

PUCRS

ESCOLA DE NEGÓCIOS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

WILDENILSON SINHORINI VIEIRA DA SILVA

**OS EFEITOS PROVOCADOS PELA PANDEMIA DA COVID-19 NAS ESTRATÉGIAS DE
MARKETING DAS UNIVERSIDADES COMUNITÁRIAS NO BRASIL**

Porto Alegre
2022

PÓS-GRADUAÇÃO - STRICTO SENSU



Pontifícia Universidade Católica
do Rio Grande do Sul

WILDENILSON SINHORINI VIEIRA DA SILVA

**OS EFEITOS PROVOCADOS PELA PANDEMIA DA COVID-19 NAS
ESTRATÉGIAS DE MARKETING DAS UNIVERSIDADES COMUNITÁRIAS NO
BRASIL**

Dissertação apresentada como requisito para a obtenção do grau de Mestre pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Escola de Negócios da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul.

Orientador: Prof. Dr. Cláudio Hoffmann Sampaio

Porto Alegre
2022

Ficha Catalográfica

S586e Silva, Wildenilson Senhorini Vieira da

Os efeitos provocados pela pandemia da COVID-19 nas estratégias de marketing das universidades comunitárias no Brasil / Wildenilson Senhorini Vieira da Silva. – 2022.

226.

Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Administração, PUCRS.

Orientador: Prof. Dr. Cláudio Hoffmann Sampaio.

1. Marketing educacional. 2. COVID-19. 3. Gestão de crise. 4. Estratégias de marketing. 5. Gestão universitária. I. Sampaio, Cláudio Hoffmann. II. Título.

Elaborada pelo Sistema de Geração Automática de Ficha Catalográfica da PUCRS
com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

Bibliotecária responsável: Loiva Duarte Novak CRB-10/2079

WILDENILSON SINHORINI VIEIRA DA SILVA

Os efeitos provocados pela pandemia da COVID-19 nas estratégias de marketing
das universidades comunitárias no Brasil

Dissertação apresentada como requisito para
a obtenção do grau de Mestre pelo Programa
de Pós-Graduação em Administração da
Escola de Negócios da Pontifícia Univer-
sidade Católica do Rio Grande do Sul.

Aprovado em 25 de agosto de 2022, pela Banca Examinadora.

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Dr. Cláudio Hoffmann Sampaio
Orientador e Presidente da sessão

Prof. Dr. Carlos Ricardo Rossetto

Profa. Dra. Stefânia Ordovas de Almeida

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a todos que participaram da coleta de dados e disponibilizaram o seu tempo para contribuir com essa pesquisa.

Minha gratidão em especial aos gestores – diretores de marketing, pró-reitores e reitores – das universidades participantes da pesquisa: FEEVALE, FUMEC, PUC Minas, PUCPR, PUCRS, UCB, UMESP, UNESC, UNIEVANGÉLICA, UNIVATES, UNOCHAPECÓ e UNOESC.

Também agradeço a todos os docentes do Programa de Pós-graduação em Administração da Escola de Negócios da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS) – Ana Clarissa Santos, Cláudio Sampaio, Clécio Araújo, Edimara Luciano, Frederike Mette, Lélis Espartel, Maira Petrini, Marcirio Chaves, Mirian Oliveira, Stefânia Almeida e Wagner Machado – pelos aprendizados proporcionados nestes dois anos de mestrado.

Um agradecimento especial ao meu orientador – prof. Cláudio Hoffmann Sampaio – pelo amparo, empenho, paciência e dedicação nas orientações em todas as etapas dessa dissertação.

Agradeço aos professores Carlos Ricardo Rossetto (UNIVALI) e Stefânia Ordovas de Almeida (PUCRS) por aceitarem o convite de participar como avaliadores da banca de dissertação e pelas contribuições na qualificação desta pesquisa.

Também agradeço aos meus amigos e colegas de mestrado pelo convívio e amizade nestes dois anos.

Aos meus pais, Arlindo e Cleonice, por sempre confiar em mim e me apoiar até mesmo nas decisões mais difíceis, mesmo distantes geograficamente. Amo vocês!

À minha esposa, Fabiana Carvalho, companheira nas fases mais importantes da minha vida, sempre me apoiando e dividindo comigo sua amizade, conhecimento e carinho. Obrigado por sempre me apoiar em meus projetos. Te amo!

RESUMO

A pandemia de COVID-19 é considerada uma crise de saúde de proporções catastróficas e que, desde 2020, tem afetado toda a sociedade. É evidente que o impacto provocado pela infecção causada pelo SARS-CoV-2 não se restringe apenas ao escopo da saúde, mas também tem consequências para a economia nos mais diferentes setores, dentre eles, a educação superior. Neste estudo, a proposta desta pesquisa foi responder ao seguinte problema: quais os efeitos provocados pela pandemia da COVID-19 nas estratégias de marketing das universidades comunitárias no Brasil? Com isto, buscou-se mapear as ações de marketing implementadas para o enfrentamento da pandemia, identificar as percepções dos estudantes universitários quanto às ações implementadas, comparar as ações implementadas e as percepções dos estudantes para compreender as principais estratégias de marketing adotadas e os resultados obtidos. Para esta pesquisa, utilizou-se uma abordagem multimétodo, com coleta de dados qualitativa, por meio de 12 entrevistas semiestruturadas em profundidade com gestores de marketing, e quantitativa, por meio de um questionário on-line respondido por 414 estudantes de 7 universidades comunitárias brasileiras. Os resultados desta pesquisa contribuíram para o mapeamento das ações implantadas pelos gestores de marketing nas universidades e servem para compor um possível protocolo para os departamentos de marketing das IES. Dessa forma, viabiliza-se a possibilidade de planejamento das estratégias de marketing com foco em mitigar os efeitos de futuras crises no setor universitário.

Palavras-chave: Marketing educacional; COVID-19; gestão de crise; gestão universitária; estratégias de marketing; marketing educacional superior.

ABSTRACT

The COVID-19 pandemic is considered a health crisis of catastrophic proportions that, since 2020, has affected the whole of society. The impact caused by the infection caused by SARS-CoV-2 is not only restricted to the scope of health but also has consequences for the economy in the most different sectors, among them, higher education. In this study the purpose of this research was to answer the following problem: what are the effects caused by the COVID-19 pandemic on the strategies of community universities in Brazil? With this, we sought to map the marketing actions implemented to face the pandemic, identify university students' perceptions regarding the implemented actions, and compare the implemented actions and the students' perceptions to understand the main marketing strategies adopted and the results obtained. For this research, a multi-method approach was used, with qualitative data collection, through 12 semi-structured in-depth interviews with marketing managers and quantitative, through an online questionnaire answered by 414 students from 7 Brazilian community universities. These research results contributed to the mapping of actions implemented by marketing managers in universities and serve to compose a possible protocol for the marketing departments of the HEI. In this way, the possibility of planning marketing strategies to mitigate the effects of future crises in the university sector is possible.

Keywords: Educational marketing; COVID-19; crisis management; university management; marketing strategies; higher education marketing.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – Escala de Medida do Estudo 2: <i>Survey</i> com os estudantes	30
FIGURA 2 – População pesquisada e tamanho da amostra	31
FIGURA 3 – Categorias primárias e secundárias utilizadas na análise dos dados qualitativos.....	33
FIGURA 4 – Universidades participantes das entrevistas semiestruturadas em profundidade	36
FIGURA 5 – Perfil dos respondentes	37
FIGURA 6 – Colaboradores do setor de marketing	38
FIGURA 7 – Serviços realizados diretamente pelo setor de marketing da universidade	39
FIGURA 8 – Serviços terceirizados pelo setor de marketing da universidade	42
FIGURA 9 – Frequência das categorias secundárias da categoria <i>capacidade</i>	46
FIGURA 10 – Principais estratégias de marketing na categoria <i>capacidade</i>	58
FIGURA 11 – Frequência das categorias secundárias da categoria <i>carisma</i>	60
FIGURA 12 – Principais estratégias de marketing na categoria <i>carisma</i>	72
FIGURA 13 – Frequência das categorias secundárias da categoria <i>colaboradores</i>	73
FIGURA 14 – Principais estratégias de marketing na categoria <i>colaboradores</i>	80
FIGURA 15 – Frequência das categorias secundárias da categoria <i>comunicação</i>	81
FIGURA 16 – Principais estratégias de marketing na categoria <i>comunicação</i>	94
FIGURA 17 – Frequência das categorias secundárias da categoria <i>conveniência</i>	96
FIGURA 18 – Principais estratégias de marketing na categoria <i>conveniência</i>	104
FIGURA 19 – Frequência das categorias secundárias da categoria <i>custo do cliente</i>	105
FIGURA 20 – Principais estratégias de marketing na categoria <i>custo do cliente</i>	113
FIGURA 21 – Frequência das categorias secundárias da categoria <i>solução ao cliente</i>	114
FIGURA 22 – Principais estratégias de marketing na categoria <i>solução ao cliente</i>	124

FIGURA 23 – Histograma das respostas na questão 1	132
FIGURA 24 – Histograma das respostas na questão 2	133
FIGURA 25 – Histograma das respostas na questão 3	134
FIGURA 26 – Histograma das respostas na questão 4	135
FIGURA 27 – Histograma das respostas na questão 5	136
FIGURA 28 – Histograma das respostas na questão 6	137
FIGURA 29 – Histograma das respostas na questão 7	138
FIGURA 30 – Histograma das respostas na questão 8	139
FIGURA 31 – Histograma das respostas na questão 9	140
FIGURA 32 – Histograma das respostas na questão 10	141
FIGURA 33 – Histograma das respostas na questão 11	142
FIGURA 34 – Histograma das respostas na questão 12	143
FIGURA 35 – Histograma das respostas na questão 13	144
FIGURA 36 – Histograma das respostas na questão 14	145
FIGURA 37 – Histograma das respostas na questão 15	146
FIGURA 38 – Histograma das respostas na questão 16	147
FIGURA 39 – Histograma das respostas na questão 17	148
FIGURA 40 – Histograma das respostas na questão 18	149
FIGURA 41 – Histograma das respostas na questão 19	150
FIGURA 42 – Histograma das respostas na questão 20	151
FIGURA 43 – Histograma das respostas na questão 21	152
FIGURA 44 – Histograma das respostas na questão 22	153
FIGURA 45 – Histograma das respostas na questão 23	154
FIGURA 46 – Histograma das respostas na questão 24	155
FIGURA 47 – Histograma das respostas na questão 25	156
FIGURA 48 – Comparação entre os Estudos 1 e 2	157

