



## COMUNICAÇÃO INTEGRADA DE MARKETING NA INSTITUIÇÃO DE ENSINO PÚBLICA BRASILEIRA

### INTEGRATED MARKETING COMMUNICATION AT THE BRAZILIAN PUBLIC EDUCATION INSTITUTION

#### ÁREA TEMÁTICA: MARKETING

Renata Cunha Bruno da Silveira, IFSULDEMINAS/UNIFEI, Brasil, [renata.silveira@ifsuldeminas.edu.br](mailto:renata.silveira@ifsuldeminas.edu.br)

Elzo Alves Aranha, UNIFEI, Brasil, [earanha@unifei.edu.br](mailto:earanha@unifei.edu.br)

#### Resumo

O conceito e as práticas da Comunicação Integrada de Marketing (CIM) já foram bastante explorados no cenário empresarial e é aceito que a aplicação da CIM gera diversos benefícios à organização. Diante desses benefícios, é interessante explorar a CIM no âmbito do Marketing do Ensino Superior, particularmente no contexto das Instituições de Ensino Superior (IES) Públicas Brasileiras. A análise da prática da CIM nas IES públicas ainda é incipiente na literatura acadêmica brasileira de Administração. Este trabalho contribui para cobrir essa lacuna do conhecimento, por meio de uma pesquisa exploratória, qualitativa e reflexiva, apoiada em estudo de caso em uma IES pública federal brasileira. Com o objetivo de analisar as dimensões e os elementos centrais da CIM na instituição, a pesquisa utiliza um instrumento já validado que, até onde se sabe, é o único voltado especificamente para medir o nível de CIM em IES. Os resultados obtidos revelam que as dimensões e os elementos centrais da CIM possibilitam, entre outros pontos, mapear e explicitar as fraquezas e fortalezas da implementação da CIM no nível estratégico e operacional na IES e pavimentar o caminho para o desenvolvimento de um plano de ações para eliminar as fraquezas e ampliar as fortalezas detectadas.

**Palavras-chave:** Comunicação Integrada de Marketing; Instituição de Ensino Pública Brasileira; Marketing no Ensino Superior

#### Abstract

The concept and practices of Integrated Marketing Communication (IMC) have already been widely explored in the business scenario and it is accepted that the application of IMC generates several benefits to the organization. Given these benefits, it is interesting to explore IMC in the scope of Higher Education Marketing, particularly in the context of Brazilian Public Higher Education Institutions (HEIs). The analysis of the practice of IMC in public HEIs is still incipient in the Brazilian academic literature of Administration. This work contributes to cover this knowledge gap, through an exploratory, qualitative and reflective research, supported by a case study of a Brazilian federal public HEI. In order to analyse the dimensions and central elements of IMC in the institution, the research uses a tool already validated that, as far as is known, is the only one specifically aimed at measuring the level of IMC in HEIs. The results obtained reveal that the dimensions and central elements of the IMC allow, among other points, to map and explain the weaknesses and strengths of the implementation of IMC at the strategic and operational level in the HEI and pave the way for the development of a plan of action to eliminate weaknesses and expand strengths.

**Keywords:** *Integrated Marketing Communication; Brazilian Public Educational Institution; Higher Education Marketing*

## 1. INTRODUÇÃO

A introdução da prática de Marketing no Ensino Superior (MES) surgiu na literatura na década de 1970, nos Estados Unidos, como uma das competências administrativas e operacionais relevantes para a revolução gerencial pela qual passavam as Instituições de Ensino Superior (IES) (Krachenberg, 1972). No contexto brasileiro, a discussão sobre a utilização do marketing pelas IES ocorreu mais de uma década depois (Martins, 1989). O fator que mais influencia as pesquisas brasileiras sobre as práticas do MES é a necessidade de modernizar as formas de captar novos alunos para a instituição, devido ao aumento da concorrência no setor do Ensino Superior brasileiro (Mainardes, Alves & Raposo, 2010; Martins, 1989).

Contudo, a necessidade de gerenciar e utilizar multicanais de comunicação, inclusive as novas mídias digitais, para estimular o engajamento dos *stakeholders*<sup>1</sup> (Conceição et al., 2019), de promover a permanência de estudantes na instituição (Severino, 2018; Souza, 2020) e de fortalecer a marca institucional perante a sociedade (Lima, 2021) também ocupam espaço na pesquisa nacional sobre o MES. Outra evidência encontrada na revisão da literatura brasileira é a bibliografia escassa sobre ações de marketing em IES públicas brasileiras (Lima, 2021; Severino, 2018; Souza, 2020).

É reconhecido que o MES tem especificidades que o diferem das práticas e do contexto do marketing empresarial (Elken, 2019). Primeiramente, o Ensino Superior oferta produtos altamente intangíveis (Ramachandran, 2010) e possui múltiplos públicos prioritários (Huempfnér & Kopf, 2017), sendo o principal deles formado pelos estudantes (Krachenberg, 1972). Ademais, a definição do que é o produto de uma IES varia em função do ponto de vista. Na percepção da IES, o produto seria constituído pelos cursos que a instituição oferta. Já do ponto de vista do discente, o produto seria a qualificação, embora também poderiam ser as capacidades, as perspectivas de carreira, o status social, entre outros (Mainardes et al., 2010).

Nesta direção, a Comunicação Integrada de Marketing (CIM) é considerada por muitos autores uma tendência irreversível nas comunicações de marketing (Kliatchko, 2005), uma das estruturas de gerenciamento de marketing mais influentes do nosso tempo (Schultz & Patti, 2009) e uma prática valiosa, indispensável e padrão em todas as organizações, embora em graus variados (Kliatchko & Schultz, 2014; Tafesse & Kitchen, 2016).

A CIM também é considerada, por alguns pesquisadores, como uma abordagem que pode trazer benefícios para o MES, uma vez que “o cuidado com as partes interessadas e a coordenação da comunicação entre os diferentes departamentos são bem-vindos neste setor” (Gordon-Isasi, Narvaiza & Gibaja, 2021, p. 13, tradução nossa). Ademais, incentivar o diálogo contínuo e os relacionamentos de longo prazo (Porcu, Del Barrio-García & Kitchen, 2017) é entendido como “crucial para o público no contexto do Ensino Superior e essas são algumas das bases das estratégias da CIM” (Gordon-Isasi, Narvaiza & Martins, 2020, p. 61, tradução nossa). Ressalta-se ainda que, tendo em vista que as IES estão inseridas em um mercado educacional cada vez mais competitivo, que exige a construção e a manutenção de uma marca forte para se diferenciar e atrair estudantes (Mainardes et al., 2010; Dimitrova & Dimitrova, 2017), pesquisas demonstraram que a prática da CIM pelo MES tem o potencial de aumentar o valor da marca (Edmiston-Strasser, 2009).

Por que investigar a CIM no Ensino Superior público brasileiro? Primeiramente, devido à escassez desse tópico na literatura acadêmica brasileira de Administração. É importante analisar a CIM na IES pública brasileira para ampliar a compreensão e o entendimento dos principais elementos da CIM e como essa abordagem de marketing se desenvolve no referido contexto. Além disso, por causa da escassez de artigos acadêmicos brasileiros sobre a CIM,

---

<sup>1</sup> De acordo com Kliatchko (2008), o termo *stakeholders* refere-se a todos os públicos relevantes ou múltiplos mercados com os quais uma determinada empresa interage.

particularmente, tendo como análise o trabalho de Gordon-Isasi et al. (2021) que fornece uma escala numérica específica para a IES e que permite identificar o nível da CIM alcançado pela instituição. A ferramenta avalia a CIM sob a perspectiva de toda a IES (nível estratégico e operacional), não restrita às comunicações de marketing. Até onde se sabe, a escala é a única voltada especificamente para medir o nível de CIM em IES e não foi investigada em IES pública brasileira. Logo, é importante lançar luz sobre o que o instrumento pode revelar para o estudo da CIM, nas IES públicas.

