

**COMUNICAÇÃO INTEGRADA DE MARKETING: um estudo nas mídias sociais em uma
Instituição de Ensino Superior**

FERNANDA BREDÁ
UNIVERSIDADE DE PASSO FUNDO (UPF)
fernadafbreda@gmail.com

CASSIANA MARIS LIMA CRUZ
UNIVERSIDADE DE PASSO FUNDO (UPF)
cassiana@upf.br

ELIZABETE CASAGRANDE LAZAROTTO
UNIVERSIDADE DE PASSO FUNDO (UPF)
bete.lazarotto@gmail.com

COMUNICAÇÃO INTEGRADA DE MARKETING: um estudo nas mídias sociais em uma Instituição de Ensino Superior

Introdução

A partir do aumento do fluxo de informação e o uso das novas tecnologias mediando os processos de comunicação, o mercado se tornou mais ágil, uma vez que as organizações evoluíram seus processos e transformam o mundo de seus públicos (ANDRELO; DOS SANTOS; PORÉM, 2014). 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).

A CIM passou a ser vista como estudo nos anos 1980, quando as organizações tiveram uma ampla perspectiva da comunicação de marketing e perceberam a necessidade de maior integração das ferramentas promocionais (BELCH; BELCH, 2008). Esse conceito evoluiu para um nível estratégico, de modo que a CIM passou a ser vista como um conceito de planejamento da comunicação de marketing que reconhece e agrega valor à integração de áreas estratégicas da comunicação (propaganda, promoção de vendas, relações públicas) e alia essas áreas para promover clareza, consistência de forma com que a comunicação gere o máximo do impacto (KEEGAN, 1992; SCHULTZ; KITCHEN, 1993; DUNCAN, 2002; KITCHEN, 2005; SHIMP, 2009).

Da mesma forma, o caráter estratégico da CIM é, também, abordado por Ikeda e Crescitelli (2002), tendo em vista que, para atingir este objetivo, devem ser consideradas todas as abordagens possíveis, empresas e demais stakeholders envolvidos no processo de marketing, bem como os segmentos de mercado aos quais se pretende atingir. Kliatchko (2008) corrobora com essa visão, ao reforçar o papel dos profissionais de marketing na construção dos conceitos ligados à CIM, especialmente na fase embrionária dos estudos. O autor aborda o conceito a partir dos stakeholders, conteúdo, canais e resultados.

O uso comercial da internet e da rede de computadores já soma quase 25 anos, e vem trazendo significativas mudanças no cenário comercial e corporativo das organizações. Grandes empresas, como o Google, Facebook e Uber, inéditas há vinte anos, têm sido destaque na economia moderna (KANNAN, 2016). Por isso, as organizações não podem deixar de lado as funcionalidades emergentes dos últimos anos, como e-commerce, comunicação instantânea e, especialmente, mídias sociais. Essas funcionalidades emergentes impulsionaram a aplicação e relevância do estudo da CIM, aplicadas às mídias sociais digitais. De acordo com Fischer (2009), as constantes inovações no campo comunicacional virtual possibilitam novas formas e conteúdos a serem explorados por diversos tipos de organizações, com ou sem fins lucrativos.

O aumento da fragmentação da mídia e a diversidade dos clientes, bem como a revolução da comunicação de massa a partir dos novos canais de comunicação - Internet e tecnologias de comunicação móveis - criaram a necessidade de uma nova abordagem de comunicação de marketing, a fim de garantir uma gestão centralizada e mensagens corporativas consistentes, enviadas aos diversos públicos (SEMENIK, 2002; SMITH, 2009). Neste contexto, ao apontar algumas oportunidades de sinergias na comunicação em mídias digitais e os desafios da CIM surgidos com a Internet, Gurau (2008) propõe um modelo de

três etapas para a adaptação das mensagens online aos valores corporativos, aos objetivos estratégicos e táticos da comunicação, bem como seu público-alvo e canais.

De acordo com Van Den Bulte e Wuyts (2007), três principais plataformas de mídia social permitem aos consumidores se envolverem com as organizações de forma mais ampla: i) comunidades e fóruns on-line; ii) blogs; e iii) mídias sociais (como Facebook e Twitter). Essas novas ferramentas ampliaram as possibilidades de comunicação, permitindo uma comunicação direcionada, rápida e adequadamente segmentada, além de facilitarem a personalização do conteúdo, definido o tempo e local adequados da propagação da mensagem, permitindo a integração com profissionais de marketing para que estes utilizem as novas mídias a fim de atingir objetivos específicos de comunicação (BATRA; KELLER, 2016).

Diante do exposto, o objetivo desta pesquisa analisar se a mensagem transmitida no ambiente on-line (Twitter e Facebook) está adequada à Gestão da CIM (valores corporativos, estratégias e táticas, e público-alvo das IES, de acordo com o modelo proposto por Gurau (2008). As IES, 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, uma vez que o mercado da educação superior no Brasil é bastante competitivo e heterogêneo (SCHWARTZMAN; SCHWARTZMAN, 2002).