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – Segmentos codificados por universidade	43
TABELA 2 – Segmentos codificados por categoria de origem	43
TABELA 3 – Respondentes por grau de instrução	125
TABELA 4 – Respondentes por gênero	126
TABELA 5 – Respondentes por faixa etária (idade)	126
TABELA 6 – Respondentes por cidade de residência	127
TABELA 7 – Respondentes por Universidade onde estuda	129
TABELA 8 – Respondentes por curso de graduação onde está matriculado	129
TABELA 9 – Respondentes por tempo em que estuda na Universidade	131
TABELA 10 – Frequência das respostas na questão 1	132
TABELA 11 – Frequência das respostas na questão 2	133
TABELA 12 – Frequência das respostas na questão 3	134
TABELA 13 – Frequência das respostas na questão 4	135
TABELA 14 – Frequência das respostas na questão 5	136
TABELA 15 – Frequência das respostas na questão 6	137
TABELA 16 – Frequência das respostas na questão 7	138
TABELA 17 – Frequência das respostas na questão 8	139
TABELA 18 – Frequência das respostas na questão 9	140
TABELA 19 – Frequência das respostas na questão 10	141
TABELA 20 – Frequência das respostas na questão 11	142
TABELA 21 – Frequência das respostas na questão 12	143
TABELA 22 – Frequência das respostas na questão 13	144
TABELA 23 – Frequência das respostas na questão 14	145
TABELA 24 – Frequência das respostas na questão 15	146
TABELA 25 – Frequência das respostas na questão 16	147
TABELA 26 – Frequência das respostas na questão 17	148
TABELA 27 – Frequência das respostas na questão 18	149
TABELA 28 – Frequência das respostas na questão 19	150
TABELA 29 – Frequência das respostas na questão 20	151
TABELA 30 – Frequência das respostas na questão 21	152
TABELA 31 – Frequência das respostas na questão 22	153
TABELA 32 – Frequência das respostas na questão 23	154
TABELA 33 – Frequência das respostas na questão 24	155
TABELA 34 – Frequência das respostas na questão 25	156

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	13
1.1. JUSTIFICATIVA DO TEMA	14
1.2. PROBLEMA DE PESQUISA	16
1.3. OBJETIVOS	18
1.4. ESTRUTURA DO TRABALHO	18
2. REFERENCIAL TEÓRICO	19
2.1. ESTRATÉGIAS DE MARKETING APLICADAS ÀS UNIVERSIDADES	19
2.2. MIX DE MARKETING EDUCACIONAL	21
2.3. SATISFAÇÃO DOS ESTUDANTES	24
2.4. LEALDADE DOS ESTUDANTES	25
3. MÉTODO DE PESQUISA	28
4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	35
4.1. ENTREVISTAS COM OS GESTORES DE MARKETING	35
4.1.1. Caracterização dos respondentes	36
4.1.2. Caracterização dos departamentos de marketing	37
4.1.3. Análise do <i>mix</i> de marketing educacional	42
4.1.3.1. <i>Capacidade</i>	45
4.1.3.2. <i>Carisma</i>	59
4.1.3.3. <i>Colaboradores</i>	73
4.1.3.4. <i>Comunicação</i>	81
4.1.3.5. <i>Conveniência</i>	95
4.1.3.6. <i>Custo do cliente</i>	105
4.1.3.7. <i>Solução ao cliente</i>	113
4.2. SURVEY COM OS ESTUDANTES DE GRADUAÇÃO	125
4.2.1. Tratamento preliminar dos dados	125
4.2.2. Caracterização da amostra	126
4.2.3. Percepções dos estudantes universitários quanto ao <i>mix</i> de marketing educacional	131
4.2.3.1. <i>Solução ao cliente</i>	132

4.2.3.2. <i>Conveniência</i>	133
4.2.3.3. <i>Custo do cliente</i>	143
4.2.3.4. <i>Comunicação</i>	146
4.2.3.5. <i>Colaboradores</i>	150
4.2.3.6. <i>Carisma</i>	151
4.2.4. Percepções dos estudantes universitários quanto à satisfação	152
4.2.5. Percepções dos estudantes universitários quanto à lealdade	155
4.3. COMPARAÇÃO DAS AÇÕES DE MARKETING IMPLEMENTADAS PELAS UNIVERSIDADES E AS PERCEPÇÕES DOS ESTUDANTES.....	157
4.3.1. Mix de marketing educacional	162
4.3.1.1. <i>Solução ao cliente</i>	162
4.3.1.2. <i>Conveniência</i>	163
4.3.1.3. <i>Custo do cliente</i>	165
4.3.1.4. <i>Comunicação</i>	167
4.3.1.5. <i>Colaboradores</i>	172
4.3.1.6. <i>Capacidade</i>	174
4.3.1.7. <i>Carisma</i>	177
4.3.7. Satisfação	179
4.3.8. Lealdade	180
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	181
5.1. CONTRIBUIÇÕES ACADÊMICAS.....	182
5.2. CONTRIBUIÇÕES GERENCIAIS.....	184
5.3. LIMITAÇÕES E PESQUISAS FUTURAS.....	187
6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	189
APÊNDICES	196
APÊNDICE A - Estudo 1: entrevistas com os gestores de marketing.....	196
APÊNDICE B - Estudo 2: Survey com os estudantes.....	197
APÊNDICE C – Comparação entre os Estudos 1 e 2.....	198
APÊNDICE D – Estudo 1: Roteiro das entrevistas com os gestores de marketing.....	199
APÊNDICE E – Estudo 2: Roteiro da survey com os estudantes.....	202

APÊNDICE F – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) para Entrevista.....	205
APÊNDICE G – Termo de Consentimento para Uso de Depoimento, Imagem e Voz para Entrevista.....	209
APÊNDICE H – Termo de Consentimento para Participação na Pesquisa Através de Questionário On-line.....	210
APÊNDICE I – Orçamento Sem Custo ou Instalações.....	212
APÊNDICE J – Carta de Anuência.....	213
ANEXOS.....	214
ANEXO A – Carta de Anuência do Decano da Escola de Negócios	214
ANEXO B – Carta de Encaminhamento ao Comitê de Ética.....	216
ANEXO C – Carta de Aprovação da Comissão Científica da Escola de Negócios.....	217
ANEXO D – Folha de Rosto para Pesquisa Envolvendo Seres Humanos – Plataforma Brasil.....	218
ANEXO E – Currículo Lattes de Cláudio H. Sampaio (Pesquisador Principal).....	219
ANEXO F – Currículo Lattes de Wildenilson Sinhorini Vieira da Silva (Equipe e Mestrando da PUCRS).....	220
ANEXO G – Parecer Consubstanciado do CEP.....	221

1. INTRODUÇÃO

Os tempos são outros, em se referindo à administração universitária. No início do século XXI, as universidades mudaram para se adaptarem à *Era do Conhecimento*, resultado dos avanços ocasionados pelas inovações em tecnologias de informação e comunicação e à ampliação do acesso à Internet (EDMUNDS, THORPE & CONOLE, 2012). Essas mudanças levaram a modificações nos modelos de ensino e aprendizagem (SHEN & HO, 2020; VERSHITSKAYA *et al.*, 2020), aceleraram as trocas de conhecimentos e mudaram a conjuntura das profissões (FADEL, BIALIK & TRILLING, 2015).

Além disso, em dezembro de 2019 foi identificado na China um novo Coronavírus, denominado de SARS-CoV-2 que se manifesta como pneumonia em humanos e provoca a *Coronavirus Disease 2019* (COVID-19). Pelo rápido aumento expressivo de casos por vários continentes, a partir de 2020 a OMS declarou que o surto chinês de COVID-19 representava uma pandemia com alto risco, especialmente para países com sistemas de saúde vulneráveis (SOHRABI *et al.*, 2020). A pandemia teve consequências diretas não só no contexto de saúde, mas, sobretudo, na economia global e na educação em todos os níveis (DONTHU & GUSTAFSSON, 2020; KRISHNAMURTHY, 2020; VERMA & GUSTAFSSON, 2020).

A partir de março de 2020, as Instituições de Educação Superior (IES) foram fechadas fisicamente a fim de evitar a propagação do SARS-CoV-2. Com a publicação da Portaria n. 343 pelo Ministro da Educação (BRASIL, 2020), as IES substituíram as aulas presenciais para os meios digitais e mantiveram suas atividades educacionais remotamente. A educação a distância que vinha ocupando espaço crescente nos últimos 10 anos, mas de maneira gradual e conforme o interesse dos estudantes, em algumas semanas foi implantada em todas as IES privadas brasileiras (INEP, 2020).

Com as mudanças na metodologia de ensino em todos os cursos superiores, implantadas em caráter de urgência (GARCÍA-PEÑALVO & CORELL, 2020), o serviço educacional sofreu mudanças significativas e impactou nas rotinas e hábitos dos estudantes (REIMERS & SCHLEICHER, 2020; UNESCO, 2020). Além das mudanças educativas, houve uma preocupação no setor educacional com o abandono dos

estudantes, agravado pela crise financeira e o distanciamento provocado pela ausência das atividades presenciais (JASCHIK, 2020).

O marketing neste período da pandemia ocupou um papel fundamental para manter a comunidade informada e, principalmente, na manutenção dos vínculos acadêmicos e no engajamento dos estudantes nas atividades, reduzindo o impacto do distanciamento causado pelas atividades à distância (ARIZZI *et al.*, 2020; KRISHNAMURTHY, 2020). Diante deste cenário, o marketing educacional encontrou-se frente a vários desafios urgentes e não previstos, sendo necessário o planejamento de diversas ações para mitigar a crise ocasionada pela pandemia no setor da educação superior.

A presente pesquisa surgiu com o interesse de compreender os efeitos da pandemia nas estratégias de marketing das universidades e as ações implementadas pelos departamentos de marketing para mitigar a crise no setor da educação superior.