O escopo do presente estudo consiste em investigar a CIM na IES pública brasileira, sendo guiado pela seguinte questão básica: Quais são as dimensões e os elementos centrais da CIM na instituição de ensino pública? O objetivo do trabalho é analisar as dimensões e os elementos centrais da CIM na instituição de ensino pública. Por meio de estudo de caso em uma IES pública federal brasileira, pretende-se analisar as dimensões e os elementos centrais da CIM.

Além desta introdução, o artigo encontra-se estruturado em mais cinco seções. A segunda seção apresenta a revisão da literatura sobre a CIM e o MES. A terceira seção consiste na metodologia empregada na pesquisa. A quarta parte deste artigo traz a análise dos dados do estudo de caso. Na quinta seção, destacam-se as contribuições inovadoras e implicações práticas e, na sexta seção, as considerações finais.

## 2. COMUNICAÇÃO INTEGRADA DE MARKETING

A CIM é uma abordagem de marketing introduzida na literatura por acadêmicos da *Northwestern University* no fim da década de 1980 (Kliatchko, 2005). De acordo com Kliatchko (2005), os pioneiros definiram a CIM como:

Um conceito de planejamento de comunicações de marketing que reconhece o valor agregado de um plano abrangente que avalia os papéis estratégicos de uma variedade de disciplinas de comunicação - publicidade geral, resposta direta, promoção de vendas e relações públicas - e combina essas disciplinas para fornecer clareza, consistência, e máximo impacto de comunicação (p. 14, tradução nossa).

Na época, as mudanças profundas no mercado, nas mídias, nas comunicações e na sociedade, resultantes principalmente da revolução digital do fim do século XX (Kliatchko, 2005), foram o impulso necessário para potencializar a ideia de que a integração das comunicações de marketing na organização (Schultz & Schultz, 1998) ajudaria a fornecer “uma visão, um som” às diversas comunicações organizacionais disseminadas por meio de múltiplas mídias (Kliatchko, 2005, p. 21, aspas do autor) a um novo perfil de consumidor, caracterizado por também gerar informação, interagir com a organização e com outros consumidores (Mangold & Faulds, 2009) e estar apto a selecionar o que deseja consumir de informação, quando e como (Kliatchko, 2008).

Desde a concepção inicial, várias definições e complementos ao conceito original de CIM foram propostos. Contudo, até o presente momento, não há consenso entre os autores sobre uma definição universal da CIM, nem sobre seu construto (Kliatchko & Schultz, 2014; Porcu et al., 2017; Tafesse & Kitchen, 2016). Porcu et al. (2017, p. 693, tradução nossa) entendem que o conceito de CIM “evoluiu de uma comunicação de marketing mais estreita e de uma abordagem centrada no marketing para uma abordagem organizacional muito mais recente”, assim Porcu et al. (2017) definem a CIM como:

Um processo interativo centrado nas partes interessadas de planejamento multifuncional e alinhamento de processos organizacionais, analíticos e de comunicação que permite a possibilidade de diálogo contínuo, transmitindo mensagens consistentes e transparentes por todos os meios para promover relacionamentos lucrativos de longo prazo que criam valor (p. 694, tradução nossa).

Este artigo adota o conceito de Porcu et al. (2017) sobre a CIM, por trazer uma definição atual, sob a perspectiva organizacional, e levar em conta a multidimensionalidade do construto da CIM, característica que tem gerado maior consenso sobre a CIM entre acadêmicos e profissionais de marketing (Porcu et al., 2017).

## 2.1 Escopo e Elementos da CIM

Tafesse e Kitchen (2016) compreendem pelo menos três âmbitos nos quais os programas de CIM são planejados e implementados na organização: o da comunicação de marketing (tático), o da função de marketing (funcional) e o interfuncional em toda a organização (estratégico). Os autores explicam que, em cada nível, a CIM apresenta elementos e objetivos específicos.

Os principais elementos que sustentam o pensamento e a prática da CIM, a partir do nível tático, incluem o planejamento, a coordenação e o uso combinado das ferramentas do Mix Promocional de Marketing; o uso coordenado de múltiplas mídias/canais; a produção e difusão de mensagens unificadas, adequadas à cada audiência (Kliatchko, 2005) e consistentes com o posicionamento estratégico da organização; e a consistência nos componentes visuais da comunicação da organização (Porcu et al., 2017). Portanto, o objetivo central da CIM no nível tático é criar sinergia entre as diferentes ferramentas do Mix Promocional de Marketing, a fim de manter a consistência das mensagens organizacionais para gerar resultados comportamentais nos públicos, a partir de campanhas pontuais de comunicação (Nowak & Phelps, 1994). Kotler e Keller (2018) descrevem oito ferramentas fundamentais do Mix Promocional de Marketing: Propaganda, Promoção de Vendas, Eventos e Experiências, Relações Públicas e Publicidade, Marketing Online e de Mídias Sociais, *Mobile* Marketing, Marketing Direto e Interativo e Vendas Pessoais. Nesse sentido, Ogden e Crescitelli (2007) consideram a CIM como a expansão do elemento de Promoção do Mix de Marketing.

No âmbito funcional, o planejamento e a implementação de campanhas de marketing ganham um horizonte temporal mais longo do que no nível tático (Tafesse & Kitchen, 2016). Os elementos do Mix Promocional de Marketing já integrados pela CIM passam a ser integrados aos demais elementos do Mix de Marketing (Pickton & Hartley, 1998): Produto, Preço, Praça e Promoção, conhecidos como os “4 Ps” do marketing, definidos por McCarthy (1960) como os elementos de marketing que as empresas possuem para influenciar consumidores. De acordo com Pickton e Hartley (1998), nesse âmbito, os objetivos de todos os “4 Ps” são planejados e integrados para se obter sinergia entre eles. Nesse nível, a CIM é encarada como um processo estratégico de negócios, cujo planejamento deixa de seguir o ponto de vista corporativo, orientado por operações do que a marca quer transmitir, e passa a ser estrategicamente pensado de fora para dentro da organização, baseado em informações que ajudam a determinar as percepções do consumidor e as tendências do mercado e contribuem para a criação e manutenção de relacionamentos com o público, com foco na criação de valor (Schultz & Schultz, 1998).

Contudo, a CIM não está restrita ao nível tático do Mix Promocional de Marketing nem ao nível funcional do marketing. Utilizá-la apenas como instrumental tático é a “menor quantidade” de integração da CIM que uma organização pode implementar (Kitchen & Burgmann, 2015, aspas dos autores). Dessa forma, no nível estratégico, os programas de CIM são aqueles implementados de forma interfuncional, mobilizando processos organizacionais além da função de marketing (Tafesse & Kitchen, 2016). É o reconhecimento de que todas as partes da organização se comunicam com o ambiente externo e, por isso, o processo de comunicação de marketing não pode ser isolado em um único departamento (Schultz & Schultz, 1998).