Este estudo justifica-se tanto pela lacuna teórica quanto empírica. Teoricamente pelo fato de abordar a comunicação de marketing de forma integrada, sobretudo no ambiente on-line. Apesar do amplo percurso teórico relacionado ao processo do planejamento da comunicação de marketing, uma análise detalhada revela a carência de pesquisas empíricas que analisem o processo de planejamento adotado pelas empresas, sobretudo Instituições de Ensino Superior, envolvendo questões como a aderência aos modelos teóricos, as principais etapas consideradas para sua realização e os participantes no processo (GALÃO; CRESCITELLI, 2015).

Quanto à aplicação prática, o trabalho pretende contribuir com uma nova perspectiva, apresentando as possibilidades de identificação de oportunidades específicas e desafios emergentes da internet para a CIM das IES. A partir do momento em que se compreenda se a comunicação das IES está alinhada aos seus objetivos estratégicos e táticos, missão, visão e valores e, ainda, alinhada ao público-alvo, é possível considerá-la uma ferramenta propulsora para a obtenção da qualidade no seu desempenho, de forma que melhorias poderão ser implementadas no que tange a seus serviços.

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), instituído pela Lei nº. 10.861 (BRASIL, 2004b). 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).

Comunicação Integrada de Marketing e Mídias Sociais

Uma estratégia possível relacionada às práticas organizacionais refere-se à capacidade de a organização comunicar-se, nas mais diversas mídias, de acordo com seus valores corporativos e estratégias organizacionais, transmitindo, aos diferentes públicos de interesse, os diferenciais competitivos de uma organização (GALÃO, 2012). Neste sentido, a abordagem da Comunicação Integrada de Marketing (CIM), relacionada às mídias sociais digitais, se apresenta como uma importante análise, sobretudo a partir do reconhecimento de suas múltiplas contribuições a fim de difundir informações relacionadas às estratégias e táticas; missão, visão e valores; e público-alvo.

As estratégias de comunicação de marketing utilizadas pelas empresas são orientadas pelas escolhas do mercado-alvo e do posicionamento desejado. Cabe às organizações, nesse processo, 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 se conseguir captar a atenção do cliente (GALÃO; CRESCITELLI; BACCARO, 2015).

A CIM passou a ser vista como estudo nos anos 1980, 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. Desta forma, elas passaram a ter uma perspectiva ampla da comunicação de marketing e perceberam a necessidade de maior integração das ferramentas promocionais (BELCH; BELCH, 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. Os autores 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, outros autores salientam que a integração da comunicação corporativa não deve ser entendida como uma simples uniformidade da mensagem transmitida através de diferentes canais (KITCHEN et al., 2004), mas sim como a coordenação complexa e gestão da informação transmitida pelos canais complementares em ordem para efetivamente apresentar uma imagem coerente da organização para o público-alvo.

Um bom exemplo desta proposta é a definição de Keegan et al. (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". O autor enfatiza 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. Além disso, ele considera "todas as mensagens", destacando que, tanto atividades internas quanto externas contribuem para os esforços de comunicação de marketing, e salienta 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 a medida que as mensagens transmitidas aos diversos públicos se tornem consistente ao longo

do tempo (GURAU, 2008).

As mídias sociais, por sua vez, sociais representam um conjunto de ferramentas dinâmicas dentro da rede. Dentre essas dinâmicas, estão presentes a criação e difusão de conteúdo, troca de informação através de grupos sociais existentes dentro de sites de cada rede social. Em síntese, mídias sociais referem-se às ações que acontecem dentro das redes sociais (RECUERO, 2010). A autora ainda destaca que as mídias sociais permitem maior conversação e diversidade de fluxos de informação entre seus participantes, incentivando a emergência de redes sociais. Conforme Arnaut et al. (2011), mídias sociais têm o foco no compartilhamento de textos, imagens, áudios e vídeos, muitas vezes utilizadas por organizações com fins comerciais, enquanto as redes sociais apresentam como principal característica o relacionamento entre pessoas, mesmo permitindo também a inserção de textos, imagens, áudios e vídeos.

Romano et al (2012) corroboram com esta definição, salientando que estas são plataformas que permitem a criação e o compartilhamento de conteúdo entre as pessoas, viabilizam a comunicação em larga escala, e vem ganhando cada vez mais destaque, impulsionadas principalmente pela crescente massa de usuários. Elas podem ter inúmeros e diferentes formatos, como, por exemplo, os blogs (publicações editoriais independentes), microblogs, (a exemplo do Twitter), salas de bate-papos, sistemas de compartilhamento de fotos e vídeos (a exemplo do Instagram e do Youtube), wikis (compartilhamento de conhecimento), e especialmente redes sociais mediadas por TI propriamente ditas, com destaque para o Facebook (SILVA et al, 2015).

Tecnologias de compartilhamento de informação, entre eles sites e blogs de mídias sociais, tornaram-se um componente importante na sociedade, não apenas por suas funções específicas e funcionalidades de socialização, mas também por criar comunidades e compartilhamento de conexões (PICCOLI, 2014). A ocorrência dessas funcionalidades, evidentes no Facebook, Twitter e outras comunidades online, representa uma importante oportunidade para reformular e reconceituar a maneira de como é feito o acesso às informações, especialmente por aproximar as pessoas e ultrapassar os limites geográficos, oferecendo novas oportunidades para os usuários (BAKER et al. 2013).