1.1. JUSTIFICATIVA DO TEMA

A pandemia de COVID-19 foi uma crise de saúde de proporções catastróficas, uma crise que afetou toda a sociedade, com consequências para a economia nos mais diferentes setores (DONTHU & GUSTAFSSON, 2020), dentre eles, a educação superior (KRISHNAMURTHY, 2020). Ocorreu um esforço internacional de prevenção à saúde e controle das contaminações, sendo orientado à população mudanças de hábitos tais como distanciamento social e permanecer em casa, o que provocou consequências diretas nos hábitos de consumo (KIRK & RIFKIN, 2020; SHETH, 2020) e no funcionamento das organizações (VERMA & GUSTAFSSON, 2020).

Dentre os esforços na prevenção e controle da pandemia, as Universidades foram fechadas fisicamente em diversos países e as aulas presenciais substituídas por atividades supervisionadas a distância e mediadas por tecnologias (REIMERS & SCHLEICHER, 2020; UNESCO, 2020). No Brasil, isto ocorreu a partir de março de 2020, mediante publicação do Ministério da Educação – MEC (BRASIL, 2020), em que as restrições foram reduzidas para as atividades práticas e estágios dos cursos de graduação, sendo que a partir de 5 agosto de 2021 a recomendação emitida pelo

Conselho Nacional de Educação foi para o retorno imediato às aulas presenciais (BRASIL, 2021).

O fechamento das instituições educacionais devido à pandemia afetou diretamente os estudantes, professores e funcionários, além de criar consequências relacionadas à aprendizagem digital, infraestrutura de Internet para suporte às aulas a distância, sustentabilidade financeira das instituições educacionais, empregabilidade, habitação no entorno das escolas e fornecedores (GARCÍA-PEÑALVO & CORELL, 2020; GOVINDARAJAN & SRIVASTAVA, 2020; KRISHNAMURTHY, 2020).

Segundo os pesquisadores He e Harris (2020), estudos sobre as mudanças ocorridas no microambiente e no macroambiente de marketing frente à gestão de crise provocada pela pandemia, deverão gerar novas ideias, novas métricas e novos cenários para o marketing pós-pandemia. Diante disso, de acordo com Krishnamurthy (2020), o marketing educacional encontra-se em um momento de incertezas, novos desafios e de transformações do negócio educacional por causa das consequências da pandemia, sendo que no curto prazo podemos citar as taxas aceleradas de evasão, a mudança nos produtos e serviços educacionais, já no longo prazo a preocupação está em garantir a saúde financeira da universidade.

Para maioria das organizações o objetivo principal do marketing, antes da pandemia, era identificar estratégias de sucesso para uma vantagem competitiva no seu setor, buscando atrair e reter clientes (HE & HARRIS, 2020). Contudo, o que foi de fato implementado pelo departamento de marketing nas universidades para o enfrentamento da pandemia? Quais as principais estratégias e os resultados obtidos? Como os estudantes perceberam as ações de marketing das universidades?

Devido às demandas científicas causadas pela pandemia, vários artigos foram publicados sobre a COVID-19 visando analisar os impactos nos negócios e na gestão das organizações (VERMA & GUSTAFSSON, 2020). Desta maneira, com esta pesquisa, será possível aprofundar o entendimento das ações realizadas pelas universidades brasileiras decorrentes da pandemia, sob uma ótica interna por meio dos gestores e, também, pelas percepções externas, na visão dos clientes, o que poderá servir para o desenvolvimento de um futuro protocolo de estratégias de marketing para situações de crises similares no setor universitário.

Ressalta-se que a organização do setor educacional no Brasil é regulamentada pelo Ministério da Educação (MEC) e possui IES de diferentes portes e complexidades (INEP, 2020). Optou-se por direcionar a pesquisa para as Universidades Comunitárias¹ (BRASIL, 1996), devido sua importância e características institucionais plurais, ofertando uma ampla variedade de cursos em diversas áreas e modalidades, com geração de novos conhecimentos e desenvolvimento de pesquisadores, amplos serviços à comunidade externa e interna. Isto influencia diretamente as estratégias de marketing, por tratar-se de instituições mais complexas e diversificadas em relação aos serviços educacionais oferecidos.

1.2. PROBLEMA DE PESQUISA

De acordo com Flick (2013), as questões de pesquisa apresentam duas abordagens relevantes:

- a) *Ponto de vista externo*, devem tratar de um tema socialmente relevante;
- b) *Ponto de vista interno*, relacionada diretamente ao conhecimento científico.

Nas duas abordagens o que se busca é um progresso no entendimento de como resolver o problema estudado. A pesquisa descreve as estratégias de marketing educacional que sofreram mudanças ou que foram criadas em decorrência da pandemia da COVID-19, apresentando abordagens relevantes do ponto de vista externo e interno.

No primeiro caso, quanto à abordagem relevante do *ponto de vista externo*, devido ao contexto da crise global, faz-se necessário e urgente que o segmento da administração universitária possa compreender as atitudes mais eficientes na gestão de marketing educacional para mitigar os efeitos da pandemia no setor.

Algumas pesquisas indicam que uma pandemia é um evento recorrente e, portanto, continuará a acontecer no futuro (POTTER, 2001) e que as empresas devem se preparar para atenuar seus efeitos (DONTHU & GUSTAFSSON, 2020). Além da crise provocada pelo Coronavírus SARS-CoV-2, classificado como um desastre da

¹ As Universidades Comunitárias (BRASIL, 1996, artigo 20º) são IES constituídas por grupos de pessoas físicas ou por uma ou mais pessoas jurídicas, sem fins lucrativos, que incluam na sua entidade mantenedora representantes da comunidade; com características confessionais ou não; assumem o compromisso do desenvolvimento regional por meio do ensino, pesquisa e extensão

categoria risco biológico, existem outras formas de desastres que afetam a sociedade e as organizações, sendo necessária a atenção dos gestores de marketing diante de uma possível gestão de crise. Em 2017, na Assembleia Geral da Organização das Nações Unidas (ONU), os países aprovaram a seguinte definição para os riscos de desastres: "Um processo, fenômeno ou atividade humana que pode causar perda de vidas, lesões ou outros impactos à saúde, danos à propriedade, perturbação social e econômica ou degradação ambiental" (UNDRR, 2020, p. 7). Sendo classificado em 6 categorias de desastres (UNDRR, 2020, p. 17): I. Riscos biológicos; II. Riscos ambientais; III. Riscos geológicos ou geofísicos; IV. Riscos hidrometeorológicos; V. Riscos tecnológicos; VI. Riscos sociais ou outros riscos não classificados. Ou seja, compreender os desastres e suas consequências para a economia, a sociedade e um determinado setor, mapeando as estratégias de marketing para mitigar os efeitos da crise e auxiliar as organizações em um novo posicionamento mercadológico frente a um novo contexto pós-desastre, demonstra ser um tema de pesquisa interessante (DONTHU & GUSTAFSSON, 2020; HE & HARRIS, 2020).

Em segundo lugar, quanto à abordagem relevante do *ponto de vista interno*, a pesquisa contribui com informações levantadas no setor universitário e práticas implantadas pelos gestores de marketing educacional, mapeando padrões e possíveis protocolos utilizados na gestão da crise no setor.

Como destacam Verma e Gustafsson (2020), a crise da COVID-19 causou mudanças nos modelos de negócios existentes, sendo necessário compreender como realizar a transição das estratégias nas organizações e um replanejamento em várias frentes para gerar sustentabilidade e um futuro crescimento. Os docentes e os estudantes tiveram que se adaptar frente à pandemia, com isso, serviços universitários e hábitos de consumo dos estudantes mudaram em curtíssimo prazo diante da necessidade de o ensino superior migrar para o modelo a distância via plataformas on-line (GOVINDARAJAN & SRIVASTAVA, 2020; KRISHNAMURTHY, 2020). Por outro lado, as organizações podem aproveitar o momento como uma oportunidade de responsabilidade social corporativa, contribuindo genuinamente no enfrentamento dos desafios causados pela pandemia e um melhor posicionamento do marketing estratégico (HE & HARRIS, 2020).

Delimitou-se a coleta de dados às IES classificadas como Universidades Comunitárias, localizadas no Brasil, tratam-se de Instituições mais complexas e diversificadas em relação aos serviços educacionais oferecidos, o que necessita uma visão de marketing mais estratégica.

Neste contexto, a proposta desta pesquisa foi responder ao seguinte problema: *Quais os efeitos provocados pela pandemia da COVID-19 nas estratégias de marketing das universidades comunitárias no Brasil?*

1.3. OBJETIVOS

O objetivo geral desta pesquisa foi *analisar os efeitos provocados pela pandemia da COVID-19 nas estratégias de marketing das universidades comunitárias no Brasil.*

Os objetivos específicos desta pesquisa foram:

- *Mapear as ações de marketing implementadas pelas universidades comunitárias diante da crise provocada pela pandemia da COVID-19;*
- *Identificar as percepções dos estudantes universitários quanto às ações de marketing implementadas, os sentimentos de satisfação e lealdade;*
- *Comparar as ações de marketing implementadas pelas universidades e as percepções dos estudantes.*

1.4. ESTRUTURA DO TRABALHO

Esta dissertação de mestrado está estruturada da seguinte forma: referencial teórico (seção 2), dividida em 4 temas; o primeiro trata das *estratégias de marketing aplicadas às universidades*, o segundo tema trata do *mix de marketing educacional*, na sequência é explicado o tema *satisfação dos estudantes* e, por último, explica-se o tema de *lealdade dos estudantes*; após a revisão da literatura apresenta-se a metodologia adotada na pesquisa (seção 3); na sequência a análise e discussão dos resultados (seção 4); depois, as considerações finais (seção 5); em seguida as referências bibliográficas (seção 6) utilizadas para embasar a presente pesquisa; e, por último, os apêndices e anexos da pesquisa realizada.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Na *revisão de literatura* o objetivo foi revisar os artigos mais citados e/ou mais recentes², possibilitando compreender os conceitos sobre o tema e relacionados aos objetivos da pesquisa³, principalmente, quanto às estratégias de marketing educacional e às percepções dos estudantes quanto à satisfação e lealdade.

Para o desenvolvimento deste capítulo, dividiu-se a revisão de literatura em 4 temas principais e que serviram para fundamentar a proposta de coleta de dados descrita na metodologia. O primeiro tema aborda *as estratégias de marketing aplicadas às universidades*, com apresentação dos conceitos iniciais do marketing educacional e conceitos que serão abordados nos temas seguintes; o segundo tema trata do *mix de marketing educacional*, em que se explica o composto ou *mix* de marketing específico do setor educacional, o qual será verificado com os gestores de marketing e com os estudantes na coleta de dados; na sequência é explicado o tema *satisfação dos estudantes*, construto relevante à pesquisa em função das mudanças implementadas por conta da pandemia; por último, explica-se o tema de *lealdade dos estudantes*, outro importante construto que será verificado por compreender os efeitos das ações implementadas na permanência e lealdade dos estudantes em relação à Universidade em que está matriculado.