Nesse sentido, no âmbito estratégico, são tidos como fatores-chave para a CIM o uso estratégico das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) (Schultz & Schultz, 1998) e o alinhamento organizacional (Kliatchko, 2005; Porcu et al., 2017). Quanto às TIC, a CIM é impulsionada e se beneficia das soluções tecnológicas digitais implantadas na organização

(Šeric, Gil-Saura & Ozretic-Došen, 2015) para colocar a integração e o foco no receptor - elemento central da CIM - realmente em prática (Kerr & Kelly, 2017; Kliatchko, 2005). As TIC fornecem as plataformas necessárias para a CIM expandir suas dimensões centrais, como a interatividade com os públicos e o planejamento interfuncional (Kerr & Kelly, 2017). Elas também permitem a captura e armazenamento de grandes quantidades de informações, na forma de bancos de dados de clientes, consumidores e potenciais clientes (Schultz & Schultz, 1998), possibilitando sua análise e formação de conhecimento aprofundado dos públicos de interesse. O conhecimento adquirido facilita a montagem de estratégias de marketing, como a segmentação do mercado, foco em mercados-alvo mais específicos e adequados para determinada marca ou organização e desenvolvimento do posicionamento do valor de uma oferta, atividades que são a essência do marketing estratégico (Kotler & Keller, 2018).

Quanto ao alinhamento organizacional, a gestão da integração dos programas de CIM a todas as operações de uma organização envolve alguns fatores organizacionais (Kliatchko, 2005). Entre esses fatores destacam-se o alinhamento dos processos de comunicação horizontal e vertical (Kitchen & Burgmann, 2015); o compartilhamento dos valores e objetivos corporativos (entre direção e empregados) (Breda, Cruz, Hermes & Medeiros, 2020; Reid, 2005); o incentivo à colaboração entre departamentos (Schultz & Schultz, 1998); o envolvimento da alta administração no apoio e na disseminação do pensamento da CIM; e o treinamento para a coordenação e planejamento interfuncional (Kliatchko, 2005; Porcu et al., 2017; Reid, 2005). Esses fatores facilitam o planejamento e emissão de mensagens coesas por toda e qualquer parte da organização, além de possibilitar o monitoramento das mensagens quanto à sua consistência ou inconsistência estratégica (Duncan & Moriarty, 1998).

## 2.2 Benefícios e Barreiras para a Prática da CIM

Vários autores desenvolveram pesquisas empíricas para investigar os benefícios e as barreiras da prática da CIM em organizações de diferentes segmentos e localidades (Edmiston-Strasser, 2009; Gordon-Isasi et al., 2021; Gordon-Isasi, Narvaiza & Gibaja, 2022; Luxton, Reid & Mavondo, 2014; O'Neil, 2003; Pisicchio & Toaldo, 2020; Scriven, 2001; Šeric et al., 2015). A revisão da literatura demonstrou que a CIM é uma abordagem valiosa, cujos resultados proporcionam diferentes benefícios para organizações de diversas configurações. Os benefícios e resultados produzidos pela CIM foram categorizados por Tafesse e Kitchen (2016) em três níveis: tático, intermediário e estratégico.

AUTOR(ES)	BENEFÍCIOS E RESULTADOS DA CIM	NÍVEL
Nowak e Phelps (1994)	Respostas comportamentais e relacionadas à imagem dos consumidores	Tático
Reid (2005) e Gordon-Isasi et al. (2022)	Mais receita de vendas	Estratégico
Schultz e Schultz (1998)	Melhor coordenação dos programas de comunicação de marketing	Tático
Duncan e Moriarty (1998)	Relacionamento com o cliente	Estratégico
Kitchen e Schultz (1999)	Informação do cliente	Intermediário
	Conhecimento do cliente	Intermediário
	Melhoria da rentabilidade	Estratégico
Kliatchko (2005)	Maior consistência das mensagens enviadas pela organização para os públicos de interesse	Intermediário
	Melhor gestão de múltiplos canais	Intermediário
	Retorno sobre os investimentos do cliente	Estratégico

Reid (2005), Šeric et al. (2015) e Gordon-Isasi et al. (2022)	Impacto positivo e significativo na satisfação do cliente	Intermediário
Duncan e Moriarty (1998) e Edmiston-Strasser (2009)	Valor de marca aprimorado	Estratégico
Einwiller e Boenigk (2012 como citado em Tafesse & Kitchen, 2016)	Valor corporativo total	Estratégico
Luxton et al. (2014) e Porcu et al. (2017)	Comunicação de marketing aprimorada	Tático
	Melhor desempenho da marca	Estratégico
Kitchen e Burgmann (2015)	Fortalecimento do Mix Promocional de Marketing	Tático
Pisicchio e Toaldo (2020)	Impacto positivo no desempenho geral de marketing	Intermediário

Quadro 1 - Benefícios e Resultados da CIM, adaptado e atualizado de Tafesse e Kitchen (2016)

Quanto às barreiras à implementação eficaz da CIM, a revisão da literatura revelou que os aspectos organizacionais, operacionais e humanos representam os principais obstáculos para as práticas da CIM. No nível do indivíduo, a falta de conhecimento e de treinamento da CIM, além da ausência de habilidades necessárias para gerenciar o Mix Promocional de Marketing e os vários canais de comunicação são barreiras relevantes para operacionalizar a CIM (Kliatchko & Schultz, 2014). A falta de habilidades digitais também é apontada como um dos principais obstáculos, uma vez que o meio digital é entendido ora como o facilitador da integração pela CIM ora como o grande integrador da comunicação de marketing (Kerr & Kelly, 2017).

No nível operacional, O’Neil (2003) compreende que alcançar a orientação para o receptor é outro obstáculo para a implementação da CIM. A autora citada observou que, se os profissionais da comunicação tiverem uma orientação para tarefas, isso pode dificultar a disseminação de uma mensagem coesa e a apresentação de uma identidade unificada da organização aos seus *stakeholders*. Além disso, ainda de acordo com O’Neil (2003) tanto a especialização como a cultura da organização podem afetar os esforços de comunicação, disseminando conteúdos que são mais um reflexo do departamento ou da organização do que do público externo para o qual as campanhas de CIM são direcionadas (Kliatchko, 2005, 2008).

No nível da organização, Kitchen e Burgmann (2015) e Scriven (2001) apontaram a carência de programas de comunicação horizontal e a rigidez das estruturas organizacionais como importantes impeditivos. Scriven (2001) ainda ressaltou que para implementar uma abordagem de CIM é necessário adotar uma forma totalmente diferente de pensar: “Mudanças dramáticas na estrutura e cultura de uma organização sempre encontram forte resistência, a menos que sejam tratadas com muito cuidado” (Scriven, 2001, p. 42, tradução nossa). Ademais, a existência de silos departamentais também pode acarretar atividades e mensagens estrategicamente inconsistentes com o posicionamento da marca (Reid, 2005).

A falta de apoio da alta gerência à abordagem da CIM e o não emprego das tecnologias digitais para captação, análise e uso dos dados dos clientes-alvo (Edmiston-Strasser, 2009; Kliatchko, 2005; Schultz & Schultz, 1998) também são barreiras significativas identificadas na literatura. Além disso, a falta de mecanismos confiáveis de mensuração da CIM para melhor demonstrar a contribuição da abordagem para o desempenho organizacional é considerada por muitos autores a principal barreira para aplicar a abordagem nas organizações (Kliatchko & Schultz, 2014; Tafesse & Kitchen, 2016; Porcu et al., 2017; Gordon-Isasi et al., 2021).

