

COMO A INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR COMUNICA E VENDE SERVIÇOS DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA?

Aléssio Bessa Sarquis

Universidade do Sul de Santa Catarina, Florianópolis, SC, Brasil.
E-mail: <alessio.sarquis@gmail.com>

Icaro Roberto Azevedo Picolli

Universidade do Sul de Santa Catarina, Florianópolis, SC, Brasil.
E-mail: <icaropicolli@gmail.com>

Marcia Maria Gil Ramos

Universidade do Sul de Santa Catarina, Florianópolis, SC, Brasil.
E-mail: <marciagil10@hotmail.com>

Lenoir Hoeckesfeld

Universidade do Sul de Santa Catarina, Florianópolis, SC, Brasil.
E-mail: <lenu.adm@gmail.com>

Mauricio Andrade De Lima

Universidade do Sul de Santa Catarina, Florianópolis, SC, Brasil.
E-mail: <mauricio.lima@unisul.br>

RESUMO

No Brasil, o setor de instituição de ensino superior passa por transformações importantes, incluindo crescimento do ensino a distância, acirramento da competição entre as instituições privadas e necessidade de investir em estratégias de marketing. A pesquisa sobre marketing em serviços de educação a distância (EAD) é ainda reduzida e é preciso compreender melhor como a instituição de ensino superior promove os serviços de educação a distância. Este estudo analisa como uma instituição de ensino superior comunica e vende seus serviços de educação a distância, segundo a perspectiva do marketing de serviços. Trata-se de estudo exploratório, com abordagem qualitativa e na forma de estudo de caso, com dados coletados por meio de entrevista pessoal em profundidade e levantamento documental. Os resultados revelaram que a instituição de ensino analisada investe em estratégias de marketing *on-line* e *off-line*; utiliza estratégias de prospecção de estudantes, venda pessoal, venda *on-line* e *network marketing*; avalia o seu desempenho de marketing e está satisfeita com os resultados das estratégias de marketing. Este estudo contribui para ampliar a compreensão sobre estratégias de marketing no contexto do serviço de educação a distância, contendo evidências empíricas detalhadas sobre a prática de comunicação e vendas de uma instituição de ensino.

Palavras-chave: Marketing de serviços, Comunicação de serviços, Venda de serviços, Educação a distância, Instituição de Ensino Superior

1 INTRODUÇÃO

Marketing tornou-se uma disciplina acadêmica no século XX, mas o interesse pelo marketing de serviços tornou-se evidente somente nas últimas duas décadas, com a constatação da importância dos serviços e da possibilidade de diferenciação pelo serviço de apoio/suporte (Kotler, Hayes & Bloom, 2002; Da Rocha & Ferreira Da Silva, 2006). Esse interesse fomentou inclusive o surgimento de periódicos científicos especializados, como *Journal of Services Marketing*, *Services Marketing Quarterly* e *Marketing Health Services*. No entanto, estudo de Da Rocha e Ferreira Da Silva (2006) revelou que a produção científica no Brasil sobre marketing de serviços está ainda concentrada em poucas áreas (ex: cenários de serviços, processos de compra e comportamento pós-compra) e que há carência de pesquisas no contexto da instituição de ensino superior.

Em nível internacional, o estudo de Cubillo, Sánchez and Cerviño (2006) sobre o setor de instituição de ensino superior concluiu que o nível de concorrência se intensificou (inclusive com o surgimento de *joint ventures* e franquias), e que as instituições de ensino passaram a investir mais agressivamente na prospecção de novos estudantes. Outros estudos revelaram que, nas últimas décadas, esse setor ficou mais fragmentado, aumentou a quantidade de competidores e sofre o impacto das mudanças causadas pela tecnologia da informação e comunicação (Taylor & Judson, 2011; Natale & Doran, 2012). Altbach (2015) apontou também que o serviço de ensino superior é, cada vez mais, visto como um produto comercial, ofertado por instituições privadas (com fins lucrativos) e que empregam estratégias de marketing na promoção dos seus serviços.

Há vários estudos que confirmam a importância do marketing de serviços no contexto da instituição de ensino superior, especialmente nos processos de venda/conquista e relacionamento com estudantes (Judson & Taylor, 2014; Bélanger, Bali & Longden, 2014; Durkin, McKenna & Cummins, 2012). As estratégias de comunicação e vendas promovem a apresentação de serviços ao mercado, o posicionamento da marca, a prospecção de novos estudantes e o relacionamento com os estudantes, por exemplo. Tais estratégias são ainda mais necessárias em mercados com demanda elevada, com surgimento de novos competidores, acirramento da concorrência e aumen-

to nas exigências dos clientes, como no setor da instituição de ensino superior (Andrade & Araujo, 2011; Buffon, Benetti & Anschau, 2015).

No Brasil, o setor de ensino superior passa por transformações importantes, como proliferação das instituições privadas, acirramento da concorrência, entrada de concorrentes estrangeiros, profissionalização do modelo de gestão, aumento da cobrança na prestação de contas à sociedade e crescimento da demanda por serviços de educação a distância (Leite, Lopes & Leite, 2006; Sécca & Souza, 2009; Martins, Menezes & Justiniano, 2011). Além disso, as instituições de ensino brasileiras intensificaram a oferta de escolas de negócios e cursos de educação a distância, acirrando ainda mais a concorrência e a prática de marketing no setor (Mainardes, Alves, Raposo & Souza Domingues, 2012). A educação a distância (EAD) é a modalidade de serviços que emprega ferramentas da Tecnologia de Informação (e Internet) no processo de aprendizagem, e que permite a interação entre professor e estudante pelo ambiente virtual (Maia & Meirelles, 2003; Dias & Leite, 2010).

Consulta realizada nas bases de dados Spell da ANPAD, SciELO Brasil, Google Acadêmico e Portal de Periódicos Capes sobre a prática de marketing de serviços no setor da instituição de ensino superior revelou que há poucos estudos sobre o tema no Brasil, principalmente no âmbito da estratégia de comunicação e vendas de serviços de educação a distância. O estudo de Mill e Oliveira (2014), que analisou a pesquisa acadêmica sobre educação a distância, apontou também a carência de estudos sobre o tema, evidenciando a necessidade de pesquisa sobre a prática de marketing no serviço de educação a distância.

Diante desse contexto, decidiu-se pela realização do presente estudo com a seguinte pergunta de pesquisa: como uma instituição de ensino superior comunica e vende serviços de educação a distância, segundo a perspectiva do marketing de serviços? Assim, este estudo visa analisar como uma instituição de ensino superior comunica e vende seus serviços de educação a distância, segundo a perspectiva do marketing de serviços. Especificamente, busca identificar as estratégias de comunicação de marketing utilizadas; identificar as estratégias de vendas e prospecção de estudantes; verificar o processo de avaliação do desempenho e a satisfação dos gestores com os resultados das estratégias de marketing.

Este estudo pode contribuir para ampliar a compreensão acadêmica sobre a prática de marketing no contexto da instituição de ensino superior, especificamente sobre estratégias de comunicação e vendas de serviços de educação a distância, pela obtenção de evidências empíricas detalhadas sobre o tema e pela identificação de novos direcionamentos para futuros estudos. Os resultados deste estudo podem também possibilitar a identificação de recomendações de melhorias para a prática de marketing da instituição de ensino superior analisada.

2 REFERÊNCIAL TEÓRICO

2.1 MARKETING DE SERVIÇOS EM INSTITUIÇÃO DE ENSINO

Zeithaml, Bitner e Gremler (2014) definiram serviço como ato ou desempenho, algo essencialmente intangível, oferecido por uma parte a outra e que não resulta em propriedade dos fatores de produção. Sarquis (2009) o definiu como algo de natureza predominantemente intangível, oferecido à venda na forma de pacote de benefícios e com propósito de atender as necessidades do consumidor.

Estratégias de marketing são meios utilizados pela organização para obter os resultados de mercado desejados (ex: conquista de novos estudantes e mudança no comportamento/atitude dos estudantes). No contexto de serviços, Sarquis (2009) as definiu como o conjunto de mecanismos utilizados para influenciar a demanda e/ou alcançar os objetivos mercadológicos estabelecidos. Tais estratégias podem auxiliar na determinação de ações de marketing e na alocação dos recursos disponíveis, incluindo pessoas, equipamentos e instalações. Exemplos de estratégias de marketing relevantes são: segmentação de mercado, seleção de público-alvo, posicionamento de marca e as decisões do composto de marketing (Lovelock, Patterson & Wirtz, 2014). Swan and Combs (2006) revelaram que a qualidade percebida dos serviços é estratégia de marketing importante, pois afeta a percepção e disposição de compra do cliente. Costa (2007) apontou também que há forte relacionamento entre valor percebido e qualidade do serviço, e que a qualidade contribui para a agregação de valor aos serviços.

O estudo de Sarquis, Pizzinato, Giuliani

e Pontes (2015) analisou a prática de marketing de várias organizações de serviços e identificou o uso de diversos tipos de estratégias, incluindo estratégias de marketing interno, externo e interativo. Exemplos de estratégias de marketing externo são: foco na satisfação dos clientes, construção de relacionamentos com parceiros de serviços, oferta de garantias de serviços, relacionamento com clientes, marketing direto, obtenção de conhecimento sobre mercado/concorrência. Exemplos de estratégias do marketing interno são: incentivo de funcionários, comunicação interna, perfil dos funcionários e retenção de funcionários. No caso de marketing interativo, alguns exemplos são: qualidade dos serviços, produtividade dos serviços, forma de atendimento aos clientes, serviços de pós-venda e aspectos do cenário de serviços.

