões, também sugeridas pelos especialistas. A seguir, no Quadro 5, apresenta-se o roteiro de entrevista.

Quadro 5 – Roteiro de questões da entrevista

Questões
<p>a) Gestão Organizacional (Valores Corporativos)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Quais são os valores que representam a IES? (missão, valores e visão) 2. Como esses valores se propagam na IES?
<p>b) Gestão Organizacional (Estratégias e Táticas)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Como a IES define seus objetivos estratégicos e táticos? Por quê? 2. Quem participa do processo de definição das estratégias e táticas? Por quê? 3. A IES estabelece previamente estratégias e táticas de comunicação e <i>marketing</i>? Se sim, como? Em que momento? Quem é responsável por isso?
<p>c) Customização</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. As estratégias e táticas de comunicação consideram os públicos da IES em sua formulação e suas devidas características? Por quê? E de que forma? 2. Essas estratégias também são aplicadas ao público do ambiente <i>on-line</i>?

Fonte: Elaborado pelos autores, 2018.

O método adotado foi análise de conteúdo que, segundo Stake (2010), refere-se a um conjunto de técnicas de análise das comunicações que visa a interpretar o conteúdo das mensagens, indicadores que permitam a interpretação de conhecimentos relativos à recepção dessas mensagens. Bardin (2010) apresenta a análise de conteúdo como uma técnica da análise qualitativa. A proposta parte de três processos, ou fases, que julga necessárias para se realizar uma análise de conteúdo: 1) pré-análise, 2) exploração

do material e 3) tratamento dos resultados, inferência e interpretação. Vinculado à técnica da análise de conteúdo considerou-se também os critérios propostos no modelo de Gurau (2008), consideradas como categorias *a priori*: (i) valores corporativos, (ii) estratégias e táticas de comunicação e (iii) customização.

Foi realizado cruzamento entre os dados coletados nas entrevistas e na análise de documentos institucionais oficiais das Universidades, objetivando obter validade e consistência na análise. Na sequência realizou-se a análise considerando os dados obtidos no caso com o objetivo de encontrar evidências contraditórias ou padrões de similaridade.

ANÁLISE DOS RESULTADOS

O objetivo deste tópico é analisar a percepção dos entrevistados acerca da Gestão das Mensagens, item que contempla os *valores corporativos* e como estes se propagam nas instituições investigadas, além de *estratégias e táticas de comunicação* e *customização* das mensagens no ambiente *on-line*.

Os gestores são enfáticos em salientar o principal aspecto do perfil comunitário da IES: desenvolvimento, sobretudo colaborativo e regional, acerca dos *valores corporativos* que norteiam a instituição, conforme fica evidente nas falas:

Nossa missão, como instituição, sempre foi de desenvolvimento regional. Promover o desenvolvimento regional através da formação dos jovens, criar oportunidades. Porque antigamente, se a gente fosse pegar uns anos atrás, muitos jovens não ficavam aqui (...). Então é uma forma de desenvolver a região formando e fazendo com que eles fiquem aqui, porque os jovens, quando se formam e vão para fora, muitos não retornam mais... [Entrevistado 1, Universidade A].

A IES tem toda uma visão de ser uma universidade comunitária voltada para o desenvolvimento regional. [Entrevistado 2, Universidade A].

Valorização do ser humano, importância do desenvolvimento a partir da educação, formulação de estruturas que possam garantir o senso de pertencimento a esse espaço de universidade... [Entrevistado 5, Universidade B].

Formar pessoas, profissionais com excelência técnica e consciência social crítica capazes de contribuir para integração e desenvolvimento da região. [Entrevistado 6, Universidade B].

Esta instituição é colegiada, onde as decisões são desenvolvidas e executadas de maneira colaborativa e cooperativa... [Entrevistado 9, Universidade C].

Os gestores concordam com a definição de valores corporativos, salientando sobretudo as ações de desenvolvimento com a comunidade e os pilares ensino, pesquisa e extensão, fundamentais em uma Universidade Comunitária; e na forma como os valores corporativos são propagados nas universidades, reiterando a importância que exercem os documentos institucionais como PDI, Projeto Político-Pedagógico Institucional (PPI) e Plano de Gestão, bem como ações internas e externas, conforme é evidenciado nas falas:

Por meio de formalidades para o nível tático e estratégico; e operacional é por meio de sensibilizações, reuniões, seminários, que chegam até eles. Os documentos institucionais estão disponíveis, mas nem sempre um professor que não é da área de gestão vai conhecer a importância do PDI [Entrevistado 3, Universidade A].