Os benefícios da participação em mídias sociais não só envolvem a comunicação social, mas, também, a consolidação de reputações, trazendo oportunidades de crescimento (TANG; GU; WHINSTON, 2012). As mídias sociais regem um novo conjunto de modelos para vários tipos de empresas, que desafiam os processos de negócios tradicionais e operações (HANNA; ROHM; CRITTENDEN, 2011).

Considerando seu caráter dinâmico, a tecnologia das mídias sociais tem sido aceita como parte da estratégia de marketing e da cultura de operações por um grande número de organizações. O crescimento de ferramentas e plataformas ressalta que a mídia social está se tornando uma estratégia dominante para muitos comerciantes (SCHULTZ; SHWEPKER; GOOD, 2012).

Pela relevância crescente das mídias sociais, as organizações e instituições podem investir seus recursos em diferentes plataformas, tendo em vista o volume de visitas e o reconhecimento pelo público de maior interesse (estudantes, entre outros), que poderão visitar os perfis das instituições com a intenção não apenas de saber as novidades, mas também, perceber e partilhar seus valores, missão e visão; estratégia de CIM, adaptando cada publicação e interferência aos hábitos e pressupostos das instituições nas mídias sociais (SPIRO, 2012; ROYLE; LAING, 2014).

Modelo de CIM nas Mídias Sociais

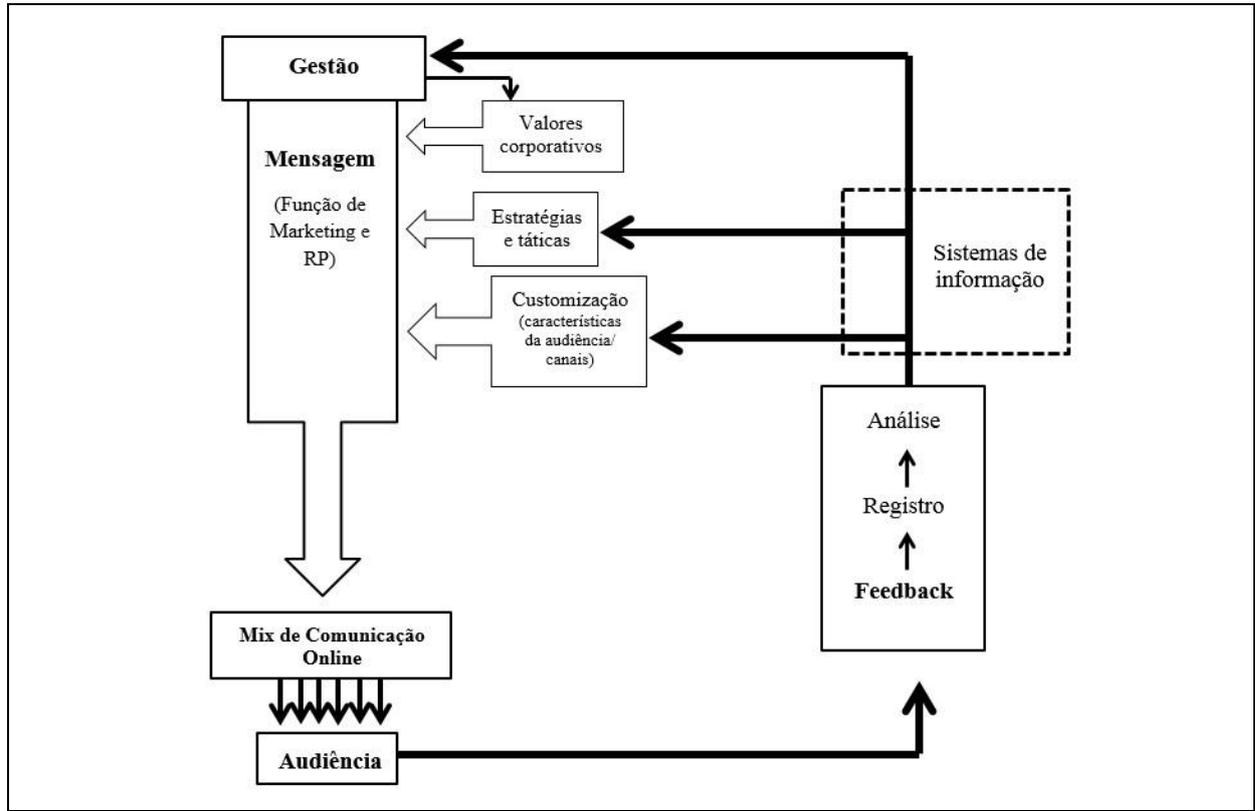
O aumento da fragmentação da mídia e a diversidade dos clientes, bem como a revolução da comunicação de massa a partir dos novos canais de comunicação - Internet e tecnologias de comunicação móveis – criaram a necessidade de uma nova abordagem de comunicação de marketing, a fim de garantir uma gestão centralizada e mensagens corporativas consistentes, enviadas aos diversos públicos (SEMENIK, 2002; SMITH, 2009).

Atualmente, um fluxo eficiente de produtos e serviços depende de um fluxo eficaz de informações (ROSENBLOOM, 2008). Desta forma, a internet 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 a característica de interconectividade da Internet e a 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 (COUTINHO, 2013). 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 em mídias digitais e os desafios da CIM surgidos com a Internet, Gurau (2008) propõe um modelo de três etapas para a adaptação das mensagens online aos valores corporativos, aos objetivos estratégicos e táticos da comunicação, bem como seu público-alvo e canais.