A atividade de ensino superior é um tipo especial de serviço oferecido ao mercado, que envolve contato intenso entre cliente (estudante) e prestador de serviços (profissional da instituição de ensino) e de natureza contínua (com frequência e duração). Esse tipo de serviço requer esforços de marketing, em especial nos processos de prospecção/vendas e desenvolvimento de relacionamentos com os estudantes (Khanna, Jacob & Yadav, 2014).

No setor de instituições de ensino, o composto de marketing compreende um conjunto de mecanismos/ferramentas utilizados pela instituição com propósito de alcançar seus objetivos mercadológicos, e podem incluir decisões sobre produto, preço, processos de serviços, pessoas, comunicação, venda, distribuição e evidências físicas, por exemplo (Ivy, 2008; Achrol & Kotler, 2012). A oferta de serviços de apoio (ou complementares) pode também ser estratégia de diferenciação competitiva, em especial na instituição de ensino que atua em mercado concorrido e com estudantes mais exigentes (Swan & Combs, 2006; Ivy, 2008; Bambirra & Guimarães, 2015).

O estudo de Buffon *et al.* (2015) sobre estratégias de marketing no setor de instituição de ensino superior (IES) revelou que os aspectos que mais influenciam na escolha da instituição são: Internet, mídias sociais, indicação de amigos e visitas a empresas; e que as mídias sociais e visitas pessoais são estratégias que contribuem para o desempenho competitivo. O trabalho de Gomes, Silveira e De Souza (2013) revelaram que as IES desenvolvem planos de marketing, mas carecem de metodologia apropriada na avaliação dos resultados e me-

lhor conhecimento sobre a concorrência e sobre uso da segmentação de mercado. Já o estudo de Trevisan (2001) apontou que na IES algumas tarefas de marketing importantes são: analisar o mercado-alvo, promover o desenvolvimento de novos serviços, gerenciar o processo de venda e pós-venda, zelar pela imagem institucional e desenvolver comunicação com públicos-alvo.

No âmbito da instituição de ensino superior, sabe-se também que há ainda certo preconceito em relação ao uso de estratégias de marketing. Alguns dirigentes/gestores acreditam que estudantes não são clientes, que o ensino não deve ser comercializado e que o foco da instituição deve ser apenas investir na qualidade de ensino (Judson & Taylor, 2014; Bambirra & Guimarães, 2015). No entanto, vários outros autores afirmaram que a função de marketing é necessária nesse setor, principalmente em instituições privadas, mercados com demanda elevada, novos competidores, acirramento da concorrência e aumento nas exigências dos estudantes (Andrade & Araujo, 2011; Buffon *et al.*, 2015). Angulo-Ruiz, Pergelova e Cheben (2016) alertaram ainda que as instituições de ensino precisam avaliar periodicamente o desempenho de suas estratégias de marketing, incluindo aspectos como atitude, preferência e satisfação dos estudantes.

2.2 ESTRATÉGIAS DE COMUNICAÇÃO DE MARKETING EM INSTITUIÇÃO DE ENSINO

A comunicação de marketing compreende um conjunto de estratégias direcionadas para a promoção de marcas/serviços e a educação dos clientes (Petersen, Kushwaha & Kumar, 2015). No âmbito da instituição de ensino, Ivy (2008) a definiu como meios para informar, lembrar e persuadir os potenciais estudantes sobre marcas e serviços da instituição. Tais estratégias de marketing podem também contribuir para a promoção de vendas, estímulo à experimentação e para o desenvolvimento da imagem institucional. Podem ainda auxiliar no relacionamento com o público desejado, tanto em mercados de massa como específicos/diferenciados (Bennett & Ali-Choudhury, 2009; Durkin *et al.*, 2012; Scharf & Sarquis, 2014).

Há diversas estratégias de comunicação de marketing aplicáveis pela instituição de ensino. Segundo Ivy (2008) e Sarquis (2009), tais estratégias incluem decisões sobre: propaganda (ex: uso

de mídias de massa, externas e alternativas), relações públicas/publicidade (notícias para imprensa, patrocínio de eventos e relações sociais com a comunidade), promoção de vendas (demonstração, descontos, feiras, incentivos) e marketing direto (marketing *on-line* e telemarketing). As estratégias de comunicação da instituição de ensino podem ser classificadas em *on-line* e *off-line* (Crescitelli & Freundt, 2013; Gouvêa, Oliveira & Nakagawa, 2013). Exemplos de estratégias *on-line* são: comunicação boca a boca *on-line*, marketing viral, marketing por mídias sociais e outras ações de marketing digital. As estratégias *off-line* incluem as ações tradicionais de promoção de vendas, assessoria de imprensa, patrocínio de eventos e anúncios de propaganda em TV, rádio, jornal, revista e *outdoor*. Conforme as características da instituição de ensino superior, diferentes tipos de estratégias de comunicação podem ser utilizados (Buffon *et al.*, 2015).

A comunicação por propaganda compreende qualquer forma paga e pessoal de comunicação de ideias, mercadorias ou serviços por um anunciante identificado (Kotler *et al.*, 2002). A propaganda é especialmente indicada quando o mercado-alvo compreende grande quantidade de consumidores, dispersos geograficamente e/ou quando a organização necessita comunicar algo de forma rápida e pessoal. Na comunicação de serviços de ensino, há várias estratégias de propaganda aplicáveis. Exemplos de tais estratégias são (Bristow & Schneider, 2005; Sarquis, 2009): mídias de massa – televisão, rádio, jornal e revista; mídia externa – *outdoor*, painel pintado, *backlight* e *frontlight*, painel eletrônico, luminoso externo, faixa, bandeiras, cartazes, taxi, ônibus, estação de ônibus e de metro, som volante, balão inflável, velas de barco de corrida entre outros; mídia interativa – site de internet, quiosque eletrônico, *software* em CD ROM, jogos de realidade virtual; mídia alternativa – página amarela, sinalização visual virtual, parede de banheiros, panfleto, prospecto, folheto, quadro de avisos e flanelógrafo, toalha e guardanapo de mesa, carrinho de compras, uniformes de atleta e luminoso interno.

Já a promoção de vendas compreende um conjunto de incentivos de curto prazo direcionados para encorajar a experimentação ou contratação de determinado serviço (Zeithaml *et al.*, 2014; Mondo & Costa, 2013). Em geral, a comunicação por promoção de vendas inclui ações com propósito de alavancar vendas no curto prazo.

No contexto da instituição de ensino, as estratégias de promoção de vendas visam atrair a atenção do estudante (novos e/ou atuais), estimular a demanda e estimular a decisão/contratação imediata de curso, disciplina ou instituição (Swan & Combs, 2006). Alguns exemplos de estratégias de promoção de vendas utilizadas pelas instituições de ensino são: aula experimental, inscrição gratuita, desconto na mensalidade, material didático grátis, prêmios por indicação de estudantes, feiras/exposições, ações de *merchandising* no ambiente da instituição, oferta de pacotes promocionais, recompensas pela preferência e concurso de incentivo.

No âmbito da comunicação *on-line*, as mídias sociais têm sido bastante utilizadas (Rocha Júnior, Sarquis, Sehnem, Dias & Scharf, 2014; Monken, Sarquis, Tondolo & Lima, 2015). Kaplan and Haenlein (2010) definem mídias sociais como aplicativos digitais construídos à base da tecnológica Web 2.0 onde os usuários podem criar e modificar conteúdo de forma colaborativa. É um tipo de mídia que permite a interação entre indivíduos pelo compartilhamento de informações, interesses e ideias (Wertime & Fenwick, 2011; Killian & McManus, 2015). As mídias sociais permitem postagem e curtição de conteúdo, como imagem e informações; os usuários podem criar perfil pessoal e convidar amigos para compartilhar conteúdo e relacionamento (França Bustamante & Futino Barreto, 2013).

No setor de instituição de ensino, a comunicação de marketing necessita também ser planejada e integrada. Um processo de comunicação integrado, aquela que alinha as diferentes estratégias estabelecidas, tende a proporcionar melhor resultado na comunicação e atração de estudantes (Toledo, Caigawa & Rocha, 2006; Khanna *et al.*, 2014). A comunicação integrada de marketing é também definida como um processo coordenado e que alinha as diferentes estratégias do mix promocional, seja publicidade, relações públicas, marketing direto e promoção de vendas (Mangold & Faulds, 2009). Yve (2008) afirmou que a instituição de ensino superior precisa utilizar diferentes estratégias de comunicação, pois costuma se comunicar com diferentes públicos-alvo (ex: atuais estudantes, potenciais estudantes, comunidade em geral, funcionários administrativos e professores). Diferentes públicos-alvo tendem a requerer diferentes estratégias de comunicação de marketing (ex: feiras/exposições, mala direta,

informativos, web/site corporativo, mídias sociais e anúncios de propaganda), principalmente quando a instituição atua em vários mercados e/ou segmentos de estudantes.