Tratamos dos valores em fóruns e na CPA... [Entrevistado 4, Universidade B].

Tudo isso está articulado, capilarizado neste olhar de missão institucional a qual hoje é proposta e está desenvolvida, descrita em nossos documentos institucionais [Entrevistado 9, Universidade C].

Isso demonstra que há consonância, neste aspecto, entre os discursos e conhecimento dos gestores. Esta assertiva reforça a importância do mapeamento da missão, visão e valores das organizações, momento em que os profissionais de comunicação têm ao seu dispor vários recursos da comunicação dirigida e de massa para estabelecer o diálogo com os públicos de interesse (KUNSCH, 2006).

Este aspecto apontado nas entrevistas amplia a proposição do modelo de Gurau (2008), e aponta que, para que haja uma sinergia entre os valores corporativos, público-alvo, estratégias e táticas e comunicação realizada pela instituição, é importante que a comunicação interna seja efetiva dentro da gestão organizacional e seja percebida pelas pessoas que fazem parte da instituição. Esta prerrogativa corrobora a visão de Smith (2005), que considera essencial que a perspectiva interna de comunicação seja condizente com as mensagens externas, de acordo com o público com o qual se pretende interagir. Este aspecto também está ancorado no conceito de Kunsch (2006), que observa que a comunicação interna é eficaz à medida que esta se desenvolve no conjunto de uma comunicação integrada, tendo políticas globais bem delineadas e programas de ação voltados prioritariamente para todo o público interno.

Com relação à etapa que se refere às *estratégias e táticas de comunicação*, seguindo o modelo de Gurau (2008), esta é delineada a partir da visão, missão, propósito, princípios e valores, e serve como suporte para o desdobramento de suas propostas enquanto IES. Há, entretanto, um desalinhamento no discurso dos gestores com relação às estratégias e táticas de comunicação. Pelo fato de o PDI não contemplar este aspecto, seus discursos são divergentes e não estão em consonância, resultando em uma discrepância e falhas na comunicação interna, de acordo com as falas:

Não é algo formal. Trabalhamos visando à comunicação com a sociedade, interna e com os alunos. Em cima disso sempre se trabalha com o gestor do marketing, o que vai ser feito durante o ano (...). Cada evento é planejado isoladamente, em um determinado momento, mas já tem contratos com televisões, rádios, através dos quais são divulgadas as campanhas. Quem trabalha isso é o setor de marketing [Entrevistado 1, Universidade A].

As estratégias e táticas geralmente são definidas no momento em que se necessita de uma campanha. Em algumas situações, planejamos previamente. (...) A gente não consegue antecipar muito as coisas. Quando começa a apertar datas e prazos, aí começa a ser "ouvido". Mas ainda não existe essa cultura de fazer esse planejamento de médio e longo prazo... é planejamento por ações [Entrevistado 2, Universidade A].

A IES coloca estratégias e táticas no Plano de Gestão e no PDI, não com as palavras de comunicação e marketing, mas com uma palavra e termos mais abrangentes, que integram a comunicação e marketing e, se isso não for internamente pensado, não vai dar resultado eficaz. Elas são estabelecidas no PDI [Entrevistado 3, Universidade A].

Sim. Até para sabermos como vamos caminhar nos espaços futuros. Participam todas as unidades que têm objeto-fim com aquilo que está sendo estabelecido. A gente foca no processo, e todos participam [Entrevistado 5, Universidade B].

Tem um conjunto de ações que são normalmente feitas, que ocorrem como rotina na IES. Tem procedimentos que são padrão, principalmente do vestibular. Nós temos um momento que é mensal com o marketing que é o café com a imprensa. (...) E também o planejamento do marketing, esse de longo prazo, que é feito pelo Gestor e sua equipe [Entrevistado 7, Universidade C].

Enquanto alguns gestores acreditam que há estratégia para a comunicação que é desenvolvida nas universidades, outros reconhecem que, muitas vezes, há falha neste processo, e as estratégias são moldadas ao acaso e conforme a situação. Essa discrepância pode ser justificada pelo fato de que os usuários passam a atuar como emissores e disseminadores no processo de comunicação, somado à característica de interconectividade da Internet e à massificação dos meios digitais, que permitem comunicação de um para muitos, fazendo com que as marcas e as organizações perdessem o controle de suas mensagens, ficando mais expostas, conforme aponta o pressuposto de Gurau (2008). Este mesmo pressuposto considera que, em razão de o público ter acesso a outros meios de comunicação, consultando múltiplas fontes de informação por meio da Internet, qualquer declaração feita pode ser interpretada, analisada, discutida e contestada em pouco tempo por indivíduos interessados.