Figura 1: Modelo experimental de CIM online



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.

No caso da comunicação online, embora a internet possa ser considerada como 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 online 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 indiretas 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 online e, qualquer demora de uma reação apropriada para as mensagens enviadas pelo público podem 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). Esta análise também é transmitida para a administração da organização que pode optar, caso haja necessidade, pela mudança dos valores fundamentais da empresa, a fim de responder melhor às exigências do mercado. No entanto, esta mudança não deve ser frequente, a fim de preservar a coerência a longo prazo da comunicação corporativa em consonância com a imagem corporativa esperada (GURAU, 2008).

Muitos meios digitais, como as ferramentas de busca e as mídias sociais, representam 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 nestes meios, uma vez que a repercussão pode ser positiva ou negativa e o impacto maior que uma campanha na TV (SANT'IAGO, 2008). Ramos (2008, p. 48) 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. No entanto, é importante se 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).

Metodologia

A pesquisa, quanto a abordagem do problema, se caracteriza 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 (RICHARDSON, 2011). Malhotra (2011, p. 122) define que “a pesquisa qualitativa proporciona melhor visão e compreensão do cenário do problema” e preocupa-se com o aprofundamento da compreensão de um grupo social, de uma organização, entre outros.

Acerca do objetivo geral, verificar se o processo de Comunicação Integrada de Marketing (CIM) nas mídias sociais digitais em Instituições de Ensino Superior está adaptado ao modelo teórico de Gurau (2008), a pesquisa classifica-se como exploratória que, conforme Malhotra (2011), o objetivo principal desta categoria de pesquisa é possibilitar a compreensão do problema enfrentado pelo pesquisador, sendo utilizada em casos nos quais é necessário definir o problema com maior precisão e identificar cursos relevantes de ação ou obter dados adicionais antes que se possa desenvolver uma abordagem. A parte exploratória da pesquisa consistiu na busca de informações sobre o perfil da universidade investigada, conhecendo seu Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), estratégias organizacionais e de comunicação e marketing, bem como suas ações de comunicação em mídias digitais.

Segundo o procedimento técnico, a pesquisa caracteriza-se pela utilização do estudo de caso, visto que compreende a investigação de uma Instituição de Ensino Superior (IES) comunitária. Este procedimento é apropriado quando as questões norteadoras envolvem abordagens do tipo “como” e “por que”, quando “o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real”, como é o caso das universidades (YIN, 2001, p. 19).

De forma a alcançar os objetivos do estudo foram utilizados, como instrumentos de coleta de dados, pesquisa bibliográfica, análise documental e entrevistas em profundidade. A

pesquisa bibliográfica, fonte secundária de coleta de dados, foi feita a partir do levantamento de argumentos teóricos acerca dos temas Comunicação nas Organizações; Comunicação de Marketing; Comunicação Integrada de Marketing e Mídias Sociais, publicados em periódicos internacionais e nacionais, livros, bem como resultados de pesquisas acadêmicas já realizadas acerca da temática (dissertações de mestrado e tese de doutorado), conforme orienta Fonseca (2002). Para o autor, “qualquer trabalho científico inicia-se com uma pesquisa bibliográfica, que permite ao pesquisador conhecer o que já se estudou sobre o assunto” (FONSECA, 2002, p. 32).

Em relação aos artigos nacionais, estes foram selecionados a partir de eventos e periódicos relevantes da área de administração, como o Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (EnANPAD); Revista de Administração de Empresas (RAE); Revista de Administração da Universidade de São Paulo (RAUSP); Revista de Gestão da Universidade de São Paulo (REGE); e Seminários em Administração do Programa de Pós-Graduação em Administração da USP (SemeAd).

Já a pesquisa internacional foi focada nas seguintes bases de dados para fins de levantamento e identificação de artigos associados à temática investigada: Emerald, Sciente Direct e Scopus. Desta forma, os artigos selecionados pertencem a revistas indexadas com Fator de Impacto relevante, tais como Journal of Marketing Communications, Journal of Interactive Marketing, Journal of Marketing, Journal of Promotion Management, Journal of Management Information Systems, Journal of Internet Commerce, Journal of Advertisement, Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management, entre outros. A pesquisa foi feita a partir dos descritores “Integrated Marketing Communication”, “IMC”, “Social Media”, “Comunicação Integrada de Marketing” e “CIM”.

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. O referido plano consiste em um documento em que se definem a missão da instituição de ensino superior e as estratégias para atingir suas metas e objetivos. Abrangendo um período de cinco anos, contempla o cronograma e a metodologia de implementação dos objetivos, metas e ações do Plano 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.

A pesquisa documental “é realizada em documentos conservados no interior de órgãos públicos e privados” (VERGARA, 2013, p. 43), ou seja, é uma rica fonte de dados que representa a análise de materiais que ainda não receberam um tratamento analítico, ou que podem ser reexaminados, a fim de encontrar interpretações novas ou complementares (GODOY, 2010). Desta forma, foi possível levantar dados secundários com base em documentos institucionais, como o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da universidade estudada.