Pereira e Borges (2011) investigaram o uso de mídias sociais no setor de instituição de ensino, por meio de *survey* com 1.228 participantes, incluindo estudantes, professores, funcionários e representantes da comunidade. Os resultados apontaram que mídias sociais são estratégias relevantes e geram diversos benefícios (ex: aproximação com estudantes, facilidade de acesso à informação e facilidade de adequação aos consumidores) e que a presença da instituição na mídia social é bem vista pelos estudantes. O estudo de Mainardes *et al.* (2012) apontou que as instituições de ensino superior adotam diferentes configurações de estratégias de marketing, variando conforme a realidade cultural, social, econômica e política, e que é inadequado o uso de abordagens genéricas no estabelecimento das estratégias de marketing. O estudo apontou ainda que no Brasil as instituições de ensino públicas praticamente não investem em estratégias de comunicação de marketing; enquanto as instituições privadas têm políticas de comunicação definidas, grande capacidade de investimento, e utilizam várias estratégias de marketing na prospecção e conquista de novos estudantes.

2.3 ESTRATÉGIAS DE VENDAS EM INSTITUIÇÃO DE ENSINO

Outro componente importante do marketing de serviços em instituição de ensino é o mix de estratégias de vendas e prospecção de estudantes. Essas instituições precisam investir em vendas ativas e na prospecção de novos estudantes, principalmente quando desejam aumentar a quantidade de estudantes, faturamento e participação de mercado (Rao, 2009; Silva, 2011; Altbach, 2015).

A prospecção de novos estudantes compreende o processo de identificação, qualificação e aquisição de potenciais estudantes, seja para conquistar novos mercados, ampliar a base de estudantes, aumentar faturamento e/ou obter o crescimento (Silva, 2011; Futrell, 2014). Esse processo envolve estabelecer contato direto com estudantes potenciais, desenvolver abordagens de venda ativa (proatividade na busca de novos estudantes) e promover ações de comunicação e rela-

cionamento (Loe & Inks, 2014). Já a venda pessoal compreende o processo de comunicação para persuadir potencial estudante na decisão sobre escolha de instituição de ensino ou curso/serviço (Futrell, 2014; Loe & Inks, 2014). Esse processo requer interação pessoal, apresentação de serviços (cursos, disciplinas, eventos), esclarecimento de dúvidas e execução de matrícula/inscrição do estudante, quando é bem-sucedido.

O processo de venda compreende um conjunto de ações de natureza interpessoal projetadas para apresentar, recomendar, negociar e promover os serviços da organização (Sarquis, 2009). No âmbito da instituição de ensino, as estratégias de marketing para vendas podem incluir decisões sobre: tarefas de vendas, estruturação da equipe, remuneração/incentivo, recrutamento/seleção, treinamento, supervisão e avaliação de desempenho do pessoal de vendas.

As estratégias de vendas da instituição de ensino podem também ser classificadas em *off-line* e *on-line* (Rao, Goldsby & Iyengar, 2009; Crescitelli & Freundt, 2013; Espartel, Basso & Rech, 2015). As estratégias *off-line* incluem as práticas tradicionais de venda e prospecção de estudantes sem o uso da Internet; enquanto as estratégias *on-line* incluem práticas que envolvem o uso da Internet, ou seja, e-mail marketing, blog, páginas em redes sociais, promoção em sites de cupons e outras formas de marketing digital. As instituições de ensino estão investindo, cada vez mais, em ações de marketing *on-line*, já que a Internet possibilita obter redução de tempo, custo e distância, e torna o processo de comunicação e venda mais rápido e interativo. No entanto, as instituições de ensino precisam criar web/sites dinâmicos, atraentes e com fóruns de discussão sobre temas do interesse dos estudantes (Wertime & Fenwick, 2011). Além disso, o marketing *on-line* não consiste apenas em ter web/site, mas também investir na atualização do conteúdo e na compreensão acerca dos estudantes-alvo e do comportamento de uso na Internet (Bailey, 2011).

As redes sociais promoveram mudanças no comportamento dos consumidores e na forma de promoção de serviços (Toledo *et al.*, 2006; Petersen *et al.*, 2015). Com isso, a instituição de ensino precisa também monitorar a sua presença na Internet e assegurar uma comunicação clara, consistente e alinhada ao ambiente digital (Wertime & Fenwick, 2011; Adjei, Noble & Noble, 2012). Bodnar e Cohen (2011) apontaram cinco razões

para investimento em redes sociais, que servem também para a instituição de ensino: possibilita compreender melhor os estudantes; tornar a marca mais conhecida; gera maior receita e economia no orçamento de marketing; permite obter novos relacionamentos comerciais; auxilia na educação dos estudantes com relação aos processos de serviços da instituição.

As estratégias de vendas *on-line* requerem, no entanto, estudo de mercado apropriado, suporte comercial e políticas de produto, preço e distribuição alinhadas com as expectativas dos estudantes. Como mencionaram Kannan and Kopalle (2001), as instituições de ensino podem oferecer serviços com preço mais baixo nas vendas pela Internet, com o propósito de atrair novos estudantes, aumentar o volume de vendas e ampliar o relacionamento com os atuais estudantes (Rao *et al.*, 2009; Espartel *et al.*, 2015). No entanto, essa estratégia precisa estar alinhada com a política da venda pessoal da instituição. Conforme Cuesta e Alonso (2010), as estratégias *on-line* precisam ser integradas com as estratégias *off-line* (processos de comunicação e vendas alinhados), para evitar conflitos, otimizar recursos e possibilitar melhores resultados.

O estudo de Laux, Silveira e Perfeito (2004) no setor de instituições de ensino superior revelou que o uso de estratégias de marketing deliberadas é ainda tímido, e que há carência de alinhamento com as características da instituição e com o perfil do mercado; apontou também que esse setor necessita intensificar o uso de estratégias de marketing. A pesquisa de Martins *et al.* (2011) apontou também a existência de deficiências na utilização de estratégias de marketing e a necessidade de melhorar a compreensão sobre as expectativas dos estudantes, o posicionamento de marca, os investimentos na reputação da marca e as ações de marketing interno.

3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

Este estudo compreende pesquisa exploratória com abordagem qualitativa e na forma de estudo de caso. Conforme Creswell (2013), a abordagem qualitativa tem propósito exploratório, não estatístico e busca compreender problemas/fenômenos sem hipóteses pré-concebidas e a partir de evidências detalhadas. Enquanto o estudo de caso é estratégia de pesquisa indicada

para conhecer, explicar e/ou descrever, a partir de fatos/eventos reais e contexto específico, um fenômeno atual (Yin, 2013).

Este estudo tem como objeto a **MEI Virtual** (nome fictício), uma universidade comunitária localizada no Estado de Santa Catarina e que oferece cursos de educação a distância (EAD). Trata-se de instituição de grande porte (cerca de 25 mil estudantes), consolidada no mercado (mais de 50 anos), reconhecida pelo serviço de educação a distância e que investe em estratégias de comunicação e vendas de serviços EAD. A **MEI Virtual** é destaque no mercado: seus cursos seguem as diretrizes do Conselho Nacional de Educação, do Ministério da Educação e do Conselho Estadual de Educação; cerca de 40% dos seus cursos obtiveram nota superior a 4 (escala de 5 pontos) na avaliação do Conselho Estadual de Educação; é considerada pela Associação Brasileira de Estudantes de EAD como a quarta melhor universidade a distância do Brasil.

As fontes de informação foram: gestor comercial/marketing da instituição, responsável pela comunicação, mídias sociais e venda dos serviços (Entrevistado 1); gestor de polo de atendimento presencial, responsável pela implementação das estratégias de marketing no âmbito regional (Entrevistado 2); executiva da agência de publicidade que atende a instituição (Entrevistado 3). A quantidade de entrevistados foi definida quando constatado que as evidências coletadas eram suficientes para atender aos objetivos do presente estudo.

A coleta de dados envolveu a aplicação de entrevista pessoal em profundidade e levantamento documental. As entrevistas em profundidade foram aplicadas no ambiente de trabalho dos entrevistados, gravadas, com duração média de 1h35min e apoiadas por roteiro de entrevista semiestruturado. O roteiro foi elaborado a partir dos trabalhos de Sarquis (2009), Gomes *et al.* (2013) e Buffon *et al.* (2015), e contém perguntas sobre estratégias de comunicação de marketing, estratégias de vendas e método de avaliação do desempenho de marketing. Já o levantamento documental envolveu a coleta de dados no site corporativo e mídias sociais da instituição (Facebook, Twitter, YouTube, Instagram e Blog), e a leitura dos materiais disponibilizados pelos entrevistados, quais sejam: documentos internos (modelo de contratos de cooperação, apostila da metodologia de ensino, listagem dos polos pre-

senciais, estatuto da fundação, planilha do orçamento de marketing, balanço social, estrutura organizacional, manual de identidade visual, estatísticas de acesso do *Google Analytics* e histórico da instituição) e material publicitário dos cursos/instituição (mensagens institucionais, portfólio de cursos, *newsletter*, releases da imprensa, cartaz, *flyer* e anúncios em jornais, painéis, outdoor e *busdoor*). O conjunto de documentos coletados contém 158 páginas.