Para superar os desafios associados à medição da CIM, autores sugerem e incentivam testar ferramentas de mensuração da CIM, já propostas, em novos estudos (Edmiston-Strasser, 2009; Porcu et al., 2017; Reid, 2005). O desenvolvimento de pesquisas em diferentes tipos de organizações e em outros mercados (Šeric et al., 2015) traria validade às ferramentas e contribuiria para o aprofundamento do embasamento teórico da CIM (Porcu et al., 2017). Dessa forma, pesquisas específicas sobre a CIM no segmento das instituições de ensino são

incentivadas por diversos autores (Calvo, Vera-Reino, Espinoza & Bautista, 2019; Foroudi, Dinnie, Kitchen, Melewar & Foroudi, 2017; O’Neil, 2003; Scriven, 2001), assim como a mensuração dos programas da CIM implementados por elas (Edmiston-Strasser, 2009; Gordon-Isasi et al., 2020; Gordon-Isasi et al., 2021, 2022).

### **2.3 O Marketing no Ensino Superior**

A revisão da literatura ainda detectou outras particularidades do MES, como o fato de a frequência de escolha de um estudante por um curso e instituição, geralmente, ser única ao longo da vida, e não repetitiva, com base na fidelidade à marca (Litten, 1980). A seleção de uma IES também se configura como uma escolha complexa, com relevantes consequências pessoais de longo prazo (Litten, 1980) e que sofre a influência não só do estudante interessado, mas também de familiares, ex-alunos e até de empregadores (Gordon-Isasi et al., 2020).

Ainda podem ser citadas outras especificidades do Ensino Superior com as quais o MES precisa lidar. A estratégia de precificação e o financiamento, no caso de IES privadas, são também diferentes do usualmente praticado no mundo dos negócios, com o custo do ensino compartilhado pelo estudante, a família do estudante, o Estado ou a filantropia (Litten, 1980). Além disso, a mercantilização do Ensino Superior é uma pauta que desafia a gestão do Ensino Superior (Elken, 2019; Gordon-Isasi et al., 2021).

Mesmo com as singularidades do MES apontadas na literatura, há carência de modelos teóricos de marketing que reflitam sobre o contexto particular do Ensino Superior e a natureza de seus serviços (Hemsley-Brown & Oplatka, 2006). Reflexo disso é a persistente desconfiança de alguns acadêmicos e gestores sobre o uso do MES, equiparando-o à propaganda de venda de produtos e serviços (Hayes, 2006; Lima 2021), ou o temor de que a prática do MES impacte a natureza e a integridade da academia, principalmente quando há transposição acrítica e apressada de conceitos e práticas do mundo dos negócios para o setor de ensino (Litten, 1980). A partir dessa lacuna acadêmica, pesquisadores clamam por modelos de marketing que ajudem a IES a entender o comportamento e as decisões dos públicos de interesse e, assim, forneçam uma oferta holística que atenda às necessidades em evolução desses públicos (Chapleo & O’Sullivan, 2017). Nesse sentido, foi sugerido que o próximo foco do MES seja o marketing integrado, que exigiria que todas as áreas da IES trabalhassem juntas para haver “a comunicação integrada e a projeção de uma imagem de marca relevante e unificada” (Hayes, 2006, p. 930, tradução nossa). A integração, sugerida pelos autores, é trabalhada neste artigo a partir da perspectiva da CIM.

### **2.4 A CIM nas Instituições de Ensino Superior**

Como as IES possuem múltiplos *stakeholders* (Huempfnér & Kopf, 2017) e combinam o uso de diversos canais de marketing (como dias abertos, eventos, folders impressos, mídias sociais) com o conjunto de ferramentas de comunicação de marketing (como propaganda, marketing digital e relações públicas) para estar em contato e se relacionar com seus públicos (Mogaji & Yonn, 2019), a integração e a gestão estratégica do marketing proporcionada pela CIM podem contribuir para a disseminação de mensagens claras e unificadas, adequadas às mídias que cada público utiliza e consistentes com o posicionamento estratégico da organização (Kliatchko, 2008) e com a identidade de marca planejada (Foroudi et al., 2017). Ademais, a coordenação estratégica da comunicação interna da organização, sob a perspectiva da CIM, facilitaria o fluxo e compartilhamento de informações na organização (Gordon-Isasi et al., 2021) e culminaria em respostas rápidas e claras às demandas levantadas pelos públicos (Gordon-Isasi et al., 2020).

A revisão da literatura sobre CIM no contexto educacional permitiu identificar que a abordagem CIM foi pesquisada, principalmente, com a finalidade de melhorar os processos de recrutamento de novos estudantes para a IES e como forma de fortalecer a marca institucional. Nas campanhas de ingresso, Mogaji e Yonn (2019) analisam a consistência da mensagem veiculada

em folders impressos de diversas instituições, sugerindo ênfase nas singularidades e potencialidades da IES para se diferenciarem perante os públicos. Já Akhyadov, Goncharov e Makushkin (2020) investigam o uso de vídeos, em mídias sociais, como estratégia de promoção de vagas e cursos e indicam integrar, na estratégia de CIM, tanto conteúdos exclusivos elaborados pelo departamento de comunicação e marketing da IES, como conteúdos criados por atuais alunos. Ghansah, Ghansah, Benuwa e Ocquaye (2015) ao avaliar a eficácia do uso das mídias sociais institucionais, na estratégia de CIM, para o recrutamento de novos estudantes, concluem que o marketing digital contribui para melhorar a divulgação da IES, alcançar o público potencial e aumentar a interatividade entre IES e público.

Quanto à construção e fortalecimento da marca institucional, esse é considerado um trabalho relevante e rotineiro do departamento de marketing das IES (Gordon-Isasi et al., 2021). A partir dessa perspectiva, os artigos revisados buscam compreender as conexões que os alunos fazem entre as mensagens e canais de relacionamento da CIM e a imagem que possuem da IES onde estudam (Villela, 2015); indicam que a prática da CIM contribui para a construção e identidade de marca desejada (Foroudi et al., 2017); enfatizam a relevância das mídias sociais como ferramenta de divulgação, cocriação e fortalecimento da marca institucional (Foroudi et al., 2017; Narimawati & Gracia, 2020), concluem que a CIM tem o potencial de aumentar o valor da marca (Edmiston-Strasser, 2009) e que possui efeito positivo para determinar o interesse do estudante por uma IES (Harwani, Suharjo, Nurmalina & Suprayitno, 2018). Contudo, há estudos que demonstram a dificuldade das IES em adotar na prática a orientação de fora para dentro, própria do planejamento da CIM, impactando na disseminação de uma identidade de marca institucional multifacetada, originada, possivelmente, da orientação para tarefas, da falta de coordenação e do alto grau de especialização dentro do departamento de comunicação e de marketing, além da própria cultura organizacional (O'Neil, 2003).

Outro tema que recebeu atenção dos autores revisados é a gestão da CIM. O planejamento estratégico da CIM demonstra ser valioso para a IES na hora de lidar com a publicidade negativa e não gerada (Scriven, 2001) e na gestão de mensagens disseminadas em ambiente online, quanto à sua coerência frente aos valores e objetivos institucionais e estratégias de comunicação (Breda et al., 2020). Os desenvolvimentos tecnológicos digitais e a interatividade também são tidos como elementos-chave do planejamento estratégico da CIM nas IES para criar e manter relacionamentos com os públicos prioritários e fidelizá-los (Gordon-Isasi et al., 2020).