Dentre os métodos de coleta de dados disponíveis, optou-se pela entrevista em profundidade. A técnica foi aplicada junto aos responsáveis por fornecerem os dados para a realização do estudo. Foram entrevistados o Diretor Administrativo, uma vez que ele é o responsável pelo planejamento, organização e controle de todas as atividades desenvolvidas na instituição, além de ser o profissional designado ao estudo de estratégias e métodos de trabalho; o Coordenador da Assessoria de Comunicação e Marketing, responsável pela curadoria de conteúdo e disseminação de informações acerca das instituições, além de ser

responsável pela elaboração de planos estratégicos da área de comunicação e marketing, envolvendo tanto o público interno quanto externo; e Coordenador da Comissão Própria de Avaliação (CPA), considerando sua responsabilidade pela autoavaliação da instituição, um dos princípios instituídos pelo PDI. A lei também é ancorada em cinco eixos: Planejamento e Avaliação Institucional; Desenvolvimento Institucional; Políticas Acadêmicas; Políticas de Gestão; e Infraestrutura. Assim, tratam-se de sujeitos pré-definidos por setores, pois não se baseia em procedimentos estatísticos, sendo selecionados por julgamento, ou seja, os sujeitos foram selecionados seguindo um critério de julgamento pessoal do pesquisador.

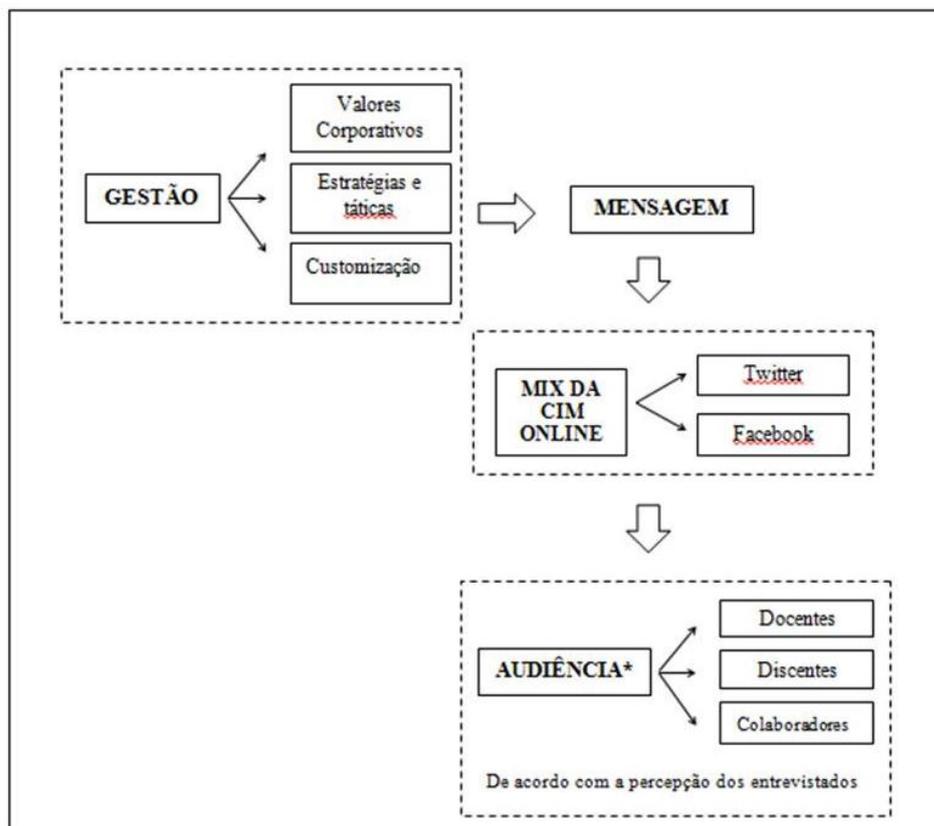
A elaboração do instrumento de pesquisa seguiu a proposta do modelo conceitual da pesquisa (Figura 2), elaborado pela autora a partir do modelo de Gurau (2008). A validação do instrumento foi feita por sete especialistas no tema, quatro doutores na área de Administração, um doutor na área de Comunicação, 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 pelos mesmos 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 fim de aumentar a percepção da entrevistadora acerca do conhecimento dos entrevistados sobre o tema.

As entrevistas foram realizadas na sede da instituição e o tempo das mesmas variou entre 40 e 60 minutos. Todas as entrevistas foram gravadas, com o consentimento dos entrevistados. As gravações foram transcritas, objetivando-se “ (...) eliminar as imprecisões das anotações de campo e ampliar a possibilidade de acesso público dos resultados, com elevado detalhamento”, conforme sugerido por Godoy (2010, p. 314). A coleta dos dados ocorreu nos meses de junho e julho de 2016.

Com base no exposto sobre a literatura de Comunicação Integrada de Marketing (CIM) estudada até o momento, percebe-se que, apesar da evolução do tema e do conceito nos estudos organizacionais, ainda existem lacunas no sentido de que o constructo teórico precisa ser consolidado. Nesse sentido, verifica-se, também, a oportunidade de recorrer ao modelo teórico de Gurau (2008), considerando a aplicabilidade do referido modelo em instituições nacionais, tendo em vista que não foram encontradas pesquisas no Brasil que abordem essa perspectiva.