Ainda, com relação à participação do processo de definição das estratégias e táticas de comunicação, este aspecto também é justificado por Ivanov (2012), que argumenta ser desafiador para os profissionais que trabalham com comunicação de *marketing* integrarem a comunicação entre consumidores de forma sinérgica, ao invés de apenas estabelecer a comunicação clássica, unidirecional. É preciso entender que a troca de informação sobre determinada organização vai existir na rede de qualquer forma.

Quanto à etapa *customização*, os gestores compreendem que as mensagens divulgadas no ambiente *on-line* passam por um processo de avaliação, de modo a considerar e abordar seus diferentes públicos. Eles destacam:

Eu acho que ali a estratégia é feita e colocada nas redes, mas não está segmentada a quem vai atingir. Talvez a gente não tenha clareza de que público está ali. Provavelmente seja o jovem, provavelmente” [Entrevistado 1, Universidade A].

Não é jogado, tem uma estratégia. Lá no Facebook, por exemplo, qual é o melhor horário para fazer uma inserção ou publicação. O que ainda nós não fizemos é impulsionar através do Facebook. Mas no Twitter, também vamos colocar no horário de maior audiência do público que a gente quer buscar. Se é o público mais jovem, determinado horário. Se é pais, é outro horário [Entrevistado 2, Universidade A].

Eu acho que quando o coordenador de cada curso vai conversar com seus diferentes públicos, ele adapta a comunicação. Existem algumas divulgações, comunicações que podem ser mais gerais. Nosso setor de comunicação e marketing tem comunicações que atendem a todos os cursos porque são mais gerais. Mas o coordenador do curso vai reformular, em função de quem ele quer conversar (...) Mas acho que sim, tem que reformular de acordo com as necessidades e com o perfil do público. [Entrevistado 3, Universidade A].

Tem que ser adaptada... Não sei responder se conseguimos fazer isso claramente como o sujeito lá fora vê e pensa [Entrevistado 4, Universidade B].

Existem estratégias específicas e mídias focadas no público-alvo. (...) Então a equipe se preocupa muito com isso – com quem quer se comunicar e o que dizer para ele [Entrevistado 5, Universidade B].

A diferença é exatamente que a gente tem que planejar, agir e mensurar. As mídias digitais têm um planejamento macro [Entrevistado 8, Universidade C].

Percebe-se na fala dos gestores da Universidade A um certo desalinhamento de discurso que fica evidente acerca das mídias digitais utilizadas pela instituição. O gestor administrativo destaca que não conhece as mídias que são utilizadas na IES, demonstrando que este assunto é de total responsabilidade do setor de comunicação. Este aspecto contradiz o proposto por Schultz e Kitchen (1997), que argumentam que deve existir a sinergia e a integração entre as diversas áreas, ferramentas e necessidades de comunicação de uma organização, e, ainda, a comunicação integrada necessita de um processo de planejamento estratégico, pois requer uma visão acurada e abrangente das necessidades comunicacionais da organização para atingir o objetivo final, que é o de contribuir para a construção das imagens interna e externa da empresa. Os gestores das Universidades B e C, no entanto, reconhecem que a comunicação *on-line* passa por um processo de customização direcionada ao seu público-alvo.

A seguir apresenta-se o Quadro 6 com a sistematização da análise das etapas do modelo de Gurau (2008).

Quadro 6 – Sistematização da Análise das Etapas do Modelo de Gurau

	Etapas	Unidade de Registro
Gestão da Mensagem	Valores Corporativos	Desenvolvimento colaborativo e regional
		Formação, ensino, pesquisa e extensão
		Propagação dos valores por meio de documentos e ações institucionais
	Estratégias e Táticas de Comunicação	Baseado no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI)
		Situacional
		Planejadas
	Customização	Adaptadas ao público das mídias

Fonte: Elaborado pelos autores, 2018.