Ainda a respeito da criação e manutenção de relacionamento com o público por meio da CIM, é importante ressaltar aqui o trabalho acadêmico de Souza (2021), único estudo apontado no levantamento da literatura que investigou a CIM no contexto do Ensino Superior público brasileiro, mais especificamente, no cenário do Sistema de Bibliotecas de uma instituição federal de ensino. Souza (2021) examina como a percepção dos usuários sobre a consistência da CIM nas comunicações e canais geridos pelas bibliotecas acadêmicas impacta a relação entre usuário e biblioteca. Os resultados obtidos por Souza (2021, p. 66) indicam que a disponibilização de mensagens coerentes e claras nos diferentes canais de comunicação com o público-alvo impacta significante a confiança nos serviços bibliotecários, “sendo esta considerada uma importante variável mediadora para aumentar os níveis de compromisso e lealdade entre público-alvo e a biblioteca acadêmica”.

A medição da CIM foi outra temática encontrada na revisão da literatura. Até onde se sabe, apoiada pela revisão da literatura, apenas três pesquisas foram realizadas com a intenção de identificar o grau de estruturação e de desempenho da CIM nas IES. A pesquisa conduzida por Edmiston-Strasser (2009) em instituições públicas de ensino superior norte-americanas foi baseada em um modelo geral desenvolvido por Schultz e Schultz (1998), que contempla quatro estágios da CIM: Coordenação Tática das Comunicações de Marketing; Compromisso com Pesquisa de Mercado em Apoio à CIM, Aplicação das TIC em Apoio à CIM e Integração Estratégica da CIM. A pesquisa de Edmiston-Strasser (2009) revela que a CIM fortalece a

marca institucional e que o apoio da liderança institucional é o principal determinante para o sucesso de uma estratégia de CIM. Os resultados expostos pelo pesquisador, entretanto, não foram fornecidos como valores numéricos, nem mesmo o nível da CIM alcançado pelas instituições foi expresso numericamente (Gordon-Isasi et al., 2021).

Já Gordon-Isasi et al. (2021) fornecem uma escala numérica específica para as IES e que permite identificar o nível da CIM alcançado pela instituição. A escala é baseada no conceito de CIM de Porcu et al. (2017) e adaptada da escala de CIM para o setor de serviços, dos mesmos autores. A ferramenta avalia a CIM sob a perspectiva de toda a IES, não restrita às comunicações de marketing. O instrumento foi construído levando em conta a multidimensionalidade do construto da CIM, característica da CIM que tem gerado maior consenso entre acadêmicos e profissionais de marketing (Porcu et al., 2017).

DIMENSÃO DA CIM	AValiação DO(A)	ELEMENTOS CENTRAIS	BASE TEÓRICA
Alinhamento da Comunicação na Instituição	Coordenação e integração da comunicação interna e externa para manter a consistência do posicionamento estratégico da IES	Consistência das mensagens emitidas e dos elementos visuais	Breda et al. (2020), Duncan e Moriarty (1998), Kitchen e Burgmann (2015), Kliatchko (2005, 2008), Mangold e Faulds (2009), Nowak e Phelps (1994), Porcu et al. (2017), Reid (2005), Schultz e Schultz (1998) e Šeric et al. (2015)
		Coordenação e integração do Mix Promocional de Marketing	
		Treinamento e coordenação interfuncional	Duncan e Moriarty (1998) e Kliatchko (2008)
Escuta ativa	Planejamento estratégico da comunicação, se orientado pelos públicos	Monitoramento das mensagens geradas pelo público	Mangold e Faulds (2009)
		Comunicação estratégica, centrada no público	Kliatchko (2005, 2008), Porcu et al. (2017) e Schultz e Schultz (1998)
		Gestão de relacionamento com os públicos relevantes	Duncan e Moriarty (1998) e Porcu et al. (2017)
Interatividade	Promoção do diálogo contínuo com os públicos, a partir da captura e análise de dados e por meio de canais convenientes aos públicos	Identifica e gerencia os principais pontos de contato do público com a IES	Duncan e Moriarty (1998), Kliatchko (2008) e Schultz e Schultz (1998)
		Uso estratégico das TIC	Duncan e Moriarty (1998), Schultz e Schultz (1998) e Šeric et al. (2015)
		Disponibiliza a coordena múltiplos canais	Kliatchko (2005, 2008)
		Comunicação bidirecional (diálogo contínuo)	Duncan e Moriarty (1998) e Porcu et al. (2017)
Valores e Missão da Instituição	Promoção dos objetivos e da missão organizacional entre os públicos de interesse	Valores e objetivos institucionais como guia para a realização de tarefas e funções	Hayes (2006)
		Comunicação interna e externa alinhadas à missão, objetivos e valores da IES	Breda et al. (2020) e Reid (2005)
Cultura e Clima colaborativos	Nível de colaboração interfuncional e da valorização da comunicação, com reflexo no sucesso organizacional	Valorização da comunicação horizontal e vertical	Kitchen e Burgmann (2015)
		Incentivo à colaboração entre setores da IES	Schultz e Schultz (1998)

Quadro 2 – Dimensões e elementos centrais da escala de Gordon-Isasi et al. (2021) e suas respectivas referências

Por fim, o estudo de Gordon-Isasi et al. (2022) utiliza a escala proposta por Gordon-Isasi et al. (2021) para analisar a inter-relação entre o nível de CIM alcançado pela IES e o desempenho empresarial da instituição (Reid, 2005). Os autores constataam que o nível da CIM e o desempenho do negócio estão positivamente associados, em termos de vendas, *branding*<sup>2</sup> e satisfação do público.

### 3. METODOLOGIA

A pesquisa é exploratória, qualitativa e adota a metodologia reflexiva (Alvesson & Sköldberg, 2009), apoiada em estudo de caso (Yin, 2014). A pesquisa exploratória tem como natureza a investigação de um tópico pouco ou ainda não explorado. No presente estudo, a investigação da CIM em universidade pública federal, utilizando as dimensões e os elementos centrais da escala de Gordon-Isasi et al. (2021), é algo ainda incipiente no Brasil. O estudo foi desenvolvido em quatro etapas. Na primeira etapa, realizou-se a revisão da literatura de MES e CIM. Em seguida, foi feita a revisão da literatura do trabalho de Gordon-Isasi et al. (2021), que fornece uma escala numérica específica para as IES que permite identificar o nível de CIM alcançado pela instituição. A escala é baseada no conceito de CIM de Porcu et al. (2017).

Na segunda etapa, executou-se a coleta de dados de uma IES pública federal brasileira, no período de março a maio de 2023. A coleta de dados envolveu o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), informações disponibilizadas no site da IES, os canais de comunicação interna e externa, os documentos aprovados pelos Conselhos de Administração Superior e Intermediário do órgão, normas e organograma institucionais, entre outros. Na terceira etapa, ocorreu a análise dos dados e, na quarta e última etapa, a partir dos dados analisados, foi feita a classificação de como se comportava cada elemento da CIM na IES. A classificação ocorreu de acordo com a escala Likert, com amplitude de 1 a 5, em que o intervalo de 1 a 3 é considerado uma pontuação “fraca” e o intervalo de 4 a 5, uma pontuação “forte”. Em seguida, foi realizada a construção do Quadro 3.