2.1. ESTRATÉGIAS DE MARKETING APLICADAS ÀS UNIVERSIDADES

Principalmente a partir de 2000, com o credenciamento de várias faculdades privadas no Brasil, houve um aumento na concorrência no setor educacional superior brasileiro. Movimento semelhante também ocorreu em diferentes países em todo o

² Na seleção das referências, utilizou-se periódicos indexados e classificados na base estatística da Scopus, selecionados artigos com no mínimo 1 citação, *Field-Weighted Citation Impact* superior a 1.0 e revistas com *CiteScore 2019* superior a 2.0. Para os periódicos nacionais, optou-se por selecionar os periódicos A1, A2, B1 e B2, com ao menos 1 citação.

³ Utilizou-se como palavras-chave nas pesquisas: *gestão educacional (educational management)*, *Universidade (Universities)*, *educação superior (higher education)*, *marketing*, *marketing educacional superior (higher education marketing)*, *marketing educacional*, *marketing estratégico (marketing strategy)*, *COVID-19*, *information and communication technologies*.

mundo por conta do aumento no acesso ao ensino superior, a globalização na educação (BINSARDI & EKWULUGO, 2003; HEMSLEY-BROWN & OPLATKA, 2006) e o investimento cada vez maior na geração de conhecimento (MARINGE, 2005). Ou seja, a concorrência nacional se deu por conta da expansão na oferta de vagas em instituições focadas somente no ensino e com preços mais baratos, já no cenário internacional, as universidades brasileiras também passaram a enfrentar uma concorrência onde vários jovens passam a se interessar por uma formação em outros países. Com o aumento da concorrência, o uso de teorias e conceitos de marketing são gradualmente aplicadas às universidades com a finalidade de obter vantagem competitiva (HEMSLEY-BROWN & OPLATKA, 2006; STACHOWSKI, 2011).

O entendimento do estudante como um cliente e consumidor também avançou nas universidades em todo mundo, em paralelo à utilização de estratégias de marketing (BINSARDI & EKWULUGO, 2003; GIBBS, 2002). Contudo, a compreensão do processo de decisão de compra de um curso superior e a busca de informações por alunos em potencial se tornam elementos de desenvolvimento de qualquer IES (HESKETH & KNIGHT, 1999; KLASSEN & SITZMAN, 2000; MORTIMER, 1997). O marketing, ao analisar o comportamento do consumidor de serviços educacionais quer compreender como um estudante seleciona, contrata, utiliza e descarta um serviço educacional para satisfazer suas necessidades e desejos de formação profissional ou desenvolvimento do conhecimento individual (NGUYEN & LEBLANC, 2001).

No momento da decisão de contratar um serviço educacional, também se aplica às universidades o modelo de cinco estágios que representa o processo de decisão de compra do consumidor (GREWAL & LEVY, 2017, p. 119-131; KOTLER & KELLER, 2018, p. 184-193). Os estágios são: 1. Reconhecimento da necessidade; 2. Busca de informações; 3. Avaliação de alternativas; 4. Decisão de compra; 5. Comportamento pós-compra. Quando observamos como isto influencia no marketing educacional, temos as necessidades psicológicas manifestadas por meio das motivações, aprendizagem e gratificação pessoal como elementos fundamentais para os interessados em ingressar na educação superior. Os estágios 2 e 3 estão diretamente relacionados ao acesso às informações disponibilizadas pelas IES, cada vez mais pelos meios digitais e com relacionamento mais ágil com as centrais de atendimento

das universidades. Ao avaliar as alternativas, conta muito a expectativa de valor de se estudar em uma determinada universidade. No momento da decisão de compra, como trata-se de um serviço educacional que exige um compromisso de anos de dedicação, os estudantes ponderam vários riscos envolvidos que podem interferir na sua satisfação ou arrependimento com o contrato educacional firmado. No estágio 5, pós-compra, as universidades precisam atuar diretamente no acompanhamento do estudante para sua permanência na IES e o nível de satisfação do aluno com o serviço.

O serviço educacional, em particular o universitário, é complexo e é uma experiência de consumo que vai além da conclusão de um curso superior. Existem diferentes componentes que influenciam na satisfação do estudante em relação à universidade (ARIZZI *et al.*, 2020). Compreender qual é o valor para o consumidor, como percebe a qualidade do serviço e o nível de satisfação com a experiência de consumo é o foco central do marketing (LED DEN, KALAFATIS & MATHIOUDAKIS, 2011; MARINGE, 2005).

Visando o atendimento dos objetivos desta pesquisa, a seguir aprofundaremos alguns conceitos das estratégias de marketing aplicadas às universidades.

2.2. MIX DE MARKETING EDUCACIONAL

Os estudantes interessados em ingressar em uma universidade fornecem informações sobre suas expectativas por determinados cursos, locais, horários e quanto podem pagar pelo curso, buscam a satisfação por suas expectativas educacionais e por um valor de mensalidade compatível ao serviço prestado. Esta descrição demonstra alguns elementos do “*mix de marketing*” – Produto, Local, Preços e Promoção – também conhecidos tradicionalmente como 4 P’s (do inglês *Product, Place, Price e Promotion*), proposto por McCarthy (1960).

De acordo com o pesquisador Ivy (2008), o mix de marketing “consiste em tudo que a universidade pode fazer para influenciar a demanda pelos serviços que oferece”. Para alcançar este objetivo, utiliza-se um conjunto de variáveis por meio do *mix de marketing* para produzir as respostas para: (1) posicionar estrategicamente, comunicar as ofertas e o valor da marca para os mercados-alvo; (2) satisfazer as

necessidades e desejos dos mercados-alvo; (3) produzir as respostas desejadas dos mercados-alvo; e (4) atingir objetivos específicos de marketing (LIM, JEE & RUN, 2020).

Na literatura de marketing existem algumas formas propostas para o *mix* de marketing, este debate e compreensão dos conceitos são importantes para diferenciar os produtos tangíveis dos intangíveis, este último observado por meio dos serviços que ampliaram sua importância econômica e levaram os gestores de marketing a repensar o *mix* de marketing original, 4 P's (LIM, JEE & RUN, 2020).

Os pesquisadores Booms e Bitner (1981) propuseram uma adaptação no *mix* de marketing tradicional para atender as necessidades do marketing de serviços, acrescentando aos 4 P's outros 3 P's – Pessoas, Processos e Evidências Físicas (do inglês *People, Process* e *Physical Evidence*), transformando e popularizando os 7 P's.

Em 1990, o pesquisador Lauterborn (1990), passou a denominar como os 4 C's para substituir os 4 P's:

1. Solução ao cliente (do inglês *Customer solution*) – no lugar de produto;
2. Conveniência (do inglês *Convenience*) – no lugar de lugar;
3. Custo do cliente (do inglês *Customer cost*) – no lugar de preço;
4. Comunicação (do inglês *Communication*) – no lugar de promoção.

No marketing da educação superior este movimento de utilização e amadurecimento do *mix* de marketing também acontece, sendo um dos pesquisadores de destaque Jonathan Ivy que adaptou os 7 P's para um estudo aplicado à Pós-graduação (IVY, 2008), passando a utilizar: Programa, Preços, Prêmio, Promoção, Pessoas, Prospecto e Destaque (do inglês *Program, Price, Premium, Promotion, People, Prospectus* e *Prominence*). Sendo o *Programa* relacionado ao currículo dos cursos; *Prêmio* usado para valores especiais relacionados ao serviço educacional (exemplos: acomodação no campus, oportunidades internacionais de intercâmbio, diversidade racial de estudantes etc.); *Prospecto* marketing direto por meio de materiais promocionais com informações acadêmicas; *Destaque* relacionado à imagem e reputação da universidade; os outros três (Preços, Promoção e Pessoas) já são mais conhecidos do *mix* de marketing tradicional.

Em 2009, os autores Newman e Jahdi (2009), propõem qualificar a aplicação do marketing à educação, apresentando uma reconfiguração do “*mix de marketing*” amplamente utilizado na venda de produtos e serviços. Na análise realizada pelos autores, eles primeiramente propõem acrescentar os conceitos do “*mix de marketing de serviços*”, outros 3 P’s – Pessoas, Processos e Evidências Físicas (do inglês *People, Process e Physical Evidence*) – proposto por Booms e Bitner (1981). Na sequência analisam os conceitos dos 4 C’s para a ênfase no consumidor, proposto pelo pesquisador Lauterborn (1990) e agregam 3 novos conceitos às ideias de Lauterborn, propondo assim o “*mix de marketing educacional*” ou os 7 C’s:

1. Solução ao cliente (do inglês *Customer solution*) – no lugar de produto;
2. Conveniência (do inglês *Convenience*) – no lugar de lugar;
3. Custo do cliente (do inglês *Customer cost*) – no lugar de preço;
4. Comunicação (do inglês *Communication*) – no lugar de promoção.
5. Campeões (do inglês *Champions*) ou Colaboradores (adaptação para o português) – no lugar de pessoas;
6. Capacidade (do inglês *Capabilities*) – no lugar de processos;
7. Carisma (do inglês *Charisma*) – no lugar de evidências físicas.

De acordo com os autores Newman e Jahdi (2009), o elemento “pessoas” do *mix de marketing de serviços* desempenha papel fundamental na atração e retenção de estudantes, sendo essencial na construção de relacionamento entre Universidade e estudantes. A ideia da adaptação do conceito para “campeões” é um reflexo da equipe que atua nas instituições educacionais com elevada carga horária de trabalho exaustivo, ao mesmo tempo que busca manter a excelência na prestação de serviço aos estudantes. Newman e Jahdi (2009) também sugerem a possibilidade de utilizar o conceito “calibre” (do inglês *Calibre*), no lugar de “campeões”. Contudo, compreendemos que o conceito “*Colaboradores*” está mais próximo do elemento “pessoas” e possui muita relevância nas instituições educacionais, além de fazer mais sentido como tradução do constructo para o português.