Para fins desta pesquisa, seguiu-se a abordagem proposta por Gurau (2008), de modo a identificar as características da gestão da CIM realizada pela IES em mídias sociais; bem como os canais de comunicação utilizados e, ainda, analisar se as mensagens transmitidas nas mídias sociais (facebook e twitter) estão adequadas aos valores corporativos, estratégias e táticas e público-alvo das IES. Desta forma, para atender aos objetivos específicos desta pesquisa, foi elaborado um modelo conceitual, apresentado na figura 2.

Figura 2: Modelo Conceitual da Pesquisa



Fonte: Adaptado de Gurau (2008)

A partir da análise da figura 2, é possível identificar quais elementos de gestão serão analisados. A análise das mensagens, de acordo com os valores corporativos, estratégias e táticas de comunicação e as características do público-alvo, será feita a partir do diagnóstico do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) e entrevista com os gestores da IES: administrativo, de comunicação e marketing e coordenador da Comissão Própria de Avaliação, bem como a partir de uma posterior análise das mensagens das mídias sociais, a fim de diagnosticar se elas estão em consonância com o modelo proposto, considerando a perspectiva proposta por Gurau (2008).

O critério de representatividade atribuído para a determinação do objeto foi acessibilidade e tipicidade, ou seja, foi selecionada uma IES comunitárias do Norte do Rio Grande do Sul que, para preservar sua identidade, será denominada Universidade A.

Análise dos Resultados

Os resultados da pesquisa demonstram que, alguns entrevistados não têm acesso aos conceitos de Comunicação Integrada de Marketing, mas, mesmo assim, eles a compreendem de acordo com o proposto por teóricos e pesquisadores do assunto. Eles concordam que a

CIM é a capacidade de a instituição comunicar para seus diferentes públicos, de forma efetiva e coordenada. Esta percepção corrobora com o conceito de Schultz e Schultz (2004), que a compreende como um processo de estratégia de negócio usado para planejar, desenvolver, executar e avaliar programas de comunicação coordenados, mensuráveis e persuasivos para consumidores, clientes, prospects, funcionários e associados e outros grupos relevantes externa e internamente, ao longo do tempo.

Os entrevistados também ampliam este conceito, pontuando que a CIM também tem um papel fundamentalmente estratégico e é utilizada como um instrumento de gestão interna, embora isto não seja evidente no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI). Nesta afirmativa, eles também corroboram com o conceito de Keegan et al (1992), que 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 enquanto instituição ensino.

Os gestores também 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; e na forma como os valores corporativos são propagados na Universidade, reiterando a importância que exercem os documentos institucionais como PDI, PPI, e Plano de Gestão, bem como ações internas e externas. 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 (ANDRELO; DOS SANTOS; PORÉM, 2014).

Este aspecto apontado nas entrevistas evolui a percepção 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 com 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 pretende-se interagir. Este aspecto também está aconrado no conceito de Kunsch (2006), que aponta 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. Portanto, cabe aqui destacar a importância de que a comunicação não se resume à difusão de informações, sendo preciso estabelecer um processo dialógico, horizontal. Afinal, comunicação transparente motiva funcionários e contribui na formação da identidade corporativa.

Há, entretanto, um desalinhamento no discurso dos gestores com relação às estratégias e táticas de comunicação. Pelo fato do PDI não contemplar este aspecto, seus discursos são divergentes e não estão em consonância, resultando em uma discrepância e falhas na comunicação interna. Enquanto o gestor administrativo acredita que há estratégia para toda a comunicação que é desenvolvida na Universidade, o gestor de comunicação reconhece 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, nas mídias sociais, os usuários passam a atuar como emissores e disseminadores no processo de comunicação, somado a característica de interconectividade da Internet e a 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, conforme aponta o pressuposto de Gurau (2008). Este mesmo pressuposto considera que, em razão de o público tem acesso a outras informações, consultando múltiplas fontes de informação através da internet, qualquer declaração feita pode ser interpretada, analisada, discutida e contestada em pouco tempo por indivíduos interessados.

Ainda, este aspecto também é justificado por Coutinho (2013), que aponta 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 e unidirecional. É preciso entender que a conversa sobre determinada organização vai existir na rede de qualquer forma. Portanto, os gestores de comunicação demonstram maior segurança em seu discurso ao confessarem suas inseguranças nas estratégias, considerando a dinâmica de público e conteúdo, diferente dos gestores administrativos, que acreditam que a estratégia deva ser aplicada nas mídias sociais como em qualquer outro meio.

Este desalinhamento de discurso fica mais evidente quando questionados acerca das mídias digitais utilizadas pelas instituições. 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 Trevisan (2010), que argumenta 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 entrevistados voltam a divergir são questionados sobre o público-alvo das mídias sociais. Alguns compreendem que elas são direcionadas apenas para uma comunicação com o futuro aluno, enquanto outros demonstram ter ciência acerca da importância que elas exercem para que a comunicação seja efetiva com todos os públicos atingidos pela instituição, sejam alunos, colaboradores, pais, funcionários, professores e comunidades interna e externa.