A análise dos dados coletados envolveu a aplicação do método análise de conteúdo, na abordagem qualitativa, como citado por Bardin (2011). Essa análise compreendeu as seguintes atividades: exploração inicial do material coletado, incluindo organização e preparação da análise; leitura e codificação dos dados/depoimentos, com a identificação das unidades de registro; interpretação dos significados dos dados coletados e a descrição dos resultados. O **Quadro 1** contém as categorias e subcategorias de dados empregadas no processo de análise, com as respectivas referências teóricas.

4 ANALISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 APRESENTAÇÃO DO CASE (MEI VIRTUAL)

O objeto do presente estudo é uma universidade comunitária localizada no Estado de Santa Catarina, com 50 anos de existência, de grande porte e que oferece educação nas modalidades presencial e a distância. A **MEI Virtual** (nome do campus responsável pela educação a distância) tem mais de 10 anos e, oferece no território brasileiro, pelos 77 polos de atendimento presencial, cerca de 40 cursos, nos níveis de graduação e pós-graduação; em diferentes áreas de conhecimento (ex: Administração, Agronegócio, Ciências Aeronáuticas, Ciências Contábeis e Ciências Econômicas).

O modelo educacional da **MEI Virtual** busca proporcionar flexibilidade, qualidade, segurança e economia aos estudantes. As práticas de ensino-aprendizagem da instituição integram tecnologias de comunicação e informação, com discussões em grupo, web aulas e conteúdos programáticos disponíveis 24 horas/dia. A meto-

Quadro 1 – Categorias e subcategorias de dados no processo de análise

Categorias	Subcategorias	Referências
Estratégias de comunicação de marketing	Estratégias de comunicação on line; estratégias de comunicação off line; responsável pela comunicação de marketing; ferramentas de apoio na comunicação de marketing.	Sarquis (2009); Gomes <i>et al.</i> (2013); Buffon <i>et al.</i> (2015).
Estratégias de vendas	Estratégias de prospecção de novos clientes; estratégias de venda pessoal; estratégias de vendas on line; estratégias de network marketing.	Sarquis (2009); Gomes <i>et al.</i> (2013); Buffon <i>et al.</i> (2015).
Resultados das estratégias de marketing	Desempenho das estratégias de comunicação on line; desempenho das estratégias de comunicação off line; forma de mensuração do desempenho; satisfação de gestores/diretores com os resultados das estratégias de marketing.	Sarquis (2009); Gomes <i>et al.</i> (2013); Buffon <i>et al.</i> (2015).

Fonte: elaborado pelos autores (2016).

dologia é baseada no uso integrado de: recursos didáticos, sistema tutorial, sistema de avaliação e sistema de comunicação. O estudante pode acessar o conteúdo programático do local que desejar e quando houver tempo disponível.

Os serviços de ensino da **MEI Virtual** são realizados, basicamente, no ambiente virtual de aprendizagem, disponível na Intranet da instituição. Nesse espaço, professores e estudantes têm acesso a materiais didáticos (ex: livros, apostilas, web aulas, materiais de aprendizagem e atividades de avaliação), material instrucional complementar e ferramentas de interação *on-line*. Há também serviços de apoio, como orientação pedagógica, técnica, acadêmica e social aos estudantes. O sistema tutorial da instituição compreende coordenador de curso, professores e tutores. Enquanto o sistema de avaliação compreende a Avaliação da Aprendizagem, Avaliação Institucional e o Enade (Exame Nacional de Desempenho de Estudantes). Na avaliação da aprendizagem, o estudante precisa comparecer ao polo de atendimento presencial da instituição.

4.2 RESULTADOS DE ESTRATÉGIAS DE COMUNICAÇÃO DE MARKETING

Sobre a comunicação de marketing, a coleta de dados buscou obter informações sobre as estratégias utilizadas (tanto *on-line* como *off-line*), área responsável pela comunicação de marketing, objetivos da comunicação de marketing e ferramentas/recursos de apoio utilizados na comunicação de marketing.

Segundo depoimentos dos entrevistados, na **MEI Virtual** a comunicação de marketing está a cargo da área Assessoria de Promoção e Inteligência Competitiva, vinculada à Reitoria da instituição. Essa área tem como função/tarefas: promover a comunicação e o relacionamento com a comunidade; desenvolver a imagem institucional; incentivar e orientar o envolvimento e comprometimento de funcionários, docentes e discentes. Nas ações publicitárias em mídia nacional, essa área tem o apoio de uma agência de comunicação e publicidade (Neovox Comunicação, de Florianópolis/SC).

Os depoimentos dos entrevistados 1 e 2 revelaram que na **MEI Virtual** a comunicação de marketing tem objetivos definidos pelo Plano de Gestão Institucional. Seus principais objetivos são: divulgar o portfólio de cursos e serviços; comunicar a imagem de instituição alinhada com a comunidade e interessada em promover crescimento, mudanças e inovações; evidenciar o posicionamento da instituição, orientada para oferta de serviços de qualidade e diferenciados; fomentar internamente (junto aos diretores, gerentes e coordenadores) a valorização de estudos, programas e projetos de pesquisa da instituição; estimular a presença de professores, colaboradores e estudantes na mídia.

Os resultados da análise dos documentos e das entrevistas indicam que a **MEI Virtual** investe em estratégias de comunicação *off-line* (formas tradicionais de comunicação) e *on-line* (formas de comunicação digital). As estratégias de comunicação *off-line* utilizadas incluem:

anúncios em jornais, TV e rádio; cartão de visitas e brindes; anúncios em painéis urbanos, outdoor, *busdoor* (propaganda em ônibus) e TV interna; participação em eventos e ações de assessoria de imprensa. As estratégias de comunicação *off-line* são definidas pela sede da instituição e também no âmbito dos polos presenciais, no caso de ações de comunicação local, alinhadas com as necessidades das regionais. Em geral, as campanhas de comunicação acontecem no início dos semestres letivos, quando das chamadas de vestibulares.

Há campanhas de comunicação veiculadas em rede interna de TV, em parceria com a TV Cultura de São Paulo, e em emissoras de TV regionais, incluindo canais de TV aberta e TV a cabo (anúncios de 15 e 30 segundos). No Estado do Rio Grande do Sul, esses anúncios são veiculados pela TVCOM. No Estado de Santa Catarina, pela RBS TV. Há também campanhas veiculadas em rádios como: Radio Tubá e Jovem Pan. E em jornais impressos como Notisul, Folha O Jornal, Jornal Notícias do dia, Diário do Sul e Diário Catarinense. Há ainda anúncios em painéis urbanos, na forma de *backlight* e *frontlight*. No âmbito dos polos presenciais, algumas mídias/materiais publicitários utilizados são: cartaz, *busdoor*, *frontlight*, *outdoor*, camisetas e *flyers*. A campanha do vestibular de 2014 foi composta por comercial de TV, anúncios, *outdoors* e peças de comunicação *on-line*, e apresenta um material com *layout* renovado, *letterings* e imagens contendo estudantes com a atitude de quem quer muito mais da vida.

Quanto às estratégias de comunicação *on-line*, os dados coletados apontam que as mais utilizadas são: web/site, páginas em redes sociais, propaganda *on-line* (banners de Internet), sala de imprensa *on-line*, e-mail marketing, mensagens para *smartphones* e monitoramento de redes sociais. No caso das redes sociais, a **MEI Virtual** tem páginas no Facebook, Twitter, YouTube e Instagram. Com base nos resultados do monitoramento das redes sociais e nas solicitações recebidas pela web/site, a instituição desenvolve ações de relacionamento com potenciais estudantes e faz acompanhamento até o início das aulas. A análise da página da instituição no Facebook revelou que não há periodicidade definida para a publicação de notícias, mas contém várias postagens e compartilhamentos com os usuários.

A comunicação *on-line* da instituição tem *layout* leve, moderno, padronizado e comunica evidências sobre a qualidade do ensino e infor-

mações sobre as vantagens da educação a distância (ex: valorização do tempo do estudante e que o diploma tem valor igual ao do curso presencial). A linha gráfica das peças publicitárias segue o modelo da comunicação institucional, e a marca da **MEI Virtual** é apresentada junto com a marca da universidade comunitária. Há também campanhas *on-line* específicas para as regionais (polos presenciais), mas com planejamento e produção realizados pela área Assessoria de Promoção e Inteligência Competitiva, que busca manter um padrão de comunicação e integrar as ações de comunicação de marketing da instituição.

Na gestão das ações de comunicação *on-line*, a **MEI Virtual** utiliza um sistema de comunicação (IAGENTE) composto de software e infraestrutura eletrônica, e que permite o uso dos serviços IAGENTEmail e IAGENTEsms. O IAGENTEmail é uma plataforma de envio de e-mail marketing e pesquisas, que opera com a base de dados da instituição e que facilita a integração de cadastros, a criação de grupos de contato, a criação de mensagens (com templates de e-mails) e a automatização do envio de mensagens. Já o IAGENTEsms é uma ferramenta que auxilia no relacionamento com contatos/estudantes através de mensagens para *smartphones*, em massa, grupos de contatos ou individual; permite também a elaboração de respostas automáticas para SMS recebidos e a consulta SMS por resposta e por palavra-chave.