A partir desta análise pode-se constatar que os entrevistados concordam quanto à importância dos valores corporativos alinhados às mensagens direcionadas ao seu público-alvo. Nas questões específicas de estratégias e táticas de comunicação no ambiente *on-line*, os entrevistados não demonstram um discurso estratégico alinhado. Contradiz, portanto, o pressuposto por Kunsch (2006), que argumenta sobre a necessidade de convergir as atividades comunicativas, com base numa política global, claramente definida, e nos objetivos gerais da organização, que possibilitarão ações estratégicas e táticas de comunicação mais pensadas e trabalhadas com vistas à eficácia das organizações.

Também foi possível diagnosticar que nem todas as informações contempladas no discurso dos gestores estão explicadas no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), ferramenta de gestão que, de acordo com a Lei do Sinaes, deve contemplar, no eixo 3 (Políticas Acadêmicas) as ações de comunicação das universidades com a comunidade interna e externa. Apesar de fornecerem informações primárias da gestão institucio-

nal, os documentos são bastante incipientes nos conteúdos de comunicação interna e externa, limitando-se apenas ao mapeamento pontual sobre veículos de comunicação tradicionais que são utilizados pelas universidades, conforme a pesquisa de dados secundários.

Pode-se constatar, neste aspecto, que nem todas as informações repassadas pelos entrevistados estão contempladas no documento oficial da instituição e, ainda, a compreensão dos gestores sobre alguns aspectos contemplados no PDI, tais como os valores corporativos e os aspectos relacionados à comunicação. Estes aspectos de gestão que devem ser revistos e considerados pelas Instituições de Ensino Superior de modo a atender às exigências da Lei do Sinaes.

Os resultados da pesquisa também legitimam a perspectiva de que o ambiente *on-line* tornou-se uma plataforma significativa e multifacetada da Comunicação Integrada de Marketing (CIM), uma vez que os gestores têm ciência da importância da utilização das ferramenta *on-line*, considerando os diversos públicos e as mensagens a serem comunicadas.

DISCUSSÃO DO MODELO DE GURAU E NOVAS PERSPECTIVAS

A investigação permite destacar aspectos que corroboram com o modelo de Gurau (2008), bem como evidenciou-se discrepâncias de achados diante da comunicação formal da IES e a prática da gestão. Além disso, é possível inferir novas perspectivas ao processo de comunicação interna que refletem diretamente nas estratégias das mídias sociais digitais da IES, conforme pode ser observado no Quadro 7.

Quadro 7 – Evidências, Discrepâncias e Perspectivas

Modelo	Evidências	Discrepâncias	Perspectivas
Valores Corporativos	Os gestores concordam que os valores corporativos das Universidades Comunitárias estão intrínsecos às ações de gestão, sendo reiterados no PDI, PPI e no Plano de Gestão.		Aponta para a prerrogativa norteadora de uma <i>comunicação interna</i> que efetivamente seja percebida pelo público interno. Sendo capaz de articular e promover a sinergia entre valores corporativos, estratégias e táticas de comunicação e a customização praticada pela gestão das universidades.
Estratégias e táticas de comunicação		Existe o desalinhamento no discurso dos gestores e isso se deve ao fato do PDI não contemplar os processos de comunicação	
Customização		Constatou-se que as percepções são divergentes sobre diversos aspectos, entre eles, por exemplo, o público-alvo da comunicação realizada pelas universidades no ambiente <i>on-line</i> e que responsabilidade é do setor de comunicação. Por fim, entende-se que a comunicação deve atingir a comunidade interna e externa mas com mensagens diferentes.	A CIM assume um papel estratégico atuando como uma ferramenta de suporte a gestão da comunicação interna e externa.

Fonte: Elaborado pelos autores, 2018.

Como prerrogativa norteadora a *comunicação interna* contempla um setor planejado, cujos objetivos precisam ser bem definidos para integrar, na medida do possível, a organização e os funcionários, utilizando desde as ferramentas da comunicação institucional e até da comunicação mercadológica (KUNSCH, 2006). Conforme a autora, a comunicação interna poderá ser mais eficaz à medida que esta for se desenvolvendo no conjunto de uma comunicação integrada, tendo políticas globais bem delineadas e programas de ação voltados prioritariamente para todo o público interno. Independentemente dos recursos disponíveis para estabelecer o diálogo com o público interno (Intranet, blog corporativo, jornal mural, etc.), é importante ressaltar que comunicar não se resume à difusão de informações, é preciso estabelecer um processo dialógico, horizontal. Afinal, comunicação transparente motiva funcionários e contribui para a formação da identidade corporativa.