A partir desta análise, pode-se constatar que os entrevistados concordam em questões que são prioritárias da instituição: valores corporativos e público-alvo. Nas questões específicas de estratégias e táticas de comunicação e mídias sociais, eles demonstram que não há um discurso estratégico alinhado. Portanto, contradiz o pressuposto por Kunsch (2006), que argumenta sobre a necessidade convergir as atividades comunicativas, com base numa política global, claramente definida, e nos objetivos gerais da organização, possibilitará ações estratégicas e táticas de comunicação mais pensadas e trabalhadas com vistas na 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 da IES com a comunidade interna e externa. Apesar de fornecerem informações primárias da gestão institucional, 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 pela IES.

Pode-se constatar, neste aspecto, de 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, como os valores corporativos, estão

deturpadas e eles não a compreendem em sua totalidade. Este é um aspecto que deve ser considerado pelas instituições de modo a servir como um documento norteador, conforme exigido na Lei do Sinaes.

Os resultados da pesquisa também legitimam a perspectiva de que a internet tornou-se uma ferramenta significativa e multifacetada da Comunicação Integrada de Marketing (CIM) e, ainda, que este processo ganhou notoriedade com as plataformas de mídias sociais (KEY; CZAPLEWSKI, 2017), uma vez que os gestores têm ciência da importância da utilização da ferramenta, considerando os diversos públicos e as mensagens a serem comunicadas.

Conclusão

A partir do pressuposto que destaca a importância de as organizações integrarem funcionalidades emergentes dos últimos anos, como e-commerce, comunicação instantânea e, especialmente, mídias sociais, aliadas à uma comunicação adequada com seus diversos públicos, como forma de promover o perfil de determinadas empresas e seus objetivos. Portanto, este estudo demonstrou a relevância deste processo para uma IES que, 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.

Os resultados da pesquisa empírica indicaram que o processo de comunicação integrada de marketing adotado pela IES está centrado, basicamente, em estratégias delineadas conforme a necessidade enfrentada no momento. Constatou-se que algumas decisões clássicas do processo de planejamento da comunicação citadas nos pressupostos teóricos, como a avaliação dos resultados e análise preliminar do contexto na qual a Universidade está inseridas não são consideradas pela IES, seja porque algumas estratégias são definidas de acordo com a situação ou seja porque algumas estratégias de comunicação são definidas de acordo com planejamentos anteriores.

A utilização das mídias sociais como uma ferramenta de estratégia com os diversos públicos tem sido uma preocupação, uma vez que os entrevistados compreendem sua importância e relevância como diferencial para atingir seus públicos. Percebe-se que os gestores da área de comunicação e da avaliação interna tendem a adotar uma postura mais contundente, estratégica e direcionada na utilização das mídias sociais, tendo o cuidado de transparecer a imagem adequada da Universidade. Essa percepção não foi constatada, por exemplo, na fala do gestor administrativo, que posiciona-se de forma mais tradicional, evitando exposição nas referidas mídias. Este aspecto está relacionado diretamente com as demandas da função, uma vez que ele é o responsável por gerenciar possível danos à imagem da instituição e, portanto, manuseia as ferramentas de comunicação de forma mais cautelosa.

A partir da pesquisa foi possível diagnosticar que o processo de CIM acontece de maneira não planejada, mas gerando resultados adequados aos diversos públicos que as determinadas instituições buscam atingir. Também foram evidenciadas as características de gestão da CIM (valores corporativos, estratégias e táticas de comunicação e público-alvo da IE), de acordo com o modelo proposto por Gurau (2008) e o seu alinhamento com o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI). Pode-se constatar, neste aspecto, de que nem todas as informações repassadas pelos gestores estão contempladas no documento oficial das instituições, sobretudo no que diz respeito aos valores corporativos. Os documentos também demonstraram ser ineficientes para a descrição de estratégias e táticas de comunicação,

considerando apenas aspectos amplos de gestão. Esta é uma potencialidade que pode ser explorada pelas instituições.

Referências

ANDRELO, R.; DOS SANTOS, C. R. G.; PÓREM, M. E. Mapeamento da comunicação nas organizações bauruenses: verificando o empoderamento da comunicação no interior paulista. **Comunicologia - Revista de Comunicação e Epistemologia da Universidade Católica de Brasília**, v. 6, n. 1, p. 137-158, 2014.

ARNAUT, R. D., HIPÓLITO, L., NOGUEIRA, F., RODRIGUES, B., UHIEDA, S., *et al.* Era transmídia. **Revista GEMInIS**, ano 2, 2, 259-275, 2011.

BAKER, P. *et al.* Communities of participation: A comparison of disability and aging identified groups on Facebook and LinkedIn. **Telematics and Informatics**, v. 30, n. 1, p. 22-34, 2013.

BATRA, R.; KELLER, K. L. Integrating Marketing Communications: New Findings, New Lessons, and New Ideas. **Journal of Marketing**, v. 80, n. 6, p. 122-145, 2016.

BELCH, G. E.; BELCH, M. A. **Propaganda e promoção: uma perspectiva da comunicação integrada de marketing**. São Paulo: McGraw-Hill, 2008.

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. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. Brasília, DF, 2004b. Disponível em: <http://www.inep.gov.br/download/superior/sinaes/orientações_sinaes.pdf>. Acesso em: 26 jan. 2016.

CLOW, E.; BAACK, D. **Integrated Advertising, Promotion, and Marketing Communications**. Pearson, 2010.

COUTINHO, M. Marketing e comunidades digitais: do discurso ao diálogo. **Sumários Revista da ESPM**, v. 14, n. 2, p. 28-39, 2013.