No processo de comunicação *on-line*, a **MEI Virtual** investe ainda nas seguintes ferramentas de apoio: *inbound marketing*, que permite ações de promoção por meio de marketing de conteúdo (blogs, *podcasts*, vídeo, *eBooks*, *newsletters*, *whitepapers* e SEO); *landing page*, páginas de destino ou entrada por onde o visitante chega ao site; inteligência de automação em marketing, que permite seguir de volta no Twitter e agendar postagens nas mídias sociais. Há também a sala de imprensa *on-line*, um espaço para contatos com jornalistas, radialistas e demais interessados em obter informações/notícias. A sala de imprensa publica diariamente o jornal institucional *on-line*, que aborda assuntos sobre a atuação da instituição na comunidade, acontecimentos internos (ex: resultados de projetos de pesquisa, reuniões, palestras e novos serviços) e outras notícias de interesse da comunidade interna (tais como: saúde, economia, educação, cidadania, emprego, música, ciência e tecnologia). Abaixo contém alguns

depoimentos dos entrevistados sobre estratégias de comunicação de marketing da instituição:

Hoje nós atuamos[...] em duas frentes em marketing[...]. Fazemos campanha *off-line* e campanha *on-line*[...]. É claro que a *on-line* é a bola da vez[...] (**Entrevistado 1**).

A gente usa o programa IAGENTE[...] prepara material, folder e encaminha[...] quando a gente tem um curso novo, a agente envia para as pessoas que entraram no site em busca daquele curso. Depois entramos em contato, relatando as dúvidas e esclarecemos o produto daqueles que clicaram no assunto (**Entrevistado 2**).

[...] a gente faz comerciais, a gente faz mídias bem direcionadas vendendo as vantagens do ensino a distância. Durante todo o ano é feita alguma divulgação[...] a gente tem TV, tem rádio, jornal e Internet. As ações são material publicitário e materiais de comunicação para comunicar as vantagens do ensino a distância e vender os cursos dizendo que somos a melhor universidade do Brasil no ensino a distância (**Entrevistado 3**).

4.3 RESULTADOS DE ESTRATÉGIAS DE VENDAS

Com relação à estratégia de vendas, a pesquisa de campo buscou obter informações sobre estratégias de prospecção de estudantes, venda pessoal, venda *on-line* e *network marketing*. Os dados coletados indicam que, na **MEI Virtual**, a prospecção de estudantes ocorre pela Internet, pelo contato pessoal nos polos de atendimento presencial e pela obtenção de contratos/convênios com outras instituições/organizações. Pela Internet, a prospecção ocorre, principalmente, quando um candidato potencial entra em contato pela web/site ou pelas redes sociais da instituição, manifestando interesse em algum curso ou disciplina. Nessa situação, a equipe de marketing dispara e-mails ao interessado, monitora seu comportamento na Internet, fornece informações adicionais e incentiva o interesse em determinado curso/disciplina. Segundos os entrevistados 1 e 2, a instituição tem definido o perfil do estudante desejado e prioriza a prospecção de estudantes pela Internet porque reduz custos com funcionários e espaço físico.

Como estratégia de vendas *on-line*, a **MEI Virtual** utiliza também o *inbound marketing*, *landing page* e *retargeting*. O *Inbound marketing* é utilizado quando do monitoramento das redes sociais e na criação/compartilhamento de conteúdo para

públicos específicos. Essa técnica permite monitorar determinada quantidade palavras-chaves em diferentes redes sociais, obter grande teia de informações e identificar oportunidades de candidatos interessados. Estratégias de respostas podem também ser definidas para a prospecção de novos estudantes e convênios com outras instituições. Já a *landing page* auxilia na identificação do perfil do candidato/interessado pela Internet e na criação de relacionamento na fase de prospecção. Permite também gerar e-mails qualificados, descobrir o perfil de interesse do contato e identificar oportunidades de vendas. Enquanto o *retargeting* auxilia na segmentação de campanhas de marketing, pois permite que anúncios/mensagens sejam vistos apenas por pessoas que já interagiram com a instituição. Pelos *cookies* do site, a instituição identifica interessados que se converteram, que visitaram determinada página e/ou que efetuaram determinada ação; com isso promove ações de comunicações/interação específicas com os interessados. Os candidatos costumam ser contatados várias vezes pela instituição, que envia peças de comunicação dirigidas e produzidas segundo o histórico de navegação na Internet.

Na **MEI Virtual**, o processo de inscrição/matricula compreende as seguintes atividades, no caso de processo seletivo: leitura inicial pelo candidato do edital de divulgação do curso, buscando obter as informações necessárias, como prazos, documentos e políticas de funcionamento do curso; escolha do curso/disciplina; realização da inscrição na web/site da instituição ou nos polos presenciais. Tendo sido aprovado no processo seletivo, efetivação da matrícula com assinatura digital do contrato e o pagamento da primeira mensalidade. A inscrição/matricula pode também ser feita a partir de processos de transferência externa (graduandos de outras instituições) e de reingresso (estudantes com diploma de graduação, sem necessidade de processo seletivo). Em quaisquer dessas alternativas, o processo de inscrição/matricula é somente concluído após a entrega dos dados e documentos necessários no sistema eletrônico da instituição.

A **MEI Virtual** utiliza também a estratégia de venda pessoal. Ela permite que estudantes e interessados tenham acesso aos seus serviços e informações acadêmicas por telefone, fax, correio e contato pessoal. Quando um estudante ou interessado vai a um de seus 77 polos presenciais, seja para iniciar um curso/disciplina ou realizar

a prova presencial, é incentivado a permanecer no curso, realizar novas disciplinas e/ou fornecer a indicação de novos estudantes, por exemplo. Quando um candidato procura um escritório da instituição para tirar dúvidas, o pessoal de atendimento fornece as informações necessárias, verifica se esse tem o perfil do estudante desejado e procura fazer de imediato a venda, se necessário apoia na realização da matrícula na web/site da instituição. A venda pessoal ocorre também pela equipe de franqueados em polos presenciais, aqueles que operam com terceiros responsáveis pela prospecção de convênios e pela venda dos cursos na região. A remuneração desses franqueados varia conforme o desempenho das vendas/matriculas.

Como estratégia de *network marketing*, a **MEI Virtual** investe na elaboração de contratos/convênios com outras instituições de ensino superior que possam ser parceiras na venda e operação dos seus serviços de educação a distância. Há também convênios com órgãos públicos, empresas privadas e entidades interessadas em fomentar os estudos de funcionários ou associados/cooperados (ex: Associação dos Dirigentes de Vendas e Marketing do Brasil, Associação dos Policiais e Bombeiros Militares Lagunenses, Associação do Pessoal da Caixa Econômica Federal do Distrito Federal e Associação Catarinense de Empresas de Tecnologia). Nesses casos, a instituição oferece desconto na mensalidade para quem comprovar vínculo com empresas ou instituições conveniadas, e esteja regularmente matriculado nos seus cursos a distância. Esse benefício é extensivo para os dependentes legais (ex: cônjuge, companheiro) dos funcionários ou associados/cooperados. Abaixo contém alguns trechos dos depoimentos sobre estratégias de vendas e prospecção de estudantes.

A *landingpage* é uma forma de fazer marketing. Primeiro, criamos relacionamento com a Márcia [exemplo de potencial aluno], porque eu vi que ela é uma pessoa entre 30 e 40 anos, que gosta de esporte e se interessa por comunicação[...]. Assim, eu a descobri na rede e vou começar a construir um relacionamento[...]. Em algum momento[...] perguntamos[...] temos aqui um livro super legal sobre marketing e é gratuito[...] você quer baixar?[...] se positivo, ponha seu e-mail e telefone[...]. Se ela aceitar, você dá início ao relacionamento[...]. Em determinado momento, a gente vai avaliar se ela quer comprar algum produto/curso que a gente vende[...]

(Entrevistado 1).

Hoje[...] a gente trabalha com mídia em sites nacionais e mídia programática, aquela que a gente vai atrás do nosso público. A gente vai atrás do nosso público aonde ele estiver na Internet. Temos um sistema que consegue rastrear o aluno aonde ele estiver. Fazemos materiais publicitários para ir atrás do aluno e para fazer com que ele volte ao nosso site. A gente é meio insistente[...] é o *retarget*[...] captar o aluno e não perdê-lo no caminho (Entrevistado 3).

4.4 DESEMPENHO DAS ESTRATÉGIAS DE COMUNICAÇÃO E VENDAS

Segundo os depoimentos dos gestores entrevistados (entrevistados 1 e 2), na **MEI Virtual** a avaliação das estratégias de marketing é feita de maneira periódica e com base em metas pré-estabelecidas, principalmente nas estratégias de marketing *on-line*. Essa avaliação é baseada em relatórios internos elaborados a partir do software de gestão integrada da instituição (*Oracle Enterprise Resource Planning*), da web/site corporativa e de ferramentas de monitoramento das mídias sociais. Há relatórios emitidos diretamente pelos gestores e relatórios fornecidos pela agência de publicidade contratada.