A CIM também amplia o modelo dando uma nova perspectiva, uma vez que tem um papel estratégico fundamental e deve ser utilizada como um instrumento de gestão interna, corroborando o conceito de Keegan, Moriarty e Duncan (1992), os quais apontam que CIM é a coordenação estratégica de todas as mensagens e os meios utilizados por uma organização para influenciar coletivamente o seu valor de marca percebido. E, neste caso, não somente da marca, mas sim de suas ações, seus objetivos, seus valores e suas perspectivas na condição de instituição ensino.

CONSIDERAÇÕES E AGENDA DE PESQUISA

Partindo do pressuposto da importância das organizações integrarem funcionalidades emergentes dos últimos anos, como *e-commerce*, comunicação instantânea no ambiente *on-line*, aliadas a uma comunicação adequada com seus diversos públicos, tanto quanto as demais organizações, com ou sem fins lucrativos, públicas, privadas ou filantrópicas, têm a necessidade de desenvolver estratégias que gerem vantagem competitiva e que se sustentem ao longo do tempo.

A utilização das plataformas *on-line* como uma ferramenta estratégica com os diversos públicos tem sido uma necessidade emergente da comunicação das universidades, uma vez que é preciso interagir com esses públicos sem, no entanto, perder o foco dos seus valores corporativos e estratégias e táticas de comunicação.

A contribuição teórica no campo da Comunicação Integrada de Marketing e da gestão educacional apresentou um avanço no modelo de Gurau (2008), uma vez que este modelo não faz menção à importância da comunicação interna, aspecto que permeia as falas dos gestores das universidades. Para tanto, a sistematização da CIM no ambiente *on-line* das universidades estudadas amplia o elemento gestão de comunicação, agregando o aspecto da comunicação interna. Assim, sugere-se a inserção da dimensão comunicação interna articulando as três etapas, valores corporativos, estratégias e táticas de comunicação e customização, que possibilitaria um melhor alinhamento na gestão das mensagens das universidades para com seu público interno e externo, possibilitando resultados mais eficientes.

Outra contribuição teórica a ser destacada foi a aplicabilidade do modelo em empresas essencialmente prestadoras de serviços, neste caso específico, universidades.

Entre as limitações desta pesquisa, pode-se constatar a escassez de conteúdos e estudos que abordem o tema Comunicação Integrada de Marketing em universidades, sobretudo outros modelos que contemplem gestão da comunicação no ambiente *on-line*. Nesse sentido, o estudo oferece uma contribuição perante a lacuna do conhecimento que existe neste tema.

Sugere-se, para estudos futuros, a aplicação do modelo na sua íntegra considerando, ainda, a dimensão comunicação interna em outras organizações, com ou sem fins lucrativos, de forma a sistematizar seus objetivos e estratégias de comunicação, bem como compreender se há consonância dos aspectos de gestão com as mensagens difundidas no ambiente *on-line*. Ainda, ampliar o escopo de pesquisa para demais colaboradores institucionais, como coordenadores de cursos de Graduação, Pós-Graduação (*lato e stricto sensu*), e discentes respectivamente, acerca das mensagens destinadas ao ambiente *on-line*, com vistas a qualificar a gestão educacional das universidades. Também, junto a outros *stakeholders* importantes para a consolidação da imagem institucional das organizações de Ensino Superior.