Já o elemento “processos”, adaptado para o conceito “capacidade”, deve-se ao fato da facilidade de trocas de informações entre a IES e os estudantes, o que

possibilita uma importante vantagem competitiva por meio do marketing de relacionamento quando realizado de maneira eficaz.

Por último, o elemento “evidências físicas” foi adaptado para “carisma”, onde os pesquisadores se basearam na importância da identidade corporativa criada na academia, resultado dos valores intrínsecos ou associados aos produtos e serviços. O autor também sugere a possibilidade de utilizar o conceito “garantia” (do inglês *Collateral*), no lugar de “carisma”, mas utilizou-se apenas o último conceito por considerar mais amplo e adequado para representar o segmento educacional.

Fundamentado nestas premissas e na proposta apresentada por Newman e Jahdi (2009), a pesquisa a ser desenvolvida com os gestores de marketing das Universidades Comunitárias terá o foco concentrado no “*mix* de marketing educacional” baseado nos 7 C’s.

2.3. SATISFAÇÃO DOS ESTUDANTES

Enquanto a busca pela compreensão da qualidade de serviço está diretamente relacionada à satisfação do consumidor (LEE & SEONG, 2020), é necessário compreender que na educação superior isto é uma parte de um quebra-cabeça mais complexo no qual vários interessados interagem com efeitos no longo prazo, trata-se de uma experiência que diferencia de outros serviços (HENNIG-THURAU, LANGER & HANSEN, 2001; PAUL & PRADHAN, 2019).

Os serviços, destacam-se pela intangibilidade, inseparabilidade, heterogeneidade e perecibilidade, onde a diferenciação se dá pela customização, a interação como um meio para gerar valor e a impossibilidade de estocar, ou seja, o serviço é consumido enquanto oferecido (MOURAD, MESHREKI & SAROFIM, 2020; NEWMAN & JAHDI, 2009). Isto se aplica aos serviços educacionais e fundamentam as estratégias de marketing na busca pela qualidade dos serviços prestados e na satisfação dos estudantes.

Grande parte dos esforços de marketing se relacionam com o objetivo de maximizar a satisfação dos clientes, o que tende a aumentar a lealdade e retenção dos consumidores (LEDDEN, KALAFATIS & MATHIOUDAKIS, 2011; PAUL & PRADHAN, 2019). De acordo com Arizzi *et al.* (2020), as universidades precisam ser

mais proativas em relação à satisfação dos estudantes e sua retenção, isto por conta da pressão que o setor está enfrentando, tanto por conta da redução demográfica de jovens como devido ao impacto da COVID-19.

Os resultados demonstram que a satisfação tem um impacto significativo nos comportamentos consequentes que são importantes para a lucratividade a longo prazo de uma instituição, como atitude em relação à instituição de ensino superior, intenção de recomendação, envolvimento, lealdade, confiança e boca a boca (SANTINI *et al.*, 2017). Ou seja, a satisfação se torna uma vantagem competitiva para as Instituições de Educação Superior. Por isto, as universidades precisam identificar os principais fatores que influenciam as atitudes dos estudantes e avaliar periodicamente a qualidade fornecida, a fim de evitar insatisfação por parte dos estudantes e sustentar o posicionamento da Instituição no mercado (LEE & SEONG, 2020).

De acordo com a pesquisa realizada por Arizzi *et al.* (2020), ao examinar a função do valor utilitário e hedônico e sua relação com a satisfação do aluno, contribuiu-se com a compreensão e a importância da satisfação como um indicador que mostra fortemente as intenções dos estudantes em permanecer na universidade e até recomendar para outras pessoas, o que fortalece o papel do marketing para contornar os obstáculos causados pela pandemia.

2.4. LEALDADE DOS ESTUDANTES

O desafio do marketing é converter uma base de clientes em leais e comprometidos com a marca (FULLERTON, 2003; HENNIG-THURAU, LANGER & HANSEN, 2001). De acordo com Lee e Seong (2020), a lealdade dos estudantes pode ser usada como uma medida crítica de sucesso das IES que visam reter alunos até a formatura.

Oliver (1999) define a lealdade do consumidor como um compromisso profundamente arraigado para recomprar ou repatriar uma marca de produto ou serviço preferido de forma consistente no futuro, apesar das influências situacionais e/ou esforços de marketing que podem agir como uma causa para mudar de comportamento. Cownie (2017) reforça que o compromisso ocorre quando o

compromisso de um aluno com sua universidade é percebido como correspondido pelo compromisso da universidade com o aluno, sendo uma ideia-chave a ser considerada na lealdade e que reflete na reciprocidade entre os estudantes e a instituição.

Há uma relação entre a lealdade e a satisfação do consumidor, em que normalmente os consumidores fiéis estão satisfeitos (LEE & SEONG, 2020), embora a satisfação não se traduza em lealdade (BOWDEN, 2011). Ou seja, precisamos compreender a satisfação como uma etapa necessária para se chegar à lealdade (PAUL & PRADHAN, 2019), mas é necessário entender a influência de outros mecanismos (OLIVER, 1999; ROWLEY & DAWES, 2000).

O marketing de relacionamento possui importante papel na construção de relacionamentos fortes e duradouros, acarretando a lealdade dos estudantes universitários (BOWDEN, 2011; SCHLESINGER, CERVERA & PÉREZ-CABAÑERO, 2016; SNIJDERS *et al.*, 2018). Além disso, para o consumidor permanecer fiel à marca, precisará acreditar que o produto ou serviço que está consumindo de determinada empresa ainda é a melhor alternativa (OLIVER, 1999).

Também é necessário compreender os obstáculos à lealdade e, até mesmo, o que pode levar à deslealdade. Existem consumidores que buscam novas experiências e a variedade no consumo, o que parece estar relacionado à cultura atual da inovação (OLIVER, 1999; ROWLEY & DAWES, 2000). Em uma clara contradição, outro fator que pode provocar a infidelidade é a retirada de determinado produto ou a mudança no serviço, levando as empresas à necessidade de mais atenção aos consumidores fiéis ao desenvolver mudanças nos produtos ou serviços, mesmo nos casos de inovações ou necessidades competitivas (OLIVER, 1999). Os pesquisadores Rowley e Dawes (2000) acrescentam algumas características ou situações que podem levar o consumidor a serem desleais: *orientação positiva para uma marca concorrente; não ter conhecimento do produto ou serviço; não relevância para suas necessidades; não está dentro de suas percepções de acessibilidade; problemas com o produto ou serviço; comparação desfavorável com outros produtos ou serviços; exposição à promoção de produtos ou marcas competitivas.*

Especificamente em relação à educação superior, um estudante leal à sua universidade não é aquele que apenas utiliza regularmente seus serviços, mas

também possui uma atitude cognitiva-emotiva positiva em relação à IES (COWNIE, 2017), inclusive, não se restringindo ao período em que está matriculado na condição de aluno, mas também se estendendo à condição de ex-aluno (ISKHAKOVA, HOFFMANN & HILBERT, 2017; SNIJDERS *et al.*, 2018).

Oliver (1999) propõe uma estrutura de quatro fases de atitudes para compreender a lealdade – *cognitiva, afetiva, conativa e “inércia de ação”*. A lealdade do aluno à IES também é influenciada por confiança (nas políticas e práticas de gestão e nos funcionários da linha de frente), comprometimento (afetivo e de continuidade) e, também, é influenciado pela qualidade percebida (COWNIE, 2017; LEE & SEONG, 2020; SCHIRMER *et al.*, 2016).

3. MÉTODO DE PESQUISA

Com o objetivo de analisar como a pandemia da COVID-19 afetou as estratégias de marketing das universidades comunitárias no Brasil, este estudo exploratório utilizou uma abordagem multimétodo. De acordo com os pesquisadores Davis, Golicic e Boerstler (2011), a finalidade de métodos múltiplos para estudar um fenômeno é produzir resultados mais sólidos por meio da triangulação de descobertas e fornecer uma compreensão holística do fenômeno pesquisado.

Os estudos de métodos múltiplos podem empregar dois ou mais métodos qualitativos, dois ou mais métodos quantitativos ou uma combinação de métodos qualitativos e quantitativos no que é chamado de abordagem de métodos mistos (DAVIS, GOLICIC & BOERSTLER, 2011). Para esta pesquisa, optou-se pelo método misto de pesquisa (FLICK, 2013; KELL & ERZBERGER 2004), utilizando coleta e análise combinada de dados qualitativos e quantitativos, que permite superar as limitações existentes quando comparadas à utilização de apenas um único tipo de pesquisa.

A etapa qualitativa é o método que possibilita análises mais profundas em relação ao fenômeno que está sendo estudado (RAHI, 2017) e a quantitativa tem por finalidade responder o problema de pesquisa através da utilização de técnicas estatísticas (MALHOTRA & LUMINEAU, 2011). O propósito desta pesquisa foi desenvolver ambos os métodos com os mesmos pesos e em momentos simultâneos, com o propósito de complementaridade na coleta de dados (DAVIS, GOLICIC & BOERSTLER, 2011).

Desta forma, a coleta de dados primários qualitativos foi realizada através de entrevistas semiestruturadas em profundidade (HAIR JÚNIOR, BABIN, MONEY & SAMOUEL, 2005). Segundo Flick (2008), esta técnica possibilita um roteiro com perguntas abertas à situação das entrevistas, servindo como um guia, onde o entrevistado tem a possibilidade de argumentar sobre o tema proposto. Portanto, o roteiro para as entrevistas, conforme demonstrado nos *Apêndices A e D*, foi identificar os serviços educacionais que sofreram mudanças na sua oferta em consequência da pandemia, compreender o papel do setor de marketing na comunicação e oferta à

comunidade, e levantar dados juntos aos gestores de marketing para mapear as ações de marketing implementadas diante da crise provocada pela pandemia da COVID-19.

O roteiro foi fundamentado na proposta apresentada por Newman e Jahdi (2009) para o “*mix de marketing educacional*”, baseado nos 7 C’s que serviram como base para os construtos:

1. *Solução ao cliente* – no lugar de produto;
2. *Conveniência* – no lugar de lugar;
3. *Custo do cliente* – no lugar de preço;
4. *Comunicação* – no lugar de promoção.
5. *Colaboradores* – no lugar de pessoas;
6. *Capacidade* – no lugar de processos;
7. *Carisma* – no lugar de evidências físicas.