### 4. ESTUDO DE CASO

A IES pública federal brasileira investigada possui o total de 964 servidores, sendo 495 professores, 390 servidores técnico-administrativos e 79 empregados públicos, distribuídos em seus dois *campi*. Dos 495 docentes, 473 são doutores (o correspondente a 92% do total de docentes). Existem 6.556 estudantes matriculados nos 35 cursos de graduação ofertados. Há 17 programas de mestrado e mestrado profissional, nos quais estão matriculados 185 discentes, e seis programas de doutorado, em que estão matriculados 244 alunos. Na pesquisa e inovação, há 77 grupos de pesquisa e um total de 1.153 pessoas envolvidas, que correspondem a 339 docentes, 785 alunos e 29 técnicos administrativos. O orçamento discricionário da IES consiste em R\$ 38,13 milhões.

A instituição possui boletim informativo interno eletrônico, que pode ser acessado pela comunidade interna e externa. A instituição também conta com canais nas mídias sociais e sistema eletrônico de e-mail para envio de comunicações internas. Na coleta de dados, não foram identificados documentos que explicitassem um plano de marketing nos níveis estratégico e operacional, nem um plano de CIM.

A partir da análise dos dados da IES, o Quadro 3 apresenta as dimensões e os elementos centrais da CIM com suas respectivas classificações, conforme escala com variações de 1 a 5. Na escala de “fraquezas”, encontram-se elementos centrais das cinco dimensões da CIM. Sendo seis

---

<sup>2</sup> Forma de dotar produtos e serviços com o poder de uma marca (nome, termo, sinal, símbolo, design ou a combinação de todos eles) a fim de que os consumidores consigam diferenciá-los no mercado e se interessem por eles (Kotler & Keller, 2018).

elementos com pontuação 2 e outros seis com pontuação 3. Já entre as “fortalezas”, observam-se somente dois elementos centrais da CIM, pertencentes a duas dimensões distintas da CIM, com pontuação 4.

DIMENSÃO DA CIM	ELEMENTOS CENTRAIS	AVALIAÇÃO				
		+ fraco			+ forte	
		1	2	3	4	5
Alinhamento da Comunicação na Instituição	Consistência das mensagens emitidas e dos elementos visuais				X	
	Coordenação e integração do Mix Promocional de Marketing		X			
	Treinamento e coordenação interfuncional			X		
Escuta ativa	Monitoramento das mensagens geradas pelo público		X			
	Comunicação estratégica, centrada no público		X			
	Gestão de relacionamento com os públicos relevantes		X			
Interatividade	Identifica e gerencia os principais pontos de contato do público com a IES			X		
	Uso estratégico das TIC			X		
	Disponibiliza a coordenação múltiplos canais			X		
	Comunicação bidirecional (diálogo contínuo)		X			
Valores e Missão da Instituição	Valores e objetivos institucionais como guia para a realização de tarefas e funções				X	
	Comunicação interna e externa alinhadas à missão, objetivos e valores da IES			X		
Cultura e Clima colaborativos	Valorização da comunicação horizontal e vertical			X		
	Incentivo à colaboração entre setores da IES		X			

Quadro 3 - Dimensões e elementos centrais da escala de Gordon-Isasi et al. (2021) da IES analisada

De acordo com a análise dos resultados, realizada por meio da coleta de dados da IES, exposto no Quadro 3, os principais achados revelam que:

- As dimensões e os elementos centrais da escala de Gordon-Isasi et al. (2021) possibilitam mapear e explicitar as fraquezas e fortalezas da implementação da CIM no nível estratégico e operacional;
- As dimensões e os elementos centrais da escala de Gordon-Isasi et al. (2021) possibilitam, a partir do mapeamento das fraquezas e fortalezas da implementação da CIM no nível estratégico e operacional, o desenvolvimento de um plano de ações para eliminar as fraquezas e ampliar as fortalezas;
- O desenvolvimento de um plano estratégico e operacional de marketing juntamente com o plano de CIM pode ser uma alternativa para a IES lidar com as forças e fraquezas; e
- Após o desenvolvimento do plano estratégico e operacional de marketing juntamente com o plano de CIM, a execução, o acompanhamento e o monitoramento dos resultados dos planos podem ser uma alternativa para a IES lidar com as forças e fraquezas.

## 5. CONTRIBUIÇÕES INOVADORAS E IMPLICAÇÕES PRÁTICAS

Os resultados obtidos na presente pesquisa são inovadores porque apresentam duas principais contribuições. Primeiramente, para a produção acadêmica brasileira de Administração,

contribuem para a ampliação e a compreensão das dimensões e elementos centrais de CIM na IES pública. De acordo com o levantamento preliminar da literatura, a escassez de artigos acadêmicos brasileiros de CIM em IES pública brasileira abre uma lacuna que precisa ser preenchida. Em segundo lugar, respondem à chamada pelo desenvolvimento de pesquisas sobre a CIM em diferentes tipos de organizações e mercados (Šeric et al., 2015) para validar as ferramentas de medição da CIM já propostas e contribuir para o aprofundamento do embasamento teórico dessa abordagem de marketing (Porcu et al., 2017). Há escassez de artigos acadêmicos brasileiros sobre a CIM, particularmente tendo como análise o trabalho de Gordon-Isasi et al. (2021) que fornece dimensões e elementos centrais de CIM para o contexto do Ensino Superior. O instrumento de Gordon-Isasi et al. (2021) revela resultados inovadores para a produção acadêmica brasileira de Administração como, por exemplo, o mapeamento da situação atual da CIM na instituição e como desencadear um processo de mudança para lidar com as fraquezas e fortalezas.

Os resultados obtidos na pesquisa produzem diversas implicações práticas, com destaque para duas. Primeiramente, coordenadores e professores de marketing e comunicação poderão utilizar os resultados para fomentar a CIM no âmbito das disciplinas, dos cursos e da IES como um todo, além de analisar como a CIM se comporta nas instituições de ensino. A segunda implicação prática refere-se à direção estratégica da IES, tanto pública quanto particular. Reitores e diretores poderão utilizar os resultados para estimular a discussão e aplicações da CIM na IES.

### **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O presente estudo atingiu plenamente o objetivo estabelecido, guiado pela questão principal. Os resultados mais significativos obtidos por meio do estudo de caso possibilitam lançar uma luz no tópico CIM na IES pública brasileira, ampliando a compreensão das dimensões e elementos envolvidos. De acordo com a análise dos resultados, as dimensões e os elementos centrais da escala de Gordon-Isasi et al. (2021) possibilitam: a) mapear e explicitar as fraquezas e fortalezas da CIM no nível estratégico e operacional; b) pavimentar o caminho para o desenvolvimento de um plano de ações para eliminar as fraquezas e ampliar as fortalezas; c) desenvolver um plano estratégico e operacional de marketing juntamente com o plano de CIM para lidar com as forças e fraquezas; além de d) executar, acompanhar e monitorar tais planos.

É importante ressaltar que existem dificuldades para aplicar a CIM no nível organizacional, como explicitado por Kitchen e Burgmann (2015), Reid (2005) e Scriven (2001) anteriormente neste artigo. A utilização de mecanismos confiáveis de mensuração da CIM, como a escala proposta por Gordon-Isasi et al. (2021) e testada nesta pesquisa, é um caminho possível para sensibilizar a alta administração sobre os benefícios potenciais da CIM quando implementada na IES, uma vez que o envolvimento e apoio da direção aparece como o elemento vital para a disseminação do pensamento da CIM e o sucesso de sua estratégia (Edmiston-Strasser, 2009; Kliatchko, 2005).