As evidências analisadas indicam que os relatórios de desempenho apresentam resultados sobre desempenho de vendas/matriculas, quantidade de cliques realizados, quantidade de acessos, tempo de permanência na web/site, quantidade de pessoas que iniciaram a inscrição e não a finalizaram; quantidade de inscritos que não entregaram a documentação necessária; quantidade de inscrições não homologadas (aprovadas), por exemplo. Esses relatórios de desempenho apontam também os canais/mídias de comunicação que deram mais resultados e o perfil das pessoas que foram impactadas pelos anúncios publicados no Google ou sites associados, e-mail marketing e outras ações no Facebook ou Twitter, por exemplo.

Os depoimentos dos entrevistados 1, 2 e 3 apontam também que os dirigentes e gestores da **MEI Virtual** estão satisfeitos com o desempenho das estratégias de marketing utilizadas. Em geral, a instituição tem alcançado os resultados desejados e seus dirigentes reconhecem os benefícios das estratégias de marketing na comunicação e venda dos serviços de educação a distância. Os gestores entrevistados avaliam que os aspectos mais fa-

voráveis ao desempenho de marketing são: definição prévia do público desejado; apoio recebido dos dirigentes; disponibilidade de ferramentas/tecnologia para mensuração do desempenho de marketing. Já o ponto desfavorável mencionado é a dispersão geográfica do público-alvo no território nacional, algo que dificulta a gestão do relacionamento e que demanda elevado investimento em marketing para atender necessidades específicas dos diferentes polos presenciais. Abaixo contém alguns depoimentos ilustrativos sobre desempenho das estratégias de comunicação e vendas.

Hoje eu[...] consigo medir qualquer movimento de qualquer interessado[...] tudo que impactou[...]. O comportamento dele no site e nas nossas redes sociais. Se ele finalizou[...] a inscrição[...]. Algo que na mídia *off-line* a gente não sabe (**Entrevistado 1**).

[...] vários relatórios manuais que a gente vem fazendo[...] relatórios de agências contratadas[...] de cliques, de conversão. Por exemplo, quando alguém entra no nosso portal: vem de onde? Foi busca orgânica. Foi através de um anúncio pago[...] anúncio do Google Eldren. Desses[...] quantos se converteram? Quantos se inscreveram? Quais os canais que deram melhores resultados? Tudo isso a gente tem! (**Entrevistado 2**).

[...] através de relatórios do próprio site da instituição, que tem um aplicativo[...] consegue fazer a mensuração de onde que veio o aluno[...] a gente tem também sistemas que conseguem fazer essa medição[...] Google Analítico tem também vários outros sistemas[...]. Se ele se inscreveu, quanto tempo permaneceu no site da instituição, ou num site que a gente está comprando mídia (**Entrevistado 3**).

4.5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

No Brasil, há diversas instituições de ensino que oferecem serviços de educação a distância. Segundo Pereira e Antonialli (2011), o crescimento na quantidade de cursos a distância é decorrência dos benefícios que esta modalidade de ensino oferece, tanto para a instituição como para o estudante, tais como: possibilidade de atendimento em massa, custo reduzido, autonomia ao estudante e aprendizagem a qualquer tempo e lugar. No entanto, essas instituições de ensino precisam investir em estratégias de marketing para comunicar/informar ao mercado-alvo sobre seus serviços e para prospectar estudantes interessados em cursos a distância.

A análise dos resultados do presente estudo revelou que a instituição de ensino estudada investe em estratégias de marketing na comunicação e vendas dos seus serviços, e que seus gestores estão satisfeitos com o desempenho das estratégias utilizadas. Como propõem Toledo *et al.* (2006) e Judson and Taylor (2014), as evidências indicam que as estratégias de marketing utilizadas são planejadas de maneira deliberada (quando da elaboração do Plano de Gestão Institucional) e estão relativamente integradas e com mesmo padrão de comunicação, possibilitando otimização de recursos e melhoria de resultados.

A análise das evidências coletadas sugere também que, contrário ao que foi apontado nos resultados de Gomes *et al.* (2013), a instituição faz avaliação do desempenho das suas estratégias de marketing (especialmente aquelas ligadas ao marketing *on-line*), utiliza métricas de desempenho previamente definidas (ex: vendas/matriculas, cliques de usuários, tempo de permanência na web/site e inscrições não homologadas) e dispõe de ferramentais/relatórios para a mensuração dos resultados (emitidos pelo software de gestão integrada, pela web/site corporativa e pelas estatísticas de monitoramento das mídias sociais). Há também evidência que os gestores estão satisfeitos com o desempenho das estratégias de marketing utilizadas.

Especificamente sobre as estratégias de comunicação, os resultados do caso indicam que a instituição de ensino analisada tem público-alvo definido (perfil dos estudantes desejados) e que seus objetivos de marketing estão previamente estabelecidos, como recomendam Ivy (2008) e Sarquis (2009). A instituição utiliza conjuntamente estratégias de comunicação *off-line* (ex: anúncios em jornais, TV e rádio; cartão de visitas e brindes; anúncios em painéis urbanos, outdoor e *busdoor*) e *on-line* (web/site, páginas em redes sociais, propaganda na Internet, sala de imprensa *on-line*, e-mail marketing e monitoramento de redes sociais), conforme apontado por Crescitelli e Freundt (2013) e Gouvêa *et al.* (2013).

Cabe ainda destacar que, dentre os objetivos de marketing mencionados, a instituição de ensino analisada investe em comunicação de marketing com propósito de ressaltar a sua qualidade e diferenciais competitivos, confirmando as proposições de Laux *et al.* (2004) e Martins *et al.* (2011), que recomendam a necessidade de diferenciação competitiva nos serviços de ensino. Além disso, a

instituição analisada investe no posicionamento de marca, como estabelecido no Plano de Gestão Institucional, visando conquistar posição distintiva (diferenciada) na mente do estudante-alvo.

Quanto às estratégias de vendas, as evidências analisadas sugerem que há prospecção de novos estudantes pela Internet, contato pessoal nos polos de atendimento presencial e convênios com outras organizações/instituições de ensino (ex: órgãos públicos, empresas privadas e entidades). Há evidências do uso de estratégias de prospecção de estudantes, venda pessoal, venda *on-line* e *network marketing*. Como apontou Silva (2011), a instituição prioriza a prospecção de estudantes pela Internet, pois isto possibilita redução de tempo, distância e custos envolvidos (funcionários e espaço físico), e que utiliza ferramentas de gestão como *inbound marketing*, *landpage* e *retargeting*.

Por fim, confirmando os achados de Biz e Lohmann (2005) e Pereira e Borges (2011), as evidências apontam que a instituição analisada utiliza estratégias de marketing *on-line* (especialmente o uso de mídias sociais) tanto na comunicação com o público externo como interno, e que estas estratégias geram benefícios para a instituição, como maior aproximação/interação, redução de custos e viabilidade para a prospecção em massa e em mercados geograficamente espalhados. O uso de estratégias de comunicação e vendas *on-line* é uma forma de inovação em marketing e contribui para a melhoria do desempenho competitivo da instituição (na percepção dos gestores entrevistados), corroborando também com a proposição de Kelm, Baggio, Kelm, Griebeler & Sausen (2015) sobre o assunto.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste estudo foi analisar como uma instituição de ensino superior comunica e vende os serviços de educação a distância, segundo a perspectiva do marketing de serviços. Especificamente, a coleta de dados buscou identificar as estratégias de comunicação utilizadas, as estratégias de vendas e prospecção de novos estudantes, e verificar o processo de avaliação do desempenho e a satisfação dos gestores com as estratégias de marketing utilizadas. Esses objetivos do estudo foram alcançados.

Com relação às estratégias de comunicação, os resultados revelaram que a instituição de edu-

cação a distância analisada investe em estratégias de marketing *on-line* (ex: web/site, páginas em redes sociais, propaganda *on-line*, sala de imprensa *on-line* e e-mail marketing) e *off-line* (anúncios em jornais, TV, painéis urbanos, outdoor e *busdoor*); tem objetivos de comunicação definidos (divulgar o portfólio de serviços, comunicar a imagem desejada e se posicionar como instituição que oferece serviços de qualidade e diferenciados) e dispõe de área responsável pelas estratégias de marketing.

Quanto às estratégias de vendas, os resultados apontaram que a instituição analisada investe em estratégias de prospecção de novos estudantes (principalmente pela Internet e atendimento pessoal nos polos de atendimento presencial), venda pessoal (por telefone, fax, correio e contato da equipe de franqueados), venda *on-line* (com uso de *inbound marketing*, *landpage* e *retargeting*) e *network marketing* através de convênios com órgãos públicos, empresas privadas e entidades empresariais. Sobre a avaliação do desempenho de marketing, os resultados do presente estudo indicam que a instituição mensura o desempenho de suas estratégias de marketing (especialmente as estratégias *on-line*), utiliza métricas de desempenho previamente definidas, dispõe de ferramentas/recursos para mensuração dos resultados, e que seus gestores estão satisfeitos com o desempenho das estratégias de marketing utilizadas.