As entrevistas foram realizadas de forma *on-line* (FLICK, 2013), via plataforma *Zoom*, sendo que os dados foram gravados e transcritos para posterior análise. Foram realizadas 12 entrevistas semiestruturadas em profundidade com voluntários por conveniência dentre os gestores de marketing das universidades comunitárias pesquisadas, entre os meses de setembro de 2021 até maio de 2022.

Simultaneamente, como técnica para coleta dos dados primários quantitativos, foi realizada uma *survey* como uma pesquisa de opinião pública, conforme roteiro demonstrado nos *Apêndices B e E*, visando identificar as percepções dos estudantes universitários quanto às ações de marketing implementadas pelas universidades comunitárias diante da crise provocada pela pandemia da COVID-19.

De acordo com Flick (2013), as perguntas são elaboradas com o objetivo de coletar, direta ou indiretamente, as razões de um comportamento ou atitude específica. O questionário foi organizado com base em 3 construtos: *mix de marketing educacional, satisfação e lealdade*.

Conforme reflexão de Hair Júnior *et al.* (2005), em muitas ocasiões o pesquisador precisa desenvolver novas escalas (perguntas) para medir determinado constructo, pois não há instrumentos para mensuração prontos para determinadas atitudes, opiniões ou percepções. Por isto, para o primeiro constructo, *mix de*

marketing educacional, a escala foi fundamentada no artigo de Newman e Jahdi (2009) e adaptada com base nas questões desenvolvidas para a pesquisa qualitativa, com o intuito de confrontar as informações dos gestores e as percepções dos estudantes perante os indicadores estabelecidos na pesquisa qualitativa. Este constructo teve sua escala verificada quanto à confiabilidade e validade de conteúdo, sendo feito com *experts* um pré-teste do questionário, utilizando-se para isto a medida de *Alpha* de Cronbach, com valor de corte de 0,70 (HAIR JÚNIOR *et al.*, 2005; VIEIRA, 2011). Já os outros dois construtos, *satisfação* e *lealdade*, utilizam escalas já validadas em pesquisas anteriores (CASIDY & WYMER, 2015; SAMPAIO *et al.*, 2012). Na Figura 1, a seguir, demonstramos a origem e objetivo das escalas utilizadas na *survey*.

FIGURA 1 – Escala de Medida do Estudo 2: Survey com os estudantes

CONSTRUCTO	REFERÊNCIA	TIPO DE ESCALAS	OBJETIVO
MIX DE MARKETING EDUCACIONAL	Newman e Jahdi (2009) Escala: Elaborado pelo autor e validado com <i>experts</i>	Escala de Likert de 7 pontos [1. <i>Discordo Totalmente</i> até 7. <i>Concordo Totalmente</i>]	Compreender as questões específicas da universidade quanto às estratégias de enfrentamento da pandemia da COVID-19, observadas com os gestores e confrontadas com as percepções dos estudantes
SATISFAÇÃO	Casidy e Wymer (2015)	Escala de Likert de 7 pontos [1. <i>Discordo Totalmente</i> até 7. <i>Concordo Totalmente</i>]	Avaliar a satisfação do estudante com a universidade, mesmo diante da pandemia da COVID-19
LEALDADE	Sampaio, Perin, Simões e Kleinowski (2012)	Escala de Likert de 7 pontos [1. <i>Discordo Totalmente</i> até 7. <i>Concordo Totalmente</i>]	Compreender a lealdade dos estudantes universitários, mesmo diante da crise provocada pela COVID-19

Fonte: Elaborado pelo autor.

Nota: Na escala de *lealdade* (SAMPAIO *et al.*, 2012) foram excluídos 2 indicadores da escala por não se aplicar a esta pesquisa. Um item referia-se ao “contato” com o corpo docente, devido às aulas a distância optamos por excluir o indicador. O outro item referia-se aos egressos, o que não se aplica ao contexto desta pesquisa.

Nesta pesquisa optou-se por trabalhar com a escala métrica de classificação contínua, sendo selecionada a Escala de Likert de concordância. “A escala de Likert é uma escala de classificação amplamente utilizada, exigindo que os entrevistados indiquem em sua resposta sobre o objeto de estímulo” (VIEIRA, 2011). Quanto mais pontos se utilizam na escala de Likert, mais precisão quanto à intensidade (HAIR

JÚNIOR *et al.*, 2005). O participante, de acordo com o indicador observado, marcará um grau de concordância na escala de medida, indo de “discordo totalmente” (igual a 1) a “concordo totalmente” (igual a 7).

De acordo com Freitas *et al.* (2000) o objetivo da *survey* é a obtenção de informações sobre grupo específico de pessoas, ou seja, de uma amostra da população-alvo do estudo. Diante disso, a coleta dos dados do presente estudo foi realizada com uma amostra por conveniência, sendo os participantes da *survey* convidados a participar de maneira voluntária da pesquisa, selecionados dentre os estudantes de graduação cadastrados nas universidades comunitárias pesquisadas, os quais responderam ao questionário por escrito e aplicado no formato *on-line*. Não houve identificação dos respondentes, sendo os questionários anônimos, bem como não houve qualquer codificação ou perguntas que pudessem identificar os respondentes.

O questionário foi aplicado através da plataforma *Qualtrics Survey Software*, por meio de link único, divulgado e distribuído diretamente pelas universidades participantes da pesquisa. Foram respondidos 414 questionários *on-line*, entre os dias 03 de agosto de 2020 até 24 de janeiro de 2021, sendo que a amostra correspondeu a 7 Universidades participantes da pesquisa quantitativa.

A seguir, na Figura 2, as informações sobre a população pesquisada e a amostra participante da coleta de dados.

FIGURA 2 – População pesquisada e tamanho da amostra¹

COLETA DE DADOS	INSTRUMENTO	POPULAÇÃO ²	AMOSTRA REALIZADA
QUALITATIVA	Entrevista semiestruturada em profundidade com os gestores de marketing	N = 45 Universidades Comunitárias	n = 12 As entrevistas foram realizadas com voluntários dentre os gestores de marketing das universidades comunitárias pesquisadas, entre os meses de setembro de 2021 até maio de 2022.
QUANTITATIVA	<i>Survey</i> por meio de questionário <i>on-line</i> com estudantes de graduação matriculados nas IES	N = 1.438.540 estudantes matriculados na graduação nas Universidades Comunitárias	n = 414 A <i>Survey</i> foi aplicada em 7 universidades comunitárias, entre os dias 03 de agosto até 24 de janeiro de 2021 e foram respondidos 414 questionários <i>on-line</i> .

Fonte: ¹Elaborado pelo autor; ²INEP (2020).

Nota: Trabalhou-se com amostra por conveniência.

Além do software utilizado para a *survey*, também foram utilizados outros dois aplicativos. Para desenvolver a análise de conteúdo das entrevistas semiestruturadas utilizou-se o software MAXQDA 2020 Analytics Pro, específico para análise de dados qualitativos e com suporte para análise de dados estatísticos, adequado para pesquisas multimétodo. Na análise descritiva dos dados quantitativos coletados utilizou-se o *software PSPP*, *software* livre para análise de dados, destinado a ser uma alternativa para o IBM SPSS (FIELD, 2009), com a finalidade de organização, mensuração e análise dos resultados quantitativos.

Para análise dos dados qualitativos, utilizou-se da análise de conteúdo proposto por Bardin (2011). A seguir a explicação de 4 conceitos fundamentais e utilizados na análise de conteúdo:

a) *Codificação*: De acordo com Bardin (2011), “a codificação corresponde a uma transformação – efetuada segundo regras precisas – dos dados brutos do texto”, transformação realizada por meio de seleção ou recorte de parte do texto, agregando o sentido ao código selecionado e servido para gerar determinada enumeração que pode servir para constituir índices; com isto, é possível representar o conteúdo ou sua expressão por meio de unidades as quais permitem esclarecer características pertinente ao conteúdo do texto.

b) *Categorização*: De acordo com Bardin (2011), “a categorização é uma operação de classificação de elementos constitutivos de um conjunto por diferenciação e, seguido, por reagrupamento por analogia com critérios definidos, constituindo as categorias”.

c) *Categorias primárias*: são as codificações de parte do texto que representam as categorias de primeiro nível.

d) *Categorias secundárias*: são as codificações de parte do texto que representam as categorias de segundo nível ou subcategorias das primárias.

A partir dos dados obtidos com as 12 entrevistas semiestruturadas em profundidade foi realizada uma codificação para proceder a análise de conteúdo com categorias *a priori*, representadas pelos 7 C's que serviram como base para os

construtos propostos por Newman e Jahdi (2009) para o “*mix* de marketing educacional”, e categorias *a posteriori* definidas após a codificação dos dados coletados e totalizaram mais 41 categorias secundárias. Na Figura 3, encontra-se representado as categorias primárias e secundárias utilizadas na análise dos dados.

FIGURA 3 – Códigos primários e secundários utilizados na análise dos dados qualitativos

Cor	Categoria primária	Categoria secundária
●	Perfil do entrevistado	
●	Departamento de Marketing	
●	Capacidade	
●		Ações de marketing para mitigar a crise
●		Concorrência
●		Eficácia do Marketing
●		Processos
●	Carisma	
●		Captação
●		Imagem Institucional
●		Interesse dos consumidores
●		Responsabilidade social
●		Retenção
●		Valores
●	Colaboradores	
●		Condições de trabalho
●		Docentes
●		Equipe de Marketing
●		Líderes
●		Tamanho da equipe
●		Treinamentos específicos para atendimento na pandemia
●	Comunicação	
●		Ações de relacionamento
●		Campanhas de sensibilização e educativas
●		Campanhas sobre as mudanças
●		Canais de comunicação
●		Planejamento integrado de comunicação
●		Promoção
●	Conveniência	
●		Atividades presenciais
●		Hábitos de consumo
●		Local

●		Processo seletivo
●		Serviços on-line
●		Suporte de informática
●		TICs nas aulas a distância
●	Custo do cliente	
●		Bolsas acadêmicas
●		Evasão
●		Negociação financeira
●		Planos de pagamento
●		Preço
●	Solução ao cliente	
●		Produto
●		Qualidade educacional
●		Satisfação dos consumidores
●		Segurança em relação ao COVID-19
●		Serviços educacionais

Fonte: Elaborado pelo autor com base nas entrevistas realizadas com os gestores de marketing.