REFERÊNCIAS

- BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70, 2010.
- BATRA, R.; KELLER, K. L. Integrating marketing communications: new findings, new lessons, and new ideas. *Journal of Marketing*, v. 80, p. 122-145, 2016.
- BAUER, M. W.; GASKELL, G. *Pesquisa qualitativa com texto, som e imagem*. São Paulo: Editora Vozes, 2003.
- BAUER, M. W.; GASKELL, G. *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático*. Petrópolis: Editora Vozes Ltda., 2017.
- BELCH, G.; BELCH, G. E.; BELCH, M. A.; KERR, G.; POWELL, I. *Advertising and Promotion: An Integrated Marketing Communications Perspective*. Austrália: McGraw-Hill, 2008.
- BEVERLAND, M., LUXTON, S. Managing integrated marketing communication (IMC) through strategic decoupling: How luxury wine firms retain brand leadership while appearing to be wedded to the past. *Journal of Advertising*, v. 34, n. 4, p. 103-116, 2005.
- BIELSCHOWSKY, C. E. Qualidade na Educação Superior a distância no Brasil: onde estamos, para onde vamos? *EaD em Foco*, v. 8, n. 1, 2018.
- BRASIL. Ministério da Educação. Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (Sinaes). *Orientações gerais para o roteiro da auto-avaliação das instituições*. Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior. Brasília, DF: Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. Brasília, 2004. Disponível em: http://www.inep.gov.br/download/superior/sinaes/orientacoes_sinaes.pdf. Acesso em: 26 jan. 2017.
- BURNETT, J.; MORIARTY, S. *Introduction to marketing communications*. Upper Saddle River: Prentice-Hall, 1998.
- CLOW, E., BAACK, D. *Integrated Advertising, Promotion, and Marketing Communications*. Londres: Pearson, 2010.
- CLOW, E., BAACK, D. *Integrated Advertising, Promotion, and Marketing Communications*. Canadá: Pearson, 2012.
- CLOW, E.; BAACK, D. *Integrated Advertising, Promotion, and Marketing Communications*. 7. ed. New Jersey: Pearson Education, 2014.
- COMUNG. Consórcio das Universidades Comunitárias Gaúchas. *O maior sistema de educação superior do Rio Grande do Sul*. Disponível em: <http://www.comung.org.br/sobre/exibir/comung>. Acesso em: 10 out. 2017.
- COOK, D. J.; MULROW, C. D.; HAYNES, R. B. Systematic reviews: synthesis of best evidence for clinical decisions. *Annals of internal medicine*, v. 126, n. 5, p. 376-380, 1997.
- COOK, D. J.; MULROW, C. D.; RAYNES, R. B. *Systematic reviews: synthesis of best evidence for clinical*. Disponível em: <http://www.annals.org/cgi/content/full/126/5/376>. Acesso em: 11 abr. 2017.

- CRESCITELLI, E.; SHIMP, T. A. *Comunicação de marketing: integrando propaganda, promoção e outras formas de divulgação*. São Paulo: Cengage Learning, 2012.
- DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. *Handbook of qualitative research*. Thousand Oaks (CA): Sage Publications, 2000.
- DUNCAN, T. R. *IMC: Using advertising and promotion to build brands*. Nova York: McGraw-Hill Companies, 2002.
- ENGEL, J. F.; WARSHAW, M. R.; KINNEAR, T. C.; REECE, B. B. *Promotional strategy: an integrated marketing communication approach*. Cincinnati: Pinnaflex, 2000.
- FILL, C. *Marketing communications: contexts, strategies, and applications*. Harlow: Prentice Hall, 2002.
- FISCHER, L. *Redes Sociais como ambiente de comunicação institucional participativa: análise de IES na Região Metropolitana de Campinas*. Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação. In: INTERCOM – CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, 32., Curitiba, PR, 2009.
- FRANTZ, W. Universidade comunitária: uma iniciativa pública não estatal em construção. In: SILVA, E. W.; FRANTZ, W. *As funções sociais da universidade: o papel da extensão e a questão das comunitárias*. Ijuí: Editora Unijuí, 2002.
- GALÃO, F. P.; CRESCITELLI, E. A determinação do orçamento da comunicação de marketing em grandes anunciantes. *REMark*, v. 14, n. 3, p. 335, 2015.
- GURAU, C. Integrated online marketing communication: implementation and management. *Journal of communication management*, v. 12, n. 2, p. 169-184, 2008.
- IVANOV, A. E. The Internet's impact on integrated marketing communication. *Procedia Economics and Finance*, v. 3, p. 536-542, 2012.
- KANNAN, P. K. Digital marketing: a framework, review and research agenda. *International Journal of Research in Marketing*, v. 34, n. 1, p. 22-45, 2017.
- KAPLAN, A. M.; HAENLEIN, M. Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media. *Business horizons*, v. 53, n. 1, p. 59-56, 2010.
- KEEGAN, W.; MORIARTY, S.; DUNCAN, T. *Marketing*. NJ: Prentice Hall, Englewood Cliffs, 1992.
- KERIN, R. A.; HARTLEY, S. W.; BERKOWITZ, E. N.; RUDELIUS, W. *Marketing*. New York, NY McGraw-Hill/Irwin, 2013.
- KITCHEN, P. J. New paradigm-IMC-under fire. *Competitiveness Review: An International Business Journal*, v. 15, n. 1, p. 72-80, 2005.
- KITCHEN, P. J.; BRINGELL, J.; LI, J.; JONES, G. S. The Emergence of Integrated Marketing Communication: a theoretical Perspective. *Journal of Advertising Research*, v. 44, n. 1, p. 20-30, 2004.
- KLIATCHKO, J. Towards a new definition of integrated marketing communications (IMC). *International Journal of Advertising*, v. 24, n. 1, p. 7-34, 2005.
- KLIATCHKO, J. Revisiting the IMC construct: A revised definition and four pillars. *International Journal of Advertising*, v. 27, n. 1, p. 133-160, 2008.
- KUNSCH, M. M. K. Comunicação organizacional: conceitos e dimensões dos estudos e das práticas. In: MARCHIORI, Marlene. *Faces da cultura e da comunicação organizacional*. São Caetano do Sul: Difusão, 2006.
- MALHOTRA, N. K.; BIRKS, D. F. *Marketing Research: An Applied Approach*. Prentice Hall; Financial Times, 2007.
- MALHOTRA, N. *Pesquisa de marketing*. 3. ed. São Paulo: Pearson, 2011.
- MRE. Ministério das Relações Exteriores. *Divisão de temas educacionais: denominação das Instituições de Ensino Superior (IES)*. [on-line]. Disponível em: http://www.dce.mre.gov.br/nomenclatura_cursos.html. Acesso em: 26 maio 2017.
- PAIUNG. Programa de Avaliação Institucional das Universidades Integrantes do Comung. *Paiung*. Disponível em: <http://www.comung.org.br/sobre/exibir/paiung>. Acesso em: 10 out. 2017.
- PAIVA, R. V. C.; AMARAL, F. P.; COSTA, D. M. Competitividade na Educação Superior privada e a proposição de um modelo estrutural para avaliação de desempenho da firma. *Revista de Administração e Contabilidade da FAT*, v. 7, n. 2, p. 73-87, 2015.
- PICKTON, D.; BRODERICK, A. *Integrated Marketing Communications*. Upper Sadle River: Pearson Education, 2001.
- PRIDE, W. M.; FERRELL, O. C. *Marketing: concepts and strategies*. Boston: Houghton Mifflin Company, 2005.
- REID, M.; LUXTON, S.; MAVONDO, F. The relationship between integrated marketing communication, market orientation, and brand orientation. *Journal of advertising*, v. 34, n. 4, p. 11-23, 2005.