Quando à contribuição teórica, o presente estudo ampliou a compreensão sobre a prática de marketing da instituição de educação a distância no Brasil, como demandado por Mill e Oliveira (2014), pois apresenta evidências empíricas novas e detalhadas sobre as estratégias de comunicação e vendas utilizadas nos serviços EAD (ex: formas de comunicação *on-line*, ferramentas eletrônicas de gestão da comunicação, estratégias de *network marketing* em vendas, ferramentas de prospecção de estudantes e monitoramento das mídias sociais). Tais evidências podem contribuir no futuro para a elaboração de hipóteses ou proposições de pesquisa, como a suposição de que a instituição de educação a distância avalia melhor o desempenho de suas estratégias *on-line* do que *off-line*, e que investe mais em estratégias de vendas *on-line* do que *off-line*.

Os resultados do presente estudo possibilitaram também confirmar proposições teóricas de outros pesquisadores, como a proposta de Toledo *et al.* (2006) sobre a utilização de planejamento de

marketing nos serviços, e a aplicabilidade no setor de instituição de ensino superior do modelo de classificação de estratégias de marketing (em *on-line* e *off-line*) de Crescitelli e Freundt (2013). O caso estudado revelou que a instituição de educação a distância analisada tem planejamento de marketing elaborado de maneira deliberada quando do desenvolvimento do Plano de Gestão Institucional e que as estratégias de comunicação e vendas utilizadas podem ser classificadas adequadamente sob as dimensões *on-line* e *off-line*. Este estudo contribuiu ainda para identificação de novos direcionamentos para futuros estudos sobre o tema, como a necessidade de dimensionar quantitativamente a prática de planejamento, implementação e avaliação do desempenho de marketing na instituição de ensino a distância brasileira, uma vez que há carência de estudos sobre o tema nas bases de dados Spell, SciELO Brasil, Google Acadêmico e Portal de Periódicos Capes.

O estudo possibilitou ainda a identificação de algumas recomendações gerenciais. Com base nas evidências analisadas, acredita-se que o desempenho de marketing da instituição de ensino analisada pode ser melhorado se campanhas de comunicação forem realizadas com mais frequência ao longo do ano (não somente no início dos semestres letivos) e direcionadas para os diferentes públicos-alvo da instituição (internos e externos). Exceto nos vestibulares, tais campanhas poderiam priorizar as estratégias de comunicação de baixo custo, como ações de marketing digital (ex: web/site atrativo, *homepage* dos cursos EAD e páginas em redes sociais), mala direta, participação em eventos científicos, envolvimento com a comunidade e assessoria de imprensa, por exemplo. Campanhas com maior frequência tendem a obter melhor impacto e aderência junto ao público-alvo (Shimp & Andrews, 2012).

Acredita-se também que as estratégias de comunicação de marketing podem ser melhor formuladas e alinhadas com as necessidades dos polos presenciais se houver maior participação dos gestores da sede e regionais de EAD da instituição, possibilitando ações de comunicação institucional padronizadas e integradas com o posicionamento da marca e demais estratégias de marketing. O desempenho de vendas/captação de novos estudantes pode também ser melhorado se a instituição investir na ampliação da equipe de venda pessoal (próprias e/ou franqueados) nos polos presenciais, especialmente nas cidades

com carência de cursos ou instituições de ensino superior. Isto possibilitaria intensificar as visitas/prospecções de estudantes nos polos presenciais e os contratos de cooperação com entidades de classe, órgãos públicos, empresas (principalmente de médio e grande porte) e instituições de ensino regionais, e as ações de *network marketing* da instituição.

O processo de avaliação do desempenho de marketing da instituição de ensino analisada pode também ser aprimorado. As evidências coletadas indicam que essa avaliação é feita predominantemente para as estratégias de comunicação e vendas *on-line*, supostamente em função da maior disponibilidade de ferramentas eletrônicas de mensuração e da facilidade de métodos de avaliação de mídias sociais, web/site corporativo e monitoramento da Internet. No entanto, a instituição pode melhorar o controle sobre o desempenho das estratégias de marketing *off-line* (ex: anúncios de propaganda, participação em eventos, assessoria de imprensa e equipe de vendas) se avaliar melhor o impacto e/ou a produtividade destas estratégias em relação aos objetivos de marketing estabelecidos e definir métricas de desempenho específicas para o marketing *off-line*.

Este estudo contém algumas limitações metodológicas. A pesquisa de campo contemplou apenas uma instituição de educação a distância e na categoria de universidade comunitária. Os dados primários provêm de 3 entrevistados e somente nas perspectivas de gestor e fornecedor de marketing. E os resultados não são conclusivos e estão sujeitos à subjetividade e interpretação dos pesquisadores e entrevistados. Assim, como direcionamento para futuros estudos, propõe-se a necessidade de mais estudos qualitativos sobre estratégias de marketing no setor de instituição de educação a distância, especialmente estudos de múltiplos casos e sob diferentes perspectivas de públicos (ex: dirigentes, gestores, funcionários, estudantes e fornecedores de serviços de marketing). Sugere-se também a realização de estudos quantitativos, na forma de *survey*, para dimensionar a prática de planejamento, implementação e/ou avaliação do desempenho de marketing em diferentes categorias de instituições de ensino, seja faculdade, centro universitário ou universidade (pública, privada ou comunitária).

REFERÊNCIAS

- Achrol, R., & Kotler, P. (2012). Frontiers of the marketing paradigm in the third millennium. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40(1), 35-52.
- Adjei, M., Noble, C., & Noble, S. (2012). Enhancing relationships with customers through online brand communities. *MIT Sloan Management Review*, 53(4), 22-24.
- Altbach, P. (2015). Higher education and the WTO: Globalization run amok. *International Higher Education*, (23), 02-04.
- Andrade, P., & Araujo, H. (2011). Analysis of the profile of a student of a higher education institution (HEI): marketing as a tool for higher education institutions. *Brazilian Business Review*, 8(1), 60-72.
- Angulo-Ruiz, F., Pergelova, A., & Cheben, J. (2016). The Relevance of Marketing Activities for Higher Education Institutions. In *International Marketing of Higher Education* (p. 13-45). Palgrave Macmillan US.
- Bailey, M. (2011). *Internet marketing*. New Jersey: Wiley.
- Bambirra, C., & Guimarães, R. (2015). Análise da qualidade de serviço percebida: aplicação do modelo. *Revista Pensar Gestão e Administração*, 3(2).
- Bardin, L. (2011). Análise de conteúdo. *Lisboa: Edições*, 70.
- Bélanger, C., Bali, S., & Longden, B. (2014). How Canadian universities use social media to brand themselves. *Tertiary Education and Management*, 20(1), 14-29.
- Bennett, R., & Ali-Choudhury, R. (2009). Prospective students' perceptions of university brands: An empirical study. *Journal of Marketing for Higher Education*, 19(1), 85-107.
- Biz, A., & Lohmann, G. (2005). A importância da Internet para as Agências de Viagens Brasileiras utilizadoras do GDS Amadeus. *Revista Turismo & Desenvolvimento*, 2(2), 73-83.
- Bodnar, K., & Cohen, J. (2011). *The B2B Social Media Book: Become a Marketing Superstar by Generating Leads with Blogging, LinkedIn, Twitter, Facebook, Email, and More*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Brasil-MEC. Decreto N.º 2.494 Decreto N.º 2.494 Decreto N.º 2.494, de 10 de fevereiro de 1998. Regulamenta o Art. 80 da LDB (Lei n.º 9.394/96). Disponível em: <http://www.mec.gov.br/>. Acesso em: 13 de abril de 2016.
- Bristow, D., & Schneider, K. (2003). The collegiate student orientation scale (CSOS): Application of the marketing concept to higher education. *Journal of Marketing for Higher Education*, 12(2), 15-34.
- Buffon, J., Benetti, J., & Anschau, C. (2015). Ações de marketing que influenciaram os alunos de pós-graduação no período de 2014 optarem pela UCEFF Faculdades como instituição de ensino. *Tecnológica*, 3(2), 34-52.
- Costa, F. (2007). *A influência do valor percebido pelo cliente sobre os comportamentos de reclamação e boca a boca: uma investigação em cursos de pós-graduação lato sensu*. Tese de Doutorado em Administração de Empresas, Fundação Getúlio Vargas – FGV.
- Crescitelli, E., & Freundt, V. (2013). Métricas de comunicação de marketing offline e online. *Revista FSA (Faculdade Santo Agostinho)*, 10(2), 01-25.
- Creswell, J. (2013). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches*. Sage.
- Cubillo, J., Sánchez, J., & Cerviño, J. (2006). International students' decision-making process. *International Journal of Educational Management*, 20(2), 101-115.
- Cuesta, F., Alonso, M. (2010). *Marketing direto 2.0*. Barcelona: Gestión 2000.
- Da Rocha, A., & Ferreira da Silva, J. (2006). Marketing de serviços: retrospectiva e tendências. *Revista de administração de empresas*, 46(4), 1-9.
- Dias, R., & Leite, L. (2010). *Educação a distância: da legislação ao pedagógico*. Florianópolis: Editora Vozes.
- Durkin, M., McKenna, S., & Cummins, D. (2012). Emotional connections in higher education marketing. *International Journal of Educational Management*, 26(2), 153-161.
- Espartel, L., Basso, K., & Rech, E. (2015). O impacto do final de preço no comportamento do consumidor online e offline: uma comparação entre duas mídias distintas. *Revista Administração em Diálogo-RAD*, 17(1), 26-53.
- França Bustamante, T., & Futino Barreto, I. (2013). As Mídias Sociais como Ferramenta de Novos Negócios e de Relacionamento com o Cliente: um Estudo de Caso com Empresa de Serviços de Telecomunicações. *Revista ADM. MADE*, 17(1), 60-79.
- Futrell, C. (2014). *Vendas: O guia completo*. São Paulo: AMGH Editora.
- Gomes, G., Silveira, A., & de Souza, M. (2013). Plano de marketing: um olhar mais acurado sobre a