Por último, realizou-se a triangulação de dados por meio de análise das entrevistas realizadas com os gestores dos departamentos de marketing e os questionários respondidos pelos estudantes de graduação, conforme demonstrado no *Apêndice C*, comparando as principais ações de marketing implementadas que foram citadas pelas Universidades e as percepções dos estudantes.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo, apresenta-se a análise e os resultados obtidos por meio da coleta de dados explicitados no capítulo 3. A seção 4.1 traz os resultados das entrevistas semiestruturadas em profundidade, onde foi possível observar as estratégias de marketing implementadas pelas universidades comunitárias durante o período da pandemia da COVID-19. Na seção 4.2, apresentam-se os resultados da *survey* por meio de questionário on-line com estudantes de graduação matriculados nas IES, sendo possível identificar as percepções dos estudantes universitários quanto às estratégias de enfrentamento da pandemia, bem como os efeitos na satisfação e a lealdade dos estudantes universitários. Por último, na seção 4.3, realizou-se uma triangulação dos dados qualitativos e quantitativos para comparar as ações de marketing implementadas pelas universidades e as percepções dos estudantes, objetivando identificar as estratégias de marketing mais eficazes diante da crise provocada pela COVID-19.

4.1. ENTREVISTAS COM OS GESTORES DE MARKETING

Foram realizadas 12 entrevistas semiestruturadas em profundidade, onde foi possível observar as estratégias de marketing implementadas pelas universidades comunitárias durante o período da pandemia da COVID-19. Os gestores de marketing são provenientes das universidades demonstradas na Figura 4.

FIGURA 4 – Universidades participantes das entrevistas semiestruturadas em profundidade

No.	Universidades	Siglas	Localização	Site
1	Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul	PUC RS	Porto Alegre - RS	https://www.pucrs.br/
2	Pontifícia Universidade Católica do Paraná	PUC PR	Curitiba - PR	https://www.pucpr.br/
3	Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais	PUC Minas	Belo Horizonte - MG	https://www.pucminas.br/
4	Universidade do Extremo Sul Catarinense	UNESC	Criciúma - SC	https://www.unesc.net/
5	Universidade Católica de Brasília	UCB	Brasília - DF	https://ucb.catolica.edu.br/portal/
6	Universidade do Oeste de Santa Catarina	UNOESC	Joaçaba - SC	https://www.unoesc.edu.br/
7	Universidade FUMEC	FUMEC	Belo Horizonte - MG	http://www.fumec.br/
8	Universidade do Vale do Taquari	UNIVATES	Lajeado - RS	https://www.univates.br/
9	Universidade Comunitária da Região de Chapecó	UNOCHAPECÓ	Chapecó - SC	https://www.unochapeco.edu.br/
10	Universidade Metodista de São Paulo	UMESP	São Bernardo do Campo - SP	https://metodista.br/
11	Universidade Evangélica de Goiás	UNIEVANGÉLICA	Anápolis - GO	https://www.unievangolica.edu.br/
12	Universidade FEEVALE	FEEVALE	Novo Hamburgo - RS	https://www.feevale.br/

Fonte: Elaborado pelo autor.

4.1.1. Caracterização dos respondentes

As entrevistas ocorreram com 12 gestores de marketing indicados pelos Reitores ou Pró-Reitores das universidades pesquisadas. Na Figura 5, constam algumas informações disponibilizadas referentes ao perfil dos respondentes em relação ao cargo e tempo de experiência com marketing educacional.

FIGURA 5 – Perfil dos respondentes

Nome	Qual o cargo que ocupa na Universidade	Há quanto tempo trabalha nesta função na Universidade	Há quanto tempo trabalha com marketing educacional
Entrevistado 1	Coordenação de Marketing	1,5 anos	1,5 anos
Entrevistado 2	Gerente de Captação	2,5 anos	2,5 anos
Entrevistado 3	Professora, Coordenadora Geral do Virtual e Assessora da Secretaria de Planejamento na Área de Marketing e Relacionamento	12 anos	17 anos
Entrevistado 4	Pró-Reitora de Planejamento e Desenvolvimento Institucional	1,5 anos	4,5 anos
Entrevistado 5	Coordenador Geral de Marketing	8 meses	8 anos
Entrevistado 6	Coordenador Geral de Marketing, Comunicação, Relacionamento, Vendas, Editora, Áudio e Eventos	8 anos	16 anos
Entrevistado 7	Coordenador de Comunicação e Marketing	4 anos e 9 meses	19 anos
Entrevistado 8	Gerente de Marketing e Comunicação	9 meses	4 anos
Entrevistado 9	Diretora de Marketing e Estratégia de Marketing	1,5 anos	15 anos
Entrevistado 10	Reitor e Diretor de Marketing	10 meses	10 meses
Entrevistado 11	Gestora de Relacionamento e Marketing	3 anos e 9 meses	10 anos
Entrevistado 12	Coordenador de Marketing e professor	3 anos e 3 meses	3 anos e 3 meses

Fonte: Elaborado pelo autor com base nas entrevistas realizadas com os gestores de marketing.

4.1.2. Caracterização dos departamentos de marketing

A compreensão do perfil dos departamentos de marketing das universidades pesquisadas é pertinente, pois os serviços prestados internamente ou terceirizados estão diretamente relacionados à capacidade dos departamentos de atender às demandas de marketing nas IES, assim, a pesquisa visa compreender como estes departamentos podem ter sido impactados com a crise da pandemia da COVID-19, informação que será analisada nas categorias observadas.

Na Figura 6, com base na informação prestada pelos gestores de marketing entrevistados, constam o número de colaboradores que atuam no setor de marketing em suas respectivas Instituições.

FIGURA 6 – Colaboradores do setor de marketing

Universidade	Quantos colaboradores atuam diretamente no setor de marketing
PUC RS	42 pessoas
PUC PR	70 pessoas
PUC Minas	22 pessoas
UNESC	20 pessoas
UCB	52 pessoas
UNOESC	22 pessoas
FUMEC	18 pessoas
UNIVATES	22 pessoas
UNOCHAPECÓ	27 pessoas
UMESP	20 pessoas
UNIEVANGÉLICA	20 pessoas
FEEVALE	33 pessoas

Fonte: Elaborado pelo autor com base nas entrevistas realizadas com os gestores de marketing.

O departamento de marketing na educação superior atua com estratégias para garantir à IES estabilidade em um ambiente de mercado dinâmico e competitivo, desde a concepção do produto que se relaciona com a captação até o monitoramento do desempenho educacional, onde é possível o marketing atuar com o relacionamento, a satisfação e a retenção dos estudantes, preocupando-se em proporcionar experiências educacionais de qualidade e em compreender as necessidades dos estudantes (STACHOWSKI, 2011).

De acordo com Binsardi e Ekwulugo (2003), “um princípio centralmente importante do marketing é que todas as atividades de marketing devem ser voltadas para o que os clientes desejam”, ou seja, o departamento de marketing atua com o foco nos consumidores, analisando o mercado e integrando o marketing aos demais departamentos em uma IES. Essas ações fazem parte de um marketing estratégico mais amplo e de longo, onde o departamento de marketing é o responsável pelas boas práticas de marketing e convergindo para a gestão estratégica.

Na Figura 7, com base na citação dos entrevistados, é possível compreender quais são os serviços realizados diretamente pelo setor de marketing das universidades.

FIGURA 7 – Serviços realizados diretamente pelo setor de marketing da universidade

Universidade	Quais os serviços realizados diretamente pelo setor de marketing
PUC RS	Há uma agência de publicidade que atua com a comunicação e mídias <i>on e off</i> , além de trabalhar com <i>branding</i> . A mercadológica, sustentada pelo posicionamento e a presença da marca, desenvolve a definição de estratégias e desdobra-se nas campanhas de captação. Para o primeiro atendimento aos interessados na PUCRS, temos o auxílio de um parceiro externo; mas, o candidato ou futuro aluno se torna de fato um estudante PUCRS, daí o atendimento todo é feito pela central de relacionamento ao aluno (CRA) ou pelo EDUCOM, por exemplo, lá dentro do da educação continuada temos uma equipe de relacionamento, mas isso é quando ele já é um atual aluno. (ENTREVISTADO 1).
PUC PR	Organizados em 4 gerências: (a) Captação que é responsável por trazer os estudantes, desde o começo do funil quando atraímos o estudante no contato com as escolas e evolui até ao final, quando fazemos comunicação ativa e esclarecemos dúvidas do consumidor para de fato realizar a matrícula; (b) Encantamento que olha para toda a jornada do estudante e tenta melhorar essa experiência, também são responsáveis pela formatura Institucional; (c) Comunicação Institucional que é responsável por todos os canais oficiais da Universidade, site, perfis nas redes sociais e é responsável também pela Assessoria de Imprensa, então a gestão de crise fica nessa área; (d) Produto que visa a melhoria contínua dos produtos e sua adequação ao mercado (ENTREVISTADO 2).
PUC Minas	O departamento de Marketing e Relacionamento tem uma área de inteligência de mercado, uma área de marketing digital, uma área de relacionamento, uma assessoria de comunicação e uma área de tecnologia. (a) Na área de inteligência temos uma coordenação de pesquisa de tratamento de dados, a análise de dados é bem forte. (b) Na área do marketing digital trabalham diretamente na estrutura das campanhas juntamente com a Assessoria de Comunicação. (c) Na área de relacionamento há um Call Center com uma parte da equipe trabalhando com Bots, WhatsApp e integrado, também trabalham em conjunto com a Assessoria de Comunicação, além disso possuem agentes de relacionamento nas unidades que fazem um trabalho mais de integração entre o meio físico local e as estratégias mais digitais de captação e retenção. (d) A área de Assessoria de Comunicação trabalha com a captação, tanto nos canais digitais como com os operadores de Call Center que fazem ligações ativas junto aos candidatos. (e) Na área de tecnologia vai mais para o que é demandado de comunicação e informação (ENTREVISTADO 3).
UNESC	Trabalhamos dentro de campanhas dedicadas dentro de um ciclo pré-programado, considerando as suas datas de início, meio e fim. Existem produtos anuais, quadrimestrais, semestrais e outros de fluxos contínuos, então cada produto tem a sua especificidade. Dentro dessas campanhas são criados os conteúdos, é definido o que fazer e como se comunicar com cada persona. A Assessoria de Imprensa é responsável por trabalhar todo o conteúdo voltado para posicionamento, conversão e apresentação dos diferenciais da Instituição para coaduna com esse tema que está sendo trabalhado; também trabalha todo o conteúdo de multiplataformas - a mídia impressa, digital, podcasts, rádio e TV, que é a parte do YouTube. O Marketing trabalha as peças publicitárias e os níveis de campanha – institucional, comercial, conversão e de engajamento. O setor de Relacionamento faz todo o processo de visitação, engajamento e ações comunitárias junto com a área de extensão, para fazer com que essa comunidade conheça a Universidade e entenda melhor os produtos ofertados pela UNESC. E, por fim, a parte Comercial que trabalha em duas frentes, à frente interna que a parte de conversão e a externa que faz visitações, convênio e parcerias (ENTREVISTADO 4).
UCB	Estamos estruturados dentro de três pilares: Comunicação Interna, Mercadológica e Institucional. A Interna e a Institucional, damos conta 100% internamente e a Mercadológica, hoje conta com os serviços de terceiros, ou seja, toda a parte de Comunicação Interna seja com colaboradores ou também com os nossos alunos, tratamos internamente 100%. Os serviços de criação de demanda, tudo aquilo que foge do planejado dos processos de captação também mantém internamente, estamos estruturando dentro do Marketing hoje, uma célula de permanência que nós não tínhamos pelo menos o desenvolvimento de todo o projeto e também o start desse projeto até que a área se consolide como uma área de permanência do estudante, e todo o processo de movimentação do funil do CRM, que aí é desde o momento da captação que contamos com a parceria das agências. Mas a movimentação do funil internamente, as ações para fazer com que esses estudantes desçam até o processo final da captação e efetivamente se torna um estudante da UCB, fica internamente conosco (ENTREVISTADO 5).
UNOESC	Temos todo o planejamento financeiro de Marketing para a Instituição, todo o relacionamento com as mídias, meios de comunicação, produção de todo o tipo de material, áudio visual, material impresso, enfim, é um trabalho completo. Temos aqui dentro, todas as instâncias de Agência e prestamos todos os serviços - assessoria de imprensa, marketing digital e call center – na parte comercial que atende os diversos cursos. As produções que são mais simples e menos complexas, conseguimos fazer internamente. Então é um trabalho bem transversal em termos de Comunicação e Marketing (ENTREVISTADO 6).
FUMEC	O setor é dividido em núcleos, mas trabalha todo em conjunto; então eu tenho os núcleos ligados à área de comunicação e os núcleos ligados à área de marketing. Na comunicação eu tenho o núcleo de imprensa, de publicidade e design, o portal e mídias sociais, o de cerimonial e eventos e de comunicação interna. No marketing há um núcleo de pesquisa de mercado, de central de atendimento e o comercial, de relacionamento e o de novos negócios. Então esse núcleo de novos negócios é um núcleo de promoção e que trabalha muito em conjunto com o comercial. Dentro da estrutura de comunicação, estão todas as atividades ligadas ao relacionamento com a imprensa, produção de release, de textos, conteúdos para o site, para as redes sociais. As redes sociais também estão sendo trabalhadas dentro do núcleo de