DUNCAN, T. R. **IMC: Using advertising and promotion to build brands**. McGraw-Hill Companies, 2002.

FISCHER, L. Redes sociais como ambiente de comunicação institucional participativa: análise de IES na Região Metropolitana de Campinas (RMC). In: XXXII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação - INTERCOM, 2009, Curitiba-PR. **Anais ... Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação**. Curitiba-PR: Universidade Positivo, 2009.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.

GALÃO, F. P. **Comunicação de marketing: proposta de sistematização do processo de planejamento**. 2012. 213 p. Tese (Doutorado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração. Universidade de São Paulo, 2012.

GALÃO, F. P.; CRESCITELLI, E. A Determinação do Orçamento da Comunicação de Marketing em Grandes Anunciantes. **REMark**, v. 14, n. 3, p. 335, 2015.

- GODOY, A. S. Refletindo sobre critérios de qualidade da pesquisa qualitativa. **GESTÃO. Org-Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, v. 3, n. 2, 2010.
- GURAU, C. Integrated online marketing communication: implementation and management. **Journal of communication management**, v. 12, n. 2, p. 169-184, 2008.
- HANNA, R.; ROHM, A.; CRITTENDEN, V. L. We're all connected: The power of the social media ecosystem. **Business horizons**, v. 54, n. 3, p. 265-273, 2011.
- IKEDA, A. A.; CRESCITELLI, E. **O efeito potencial da comunicação integrada de marketing**. São Paulo, 2002.
- 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**, 2016.
- KAPLAN, A. M.; HAENLEIN, M. Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media. **Business horizons**, v. 53, n. 1, p. 59-68, 2010.
- KEEGAN, W., MORIARTY, S.; DUNCAN, T. **Marketing**. Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ, 1992.
- 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. 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. p. 167-190.
- MALHOTRA, N. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 4.ed. Porto Alegre: Bookman, 2011.
- PICCOLI, M. S. **Análise de atributos de valor para usuários de redes sociais**. 2014.
- PICKTON, D.; BRODERICK, A. **Integrated Marketing Communications**. Pearson Education: Harlow, 2001.
- RECUERO, R. Elementos para o estudo dos jogos em sites de redes sociais. **Comunicação, Cultura e Juventude**, v. 1, p. 285-308, 2010.
- RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social. Métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 2011.
- ROMANO, F. M., CHIMENTI, P., RODRIGUES, M. A. S., HUPSEL, L. F.; NOGUEIRA, R. (2012). O Impacto das mídias sociais digitais na comunicação organizacional das empresas. **V EMA**, Curitiba, 2012, p. 1a16.
- ROSENBLOOM, B. **Canais de marketing: uma visão gerencial**. São Paulo: Atlas, 2008.
- ROYLE, J.; LAING, A. The digital marketing skills gap: Developing a Digital Marketer Model for the communication industries. **International Journal of Information**

Management, v. 34, n. 2, p. 65-73, 2014.

SANTIAGO, M. S. **Revista Meio Digital**. São Paulo, n. 5, p. 87, 2008.

SCHULTZ, J.; KITCHEN, P. J. Integrated Marketing Communications in U.S. Advertising Agencies: an exploratory Study. **Journal of Advertising Research**. Set./Out. 1993.

SCHULTZ, R. J.; SCHWEPKER JR, C. H.; GOOD, D. J. Social media usage: an investigation of B2B salespeople. **American Journal of Business**, v. 27, n. 2, p. 174-194, 2012.

SCHWARTZMAN, J.; SCHWARTZMAN, S. **O Ensino Superior Privado como Setor Econômico**. Ensaio, 34 p., 2002. Disponível em: <<http://www.schwartzman.org.br/simon/pdf/suppriv.pdf>> Acesso em: 07 fev. 2016.

SEMENIK, R. **Promotion integrated marketing communication**. Canada: Thomson Learning, 2002.

SHIMP, T.A. **Comunicação integrada de marketing: propaganda e promoção**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

SILVA, A. *et al* . Mídias sociais na administração pública: um estudo sobre a utilização do Facebook pelos municípios do Recôncavo do estado da Bahia - Brasil. **TMSStudies, Faro** , v. 11, n. 2, p. 174-181, jul. 2015 .

SMITH, L. **Effective internal communication**. London: Kogan Page, 2005.

SMITH, T. The Social Media Revolution. **International Journal of Marketing**, v. 51, 4, 559-561, 2009.

SPIRO, E. *et al*. Waiting for a retweet: modeling waiting times in information propagation. In: **NIPS workshop of social networks and social media conference**, 2012. <<http://snap.stanford.edu/social2012/papers/spiro-dubois-butts.pdf>> Acesso em 04 mar. 2016.

TANG, Q.; GU, B.; WHINSTON, A. B. Content contribution for revenue sharing and reputation in social media: A dynamic structural model. **Journal of Management Information Systems**, v. 29, n. 2, p. 41-76, 2012.

TREVISAN, N. M. O mito da comunicação integrada. **Comunicação & Inovação**, v. 3, n. 6, 2010.

VAN DEN BULTE, C.; WUYTS, S. H. K. **Social networks in marketing**. MSI Relevant Knowledge Series, 2007.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2013.

YIN. R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.