### **AGRADECIMENTOS**

Ao apoio recebido do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Sul de Minas Gerais – IFSULDEMINAS no desenvolvimento desta pesquisa.

### **REFERÊNCIAS**

- Akhyadov, E. S. M., Goncharov, V. V., & Makushkin, S. A. (2020). Video marketing in education attracting applicants using the youtube service. *Revista Inclusiones*. 7(especial), 387-396. Recuperado de <https://revistainclusiones.org/pdf14/17%20VOL%207%20NUM%20Universidad.pdf>
- Alvesson, M., Sköldberg, K. (2000). *Reflexive Methodology: new vistas for qualitative research*. London: Sage.

- Breda, F., Cruz, C. M. L., Hermes, L. C. R., & Medeiros, J. F. (2020). Plano de Desenvolvimento Institucional em instituições de ensino superior brasileiras e a gestão da Comunicação Integrada de Marketing no ambiente on-line. *Desenvolvimento Em Questão*, 18(51), 331–354. doi: <http://dx.doi.org/10.21527/2237-6453.2020.51.331-354>
- Calvo, X. V., Vera-Reino, J., Espinoza, C. C., & Domínguez Bautista, D. D. (2019). Comunicaciones Integradas de Marketing para la implementación de una cultura inclusiva en la educación universitaria. *Obra Digital. Revista de Comunicación, Estudios Mediáticos y Procesos Sociales*, (16), 43–61. doi: <https://doi.org/10.25029/od.2019.207.16>
- Chapleo, C., & O'Sullivan, H. (2017). Contemporary thought in higher education marketing. *Journal of Marketing for Higher Education*, 27(2), 159-161. doi: <https://doi.org/10.1080/08841241.2017.1406255>
- Conceição, D. A., Mendes, O. V., Agostineto, R. C., Sarquis, A. B., Lima, C. R. M., & Soares, T. C. (2019). Práticas de marketing no Facebook: estudo de caso no instituto federal de educação. In *Anais do 19o Colóquio Internacional de Gestão Universitária*, Florianópolis, SC. Recuperado de [https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/201818/101\\_00116.pdf?sequence=1](https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/201818/101_00116.pdf?sequence=1)
- Dimitrova, G., & Dimitrova, T. (2017). Competitiveness of the universities: measurement capabilities. *Trakia Journal of Sciences*, 15(1), 311-316. doi: <https://doi.org/10.15547/tjs.2017.s.01.055>
- Duncan, T., & Moriarty, S. A. (1998). A communication-based marketing model for managing relationships. *Journal of Marketing*, 62(2), 1-13. doi: <https://doi.org/10.1177/002224299806200201>
- Edmiston-Strasser, D. M. (2009). An examination of Integrated Marketing Communication in U.S. public institutions of higher education. *Journal of Marketing for Higher Education*, 19(2), 142-165. doi: <https://doi.org/10.1080/08841240903423166>
- Elken, M. (2019). Marketing in higher education. In *Encyclopedia of International Higher Education Systems and Institutions*, 1-5, Springer, Dordrecht. doi: [https://doi.org/10.1007/978-94-017-9553-1\\_569-1](https://doi.org/10.1007/978-94-017-9553-1_569-1)
- Foroudi, P., Dinnie, K., Kitchen, P. J., Melewar, T. C., & Foroudi, M. M. (2017). IMC antecedents and the consequences of planned brand identity in higher education. *European Journal of Marketing*, 51(3), 528-550. doi: <https://doi.org/10.1108/EJM-08-2015-0527>
- Ghansah, N. E., Ghansah, B., Benuwa, B. B., & Ocquaye, E. N. N. (2015). Using social media as a marketing tool in tertiary institutions: a case study of Data Link University, Ghana. *International Journal of Engineering Research in Africa*, 20, 218–232. doi: <https://doi.org/10.4028/www.scientific.net/jera.20.218>
- Gordon-Isasi, J., Narvaiza, L., & Gibaja, J. J. (2021). Revisiting Integrated Marketing Communication (IMC): a scale to assess IMC in higher education (HE). *Journal of Marketing for Higher Education*, 31(1), 58-90. doi: <https://doi.org/10.1080/08841241.2020.1758283>
- Gordon-Isasi, J., Narvaiza, L., & Gibaja, J. J. (2022). An exploratory approach of the association between Integrated Marketing Communication and business performance in higher education institutions. *Journal of Marketing for Higher Education*. doi: <https://doi.org/10.1080/08841241.2022.2070938>
- Gordon-Isasi, J., Narvaiza, L., & Martíns, J. J. G. (2020). La comunicación integrada de marketing (CIM) en la educación superior (ES) en tiempos de pandemia. *Revista de Estudios Empresariales. Segunda Época*, [S. l.], 2, 53-69. doi: <https://doi.org/10.17561/ree.v2020n2.4>
- Harwani, Y., Suharjo, B., Nuralina, R., & Suprayitno, G. (2018). Brand name and customers' intention. *European Research Studies Journal*, 21(3), 299-315. Recuperado de <https://ersj.eu/journal/1062>
- Hayes, T. (2007). Delphi study of the future of marketing of higher education. *Journal of Business Research*, 60(9), 927-931. doi: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2006.12.009>
- Hemsley-Brown, J., & Oplatka, I. (2006). Universities in a competitive global marketplace: A systematic review of the literature on higher education marketing. *International Journal of Public Sector Management*, 19(4), 316-338. Recuperado de <https://www.researchgate.net/publication/30930521>