- adoção em instituições de ensino superior brasileiras. *Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL*, 6(2), 185-209.
- Gouvêa, M., Oliveira, B., & Nakagawa, S. (2013). Lealdade em compras online versus offline: reflexões sobre os fatores relevantes. *Organizações & Sociedade*, 20(64), 37-53.
- Ivy, J. (2008). A new higher education marketing mix: the 7Ps for MBA marketing. *International Journal of educational management*, 22(4), 288-299.
- Judson, K., & Taylor, S. (2014). Moving from marketization to marketing of higher education: The co-creation of value in higher education. *Higher Education Studies*, 4(1), 51-67.
- Júnior, V., Sarquis, A., Sehnem, S., Dias, T., & Scharf, E. (2014). Uso de mídias sociais no setor de ensino superior. *Revista Brasileira de Gestão e Inovação*, 1(2), 13-38.
- Kannan, P., Kopalle, K. (2001). Dynamic pricing on the Internet: Importance and implications for consumer behavior. *International Journal of Electronic Commerce*, 5(3), 63-83.
- Kaplan, A., & Haenlein, M. (2010). Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media. *Business Horizons*, 53(1), 59-68.
- Kelm, M., Baggio, D., Kelm, M., Griebeler, M., & Sausen, J. (2015). A inovação como estratégia competitiva das organizações: um ensaio teórico. *Revista de Administração IMED*, 4(3), 274-285.
- Khanna, M., Jacob, I., & Yadav, N. (2014). Identifying and analyzing touchpoints for building a higher education brand. *Journal of Marketing for Higher Education*, 24(1), 122-143.
- Killian, G., & McManus, K. (2015). A marketing communications approach for the digital era: Managerial guidelines for social media integration. *Business Horizons*, 58(5), 539-549.
- Kotler, P. (2012). *Kotler on marketing*. Simon and Schuster.
- Kotler, P., Hayes, T., & Bloom, P. (2002). *Marketing professional services: forward-thinking strategies for boosting your business, your image, and your profits*. Prentice Hall Press.
- Laux, R., Silveira, A., & Perfeito, J. (2004). *Estratégias de marketing nas instituições de ensino superior do sistema ACADEMIA*. Cenários da gestão universitária na contemporaneidade. Florianópolis: Insular.
- Leite, R., Lopes, H., & Leite, D. (2006). A qualidade percebida no ensino superior: um estudo em uma instituição do centro-oeste de Minas Gerais. *EnANPAD*. Salvador/BA-Brasil.
- Loe, T., & Inks, S. (2014). The advanced course in professional selling. *Journal of Marketing Education*, 36(2), 182-196.
- Lovelock, C., Patterson, P., & Wirtz, J. (2014). *Services marketing*. Australia: Pearson.
- Maia, M., & Meirelles, F. (2003). Educação a Distância e o Ensino e o Ensino Superior no Brasil. *Revista Brasileira de Aprendizagem Superior no Brasil em Aberta e a Distância*, 2, 1-19.
- Mainardes, E., Alves, H., Raposo, M., & de Souza Domingues, M. (2012). Marketing in higher education: A comparative analysis of the Brazil and Portuguese cases. *International Review on Public and Nonprofit Marketing*, 9(1), 43-63.
- Mangold, W., & Faulds, D. (2009). Social media: The new hybrid element of the promotion mix. *Business horizons*, 52(4), 357-365.
- Martins, J., Menezes, R., & Justiniano, L. (2011). Atuação do departamento de marketing em uma instituição de ensino superior – IES. *Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL*, 4(2), 110-122.
- Mill, D., & Oliveira, M. (2014). A educação a distância em pesquisas acadêmicas: uma análise bibliométrica em teses do campo educacional. *Educar em Revista*, Edição Especial, (4), 15-36.
- Mondo, T., & Da Costa, J. (2013). A Influência da Promoção de Vendas na Captação de Clientes: um Estudo na Hotelaria Catarinense. *Revista Brasileira de Marketing-REMark*, 12(2), 87-107.
- Monken, S., Sarquis, A., Tondolo, V., & Lima, M. (2015). Influência do Marketing Social na Imagem Corporativa. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, 14(4), 119-134.
- Natale, S., & Doran, C. (2012). Marketization of education: An ethical dilemma. *Journal of business ethics*, 105(2), 187-196.
- Pereira, D., & Borges, M. (2011). Mídias sociais e instituições de ensino: uma ponte entre a escola e seus públicos. In *Anais do Simpósio Brasileiro de Informática na Educação*, 1(1).
- Pereira, V., & Antonialli, L. (2011). Ensino a distância: Estratégias de uma Universidade Federal. *Contextus-Revista Contemporânea de Economia e Gestão*, 9(1), 33-48.
- Petersen, J., Kushwaha, T., & Kumar, V. (2015). Marketing communication strategies and consumer financial decision making: The role of national culture. *Journal of Marketing*, 79(1), 44-63.
- Rao, S., Goldsby, T., & Iyengar, D. (2009). The marketing and logistics efficacy of online sales channels. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 39(2), 106-130.

- Rao, V. (2009). Effect of Sales Promotions on Consumer Preferences-The Moderating Role of Price Perceptions and Deal Proneness (A Study of FMCG Products). *Vilakshan: The XIMB Journal of Management*, 6(1).
- Sarquis, A. (2009). *Estratégias de marketing para serviços: como as organizações de serviços devem estabelecer e implementar estratégias de marketing*. São Paulo: Atlas.
- Sarquis, A., Pizzinatto, N., Giuliani, A., & Pontes, A. (2015). Estratégias de marketing: Estudo no setor de agências de viagens e turismo. *Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo*, 9(2), 298-320.
- Scharf, E., & Sarquis, A. (2014). Análise Crítica do Discurso na Propaganda de Lançamento do Citroën C3 Picasso. *Revista Brasileira de Marketing-REMark*, 13(3), 36-48.
- Sécca, R., & Souza, R. (2009). Análise do setor de ensino superior privado no Brasil. *BNDES Setorial, Rio de Janeiro*, (30), 103-156.
- Shimp, T., & Andrews, J. (2012). *Advertising promotion and other aspects of integrated marketing communications*. Cengage Learning.
- Silva, C. (2011). Estratégias para prospectar clientes nas pequenas agências de propaganda. *Revista de Ciências Gerenciais*, 15(21).
- Swan, J., & Combs, L. (2006). Product performance and consumer satisfaction: A new concept. *Journal of marketing*, 40(2), 25-33.
- Taylor, S., & Judson, K. (2011). A service perspective on the marketization of undergraduate education. *Service Science*, 3(2), 110-126.
- Toledo, L., Caigawa, S., & Rocha, T. (2006). Reflexões estratégicas sobre o composto promocional de marketing no contexto da internet: um estudo exploratório junto a uma instituição financeira. *Revista de Administração Contemporânea*, 10(1), 117-138.
- Trevisan, R. (2001). Marketing em instituições educacionais. *Revista PEC*, 2(1), 93-103.
- Wertime, K., & Fenwick, I. (2011). *DigiMarketing: The essential guide to new media and digital marketing*. John Wiley & Sons.
- Yin, R. (2013). *Case study research: Design and methods*. Sage publications.
- Zeithaml, V., Bitner, M., & Gremler, D. (2014). *Marketing de Serviços: A Empresa com Foco no Cliente*. Porto Alegre: AMGH Editora.

How the institution of higher education communicates and sells distance education services?

ABSTRACT

In Brazil, the higher education sector is undergoing major transformations, including the growth of distance education, the intensification of competition between private institutions and the need to invest in marketing strategies. Research on marketing in distance education services is still limited and it is necessary to better understand how the higher education institution promotes distance education services. This study analyzes how a higher education institution communicates and sells its distance education services, according to the service marketing perspective. It is an exploratory study, a qualitative approach and in the form of a case study, with data collected through an in-depth personal interview and documentary survey. The results revealed that the analyzed educational institution invests in online and offline marketing strategies; utilizes student prospecting strategies, personal selling, online sales and network marketing; evaluates your marketing performance and is satisfied with the results of your marketing strategies. This study contributes to broadening the understanding of marketing strategies in the context of the distance education service, containing detailed empirical evidence on the communication and sales practice of an educational institution.

Keywords: Service marketing, Communication of services, Sale of services, Distance education, Institution of Higher Education

Endereço para contato:

Aléssio Bessa Sarquis

Universidade do Sul de Santa Catarina

Av. José Acácio Moreira, 787 - Dehon, CEP 88704-900 - Tubarão - SC, Brasil.

Recebido em 13/06/2016

Aprovado em 15/03/2017

Sistema de Avaliação: Double Blind Review

Editor-chefe: Claudionor Guedes Laimer