- ROSENBLOOM, B. *Marketing Channels: A Management View*. [S.l.]: Dryden Press, 1999.
- SCHULTZ, D. E. Integrated marketing communications. *Journal of Promotion Management*, v. 1, n. 1, p. 99-104, 1992.
- SCHULTZ, D. E.; KITCHEN, P. J. Integrated Marketing Communications in U.S. Advertising Agencies: an exploratory Study. *Journal of Advertising Research*. Set./Out., p. 7-18, 1997.
- SCHULTZ, D. E.; BARNES, B. E. *Strategic Brand Communication Campaigns*. [S.l.]: NTC Business Books, 1999.
- SCHULTZ, D.; SCHULTZ, H. *IMC, the next generation: five steps for delivering value and measuring returns using marketing communication*. [S.l.]: McGraw Hill Professional, 2004.
- SEMENIK, R. *Promotion integrated marketing communication*. Canadá: Thomson Learning, 2002.
- SERRALVO, F. A.; MORAES, K. M.; PEREIRA, P. F. P.; ZICMAN, R. B. *Usando o Facebook para promover a marca de uma instituição de Ensino Superior no Brasil*. *Espacios*, v. 38, n. 15, 2017.
- SHIMP, T. A. *Advertising Promotion: Supplemental Aspects of Integrated Marketing Communications*, 5th ed. [S.l.]. Texas: The Dryden Press, 2000.
- SHIMP, T. A. *Integrated Marketing Communications in Advertising and Promotion*. [S.l.]: South-Western; Cengage Learning, 2009.
- SMITH, L. *Effective internal communication*. London: Kogan Page, 2005.
- SMITH, T. The Social Media Revolution. *International Journal of Marketing*, v. 51, 4, p. 559-561, 2009.
- STAKE, R. E. *Qualitative Research Studying How Things Work*. New York: The Guilford Press New York, 2010.
- YESHIN, T. *Integrated marketing communications: the holistic approach*. Oxford: Butterworth-Heinemann, 2003.
- YIN, R. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.