- Huempfer, L., & Kopf, D. A. (2017). Using stakeholder marketing and social responsibility for new product development in higher education: a business Spanish model. *Journal of Marketing for Higher Education*, 27(2), 251-273. doi: <https://doi.org/10.1080/08841241.2017.1384782>
- Kerr, G., & Kelly, L. (2017). IMC education and digital disruption. *European Journal of Marketing*, 51(3), 406-420. doi: <https://doi.org/10.1108/EJM-08-2015-0603>
- Kitchen, P. J., & Burgmann, I. (2015). Integrated Marketing Communication: making it work at a strategic level. *Journal of Business Strategy*, 36(4), 34-39. doi: <https://doi.org/10.1108/JBS-05-2014-0052>
- Kitchen, P. J., & Schultz, D. (1999). A multi-country comparison of the drive for IMC. *Journal of Advertising Research*, 39(1), 21-38. Recuperado de <https://www.thefreelibrary.com/A+Multi-Country+Comparison+of+the+Drive+for+IMC.-a06366925>
- Kliatchko, J. (2005). Towards a new definition of Integrated Marketing Communications (IMC). *International Journal of Advertising*, 24(1), 7-34. doi: <https://doi.org/10.1080/02650487.2005.11072902>
- Kliatchko, J. (2008). Revisiting the IMC construct: a revised definition and four pillars. *International Journal of Advertising*, 27(1), 133-160. doi: <https://doi.org/10.1080/02650487.2008.11073043>
- Kliatchko, J., & Schultz, D. E. (2014). Twenty years of IMC: a study of CEO and CMO perspectives in the Asia-Pacific region. *International Journal of Advertising*, 33(2), 373-390. doi: <https://doi.org/10.2501/IJA-33-2-373-390>
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2018). *Administração de marketing* (15a ed.). São Paulo, SP: Pearson Education do Brasil.
- Krachenberg, A. R. (1972). Bringing the concept of marketing to higher education. *The Journal of Higher Education*, 43(5), 369-380. doi: <https://doi.org/10.2307/1980714>
- Lima, L. G. (2021). *O marketing na educação superior pública: o caso da Universidade Federal Rural de Pernambuco* (Dissertação de Mestrado, Universidade Federal de Pernambuco, Recife). Recuperado de <https://repositorio.ufpe.br/handle/123456789/43281>
- Litten, L. H. (1980). Marketing Higher Education: benefits and risks for the american academic system. *The Journal of Higher Education*, 51(1), 40-59. Recuperado de <https://www.jstor.org/stable/1981124>
- Luxton, S., Reid, M., & Mavondo, F. (2014). Integrated Marketing Communication capability and brand performance. *Journal of Advertising*, 44(1), 37-46. doi: <http://dx.doi.org/10.1080/00913367.2014.934938>
- Mainardes, E. W., Alves, H., & Raposo, M. (2010). O marketing no ensino superior: comparativo Brasil-Portugal. *Revista de Administração FACES Journal*, 9(4), 35-64. Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/277112226\\_O\\_MARKETING\\_NO\\_ENSINO\\_SUPERIOR\\_COM\\_PARATIVO\\_BRASIL-PORTUGAL](https://www.researchgate.net/publication/277112226_O_MARKETING_NO_ENSINO_SUPERIOR_COM_PARATIVO_BRASIL-PORTUGAL)
- Mangold, W. G., & Faulds, D. J. (2009) Social media: the new hybrid element of the promotion mix. *Business Horizons*, 52(4), 357-365. doi: <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2009.03.002>
- Martins, G de A. (1989) Adoção do marketing pelas instituições de ensino superior. *Revista de Administração de Empresas*, 29(3). doi: <https://doi.org/10.1590/S0034-75901989000300004>
- McCarthy, E. J. (1960) *Basic marketing: a managerial approach*. Homewood: Irwin.
- Mogaji, E., & Yoon, H. (2019). Thematic analysis of marketing messages in UK universities' prospectuses. *International Journal of Educational Management*, 33(7), 1561-1581. doi: <https://doi.org/10.1108/IJEM-05-2018-0149>
- Narimawati, U., & Gracia, A. B. (2020). Brand analysis study of International Women University and the implementation strategy to the social media communication. *Utopía y Praxis Latinoamericana*, 25(1), 242-247. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7408884>

- Nowak, G. J., & Phelps, J. (1994). Conceptualizing the Integrated Marketing Communications' phenomenon: an examination of its impact on advertising practices and its implications for advertising research. *Journal of Current Issues & Research in Advertising*, 16(1), 49-66. doi: <https://doi.org/10.1080/10641734.1994.10505012>
- Ogden, J. R., & Crescitelli, E. (2007). *Comunicação Integrada de Marketing: conceitos, técnicas e práticas*. São Paulo, SP: Pearson Prentice Hall.
- O'Neil, J. (2003). The challenge of promoting a cohesive institutional identity: an investigation of the impact of external audiences, task specialization, and the overall organization. *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, 11(2), 21-41. doi: [https://doi.org/10.1300/J054v11n02\\_02](https://doi.org/10.1300/J054v11n02_02)
- Pickton, D., & Hartley, B. (1998). Measuring integration: an assessment of the quality of Integrated Marketing Communications. *International Journal of Advertising*, 17(4), 447-465. doi: <https://doi.org/10.1080/02650487.1998.11104732>
- Pisicchio, A. C., & Toaldo, A. M. M. (2020). Integrated marketing communication in hospitality SMEs: analyzing the antecedent role of innovation orientation and the effect on market performance. *Journal of Marketing Communications*, 27, 742-761. doi: <https://doi.org/10.1080/13527266.2020.1759121>
- Porcu, L., Del Barrio-García, S., & Kitchen, P. J. (2017). Measuring Integrated Marketing Communication by taking a broad organisational approach: the firm-wide IMC scale. *European Journal of Marketing*, 51(3), 692-718. doi: <https://doi.org/10.1108/EJM-08-2015-0587>
- Ramachandran, N. T. (2010). Marketing framework in higher education: addressing aspirations of students beyond conventional tenets of selling products. *International Journal of Educational Management*, 24(6), 544-556. doi: <https://doi.org/10.1108/09513541011067700>
- Reid, M. (2005). Performance auditing of Integrated Marketing Communication (IMC) actions and outcomes. *Journal of Advertising*, 34(4), 41-54. doi: <https://doi.org/10.1080/00913367.2005.10639208>
- Schultz, D. E., & Patti, C. H. (2009) The evolution of IMC: IMC in a customer-driven marketplace. *Journal of Marketing Communications*, 15(2-3), 75-84. doi: <https://doi.org/10.1080/13527260902757480>
- Schultz, D. E., & Schultz, H. F. (1998). Transitioning marketing communication into the twenty-first century. *Journal of Marketing Communications*, 4(1), 9-26. doi: <http://dx.doi.org/10.1080/135272698345852>
- Scriven, C. (2001) The importance of IMC in dealing with negative, nongenerated publicity in the organisation, Communication. *South African Journal for Communication Theory and Research*, 27(1), 36-43. doi: <https://doi.org/10.1080/02500160108537923>
- Šeric, M., Gil-Saura, I., & Ozretić-Došen, Đ. (2015). Insights on Integrated Marketing Communications: implementation and impact in hotel companies. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(5), 958-979. doi: <https://doi.org/10.1108/IJCHM-12-2013-0568>
- Severino, J. B. D. (2018). *Análise das práticas de marketing do Instituto Federal do Triângulo Mineiro (IFTM)*. (Dissertação de Mestrado, Instituto Politécnico do Porto, Porto). Recuperado de <http://hdl.handle.net/10400.22/13018>
- Souza, I. P. (2020). *Percepções dos estudantes de graduação sobre o marketing educacional: um estudo no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Mato Grosso – Campus Cuiabá*. (Dissertação de Mestrado, Instituto Politécnico do Porto, Porto). Recuperado de <http://hdl.handle.net/10400.22/17679>
- Souza, O. R. (2021). *A consistência na Comunicação Integrada de Marketing no relacionamento cliente-organização: uma investigação no sistema integrado de bibliotecas do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas*. (Dissertação de Mestrado, Universidade da Beira Interior, Covilhã). Recuperado de <http://hdl.handle.net/10400.6/11877>
- Tafesse, W., & Kitchen, P. J. (2016). IMC – an integrative review. *International Journal of Advertising*, 36(2), 210-226. doi: <https://doi.org/10.1080/02650487.2015.1114168>

Villela, R., Fo. (2015). *A relação entre a Comunicação Integrada de Marketing e a imagem institucional em uma instituição privada de ensino superior*. (Dissertação de Mestrado, Universidade FUMEC, Belo Horizonte). Recuperado de [https://repositorio.fumec.br/bitstream/handle/123456789/441/roberto\\_filho\\_mes\\_adm\\_2015.pdf?sequence=1](https://repositorio.fumec.br/bitstream/handle/123456789/441/roberto_filho_mes_adm_2015.pdf?sequence=1)

Yin, R. K. (2015). *Estudo de Caso: planejamento e métodos* (5a ed.). Porto Alegre, RS: Bookman.