	imprensa, então tem uma jornalista e uma estagiária que cuida de todas as ações das redes sociais. Hoje temos o LinkedIn, Instagram, Facebook e o Twitter. E o núcleo de design e publicidade é que trabalha todas as nossas campanhas internas (ENTREVISTADO 7).
UNIVATES	A criação de marcas até a criação, elaboração e veiculação de campanhas de publicidade ou até de artes mais simples de comunicação, de eventos, enfim, iniciativas da universidade e das suas mantidas. Tudo que envolve comunicação da Fundação Univates é conosco, isso não é só a Universidade. Desde a aprovação de material de terceiros até a criação e elaboração de qualquer material que seja e o controle da imprensa e das redes sociais (ENTREVISTADO 8).
UNOCHAPECÓ	Comunicação institucional, comunicação dos cursos de graduação, pós-graduação (lato e <i>stricto sensu</i>), assessoria de imprensa, relacionamento e produção de conteúdos audiovisuais para divulgação dos cursos e produtos. Tudo isso é casado para que tenhamos uma comunicação que não atue somente de forma comercial, mas que tenhamos as pontas caminhando de forma horizontalizada, que é comunicação, publicidade e propaganda, ações de marketing, de relacionamento, de assessoria de imprensa e de venda (ENTREVISTADO 9).
UMESP	Agência de Performance, LABCOM (agência experimental dos alunos), empresa de call center, assessoria de imprensa interna que trabalha os comunicados internos no portal institucional (ENTREVISTADO 10).
UNIEVANGÉLICA	A comunicação interna e externa (criação de ações relacionamento, endomarketing, ações de fidelização, ações de captação, projetos de campanha, marketing digital, criação de conteúdo) (ENTREVISTADO 11).
FEEVALE	Fazemos a gestão da comunicação, assessoria de imprensa, endomarketing, gestão digital. Na FEEVALE temos um Núcleo de Digital, onde atuamos com interação social nas redes digitais, alimentação de informações e manutenção dos sites. E uma produtora de conteúdo de vídeo também dentro da FEEVALE para fazer produção de conteúdo para a instituição (ENTREVISTADO 12).

Fonte: Elaborado pelo autor com base nas entrevistas realizadas com os gestores de marketing.

O Entrevistado 1 ressaltou a importância da existência de uma estrutura de Comunicação e Marketing interna na universidade, conforme observado a seguir:

Acho que uma coisa bem importante, diferente de outros *players* e não somente do segmento de ensino, mas também outros *players* de outros segmentos em que muitas vezes não tem uma estrutura robusta de Comunicação e Marketing inserida dentro da sua unidade de negócio e acaba terceirizando, e aqui não é uma crítica é só uma constatação, acaba tendo um braço externo que é uma Agência de Comunicação para dar todo esse suporte. Aqui na PUCRS é diferente, nós temos essa equipe robusta, e eu sempre brinco por mais que ela seja uma equipe robusta, por todas as pautas que a PUC se conecta é uma equipe pequena, pensando por tudo que a PUC se conecta, não só de assuntos Institucionais, como mercadológico, mas também pela pluralidade de temas que a PUC está presente. Então essa equipe interna se torna pequena para dar vazão para todos os conteúdos e temas que precisamos dar conta (ENTREVISTADO 1).

O Entrevistado 2 ressaltou dois pontos relevantes do trabalho desenvolvido pela equipe de marketing da PUCPR; o primeiro é a existência de uma área específica do departamento de marketing responsável pela atuação direta na gestão de crise causada pela pandemia da COVID-19, conforme observado a seguir:

Hoje tem uma área de Comunicação Institucional que é responsável por todos os canais oficiais da Universidade, site, perfis nas redes sociais e é responsável também pela Assessoria de Imprensa, então a gestão de crise fica nessa área também (ENTREVISTADO 2).

O segundo ponto relevante é a existência de uma área específica do departamento de marketing responsável pelas melhorias dos produtos educacionais e sua adequação ao mercado, fator considerado relevante pelo gestor devido ao aumento da instabilidade no setor causada pela pandemia da COVID-19, conforme observado a seguir:

Temos a área de Produto que visa a melhoria contínua do produto, uma adequação do produto ao mercado. Porque entendemos que estamos num Mundo que está cada vez mais instável e as coisas estão mudando de forma muito rápido, ainda mais depois dessa pandemia. Então essa área olha para as matrizes que temos hoje e identifica eventuais oportunidades ali para adequar o que está sendo exigido nesse profissional no mercado, além de criar novos produtos, tanto para graduação quanto para *lato sensu*, quanto para a curta duração e técnico. (ENTREVISTADO 2).

O Entrevistado 4 reforçou a importância e a complexidade da Universidade Comunitária, conforme observado a seguir:

Nós somos uma Universidade Comunitária, nós precisamos criar todo um processo de posicionamento institucional para fazer com que a Universidade consiga demonstrar para a comunidade externa porque ela veio. Então, temos sempre esse esforço, muito diferente de uma privada que ela vende ao ensino propriamente dito, uma Universidade com o status de Universidade Comunitária trabalha com ensino, pesquisa, extensão e inovação. Então, considerando essa especificidade, a Universidade trabalha com uma série de serviços, nós trabalhamos todas as dimensões acadêmicas, a Educação Básica até o Ensino Médio, Graduação presencial EAD, Ensino Técnico, Pós-graduação Lato Sensu, Mestrados e Doutorados, a UNESC Corporativa, um Projeto que são os cursos livres, Cursos de Extensão voltados para uma formação mais rápida e o Idiomas. Além disso, nós temos outro elemento que é a prestação de serviços, onde nós temos o nosso parque científico e tecnológico que congrega nele, uma série de serviços que a Universidade também atua nessa esteira, então sai do acadêmico e vai para serviços. Todo esse pacote de serviços e produtos a área de Comunicação precisa trabalhar (ENTREVISTADO 4).

Na Figura 8, com base na citação dos entrevistados, é possível compreender quais são os serviços terceirizados e supervisionados pelo setor de marketing das universidades.

FIGURA 8 – Serviços terceirizados pelo setor de marketing da universidade

Universidade	Quais os serviços são terceirizados e supervisionados pelo setor de marketing
PUC RS	Contamos com uma Agência de Publicidade que atua, principalmente, na nossa definição de estratégia de marca e a partir disso desdobramento das nossas campanhas de captação. Além disso, outro parceiro é uma Empresa de Relacionamento bem focada em graduação, no primeiro atendimento, esse primeiro atendimento está relacionado com dúvidas frequentes, informações sobre os cursos, sobre a PUCRS e sobre os diferenciais. Quando ele está ainda na etapa de consideração, ou seja, analisando os <i>players</i> , temos esse parceiro externo que nos dá esse apoio (ENTREVISTADO 1).
PUC PR	Temos o <i>contact center</i> internamente, mas entendemos também que tem uma sazonalidade ali de demanda, então terceirizamos quando a demanda é muito grande para o nosso time rodar as bases; a agência de publicidade é terceirizada; na área de comunicação temos toda a parte de pesquisa de mercado, mas a tendência essa parte é terceirizada; e temos uma empresa que faz a assessoria de imprensa para nós, uma pessoa responsável dentro da Universidade, mas quem conduz é terceirizado (ENTREVISTADO 2).
PUC Minas	Temos alguns programas contratados externos, como disse a agência digital; uma área de trabalho junto a testes de orientação vocacional que é contratada; empresas para análise de dados relacionado à parte de tecnologia, também terceirizada. Apesar de ter aí o controle também da área de TI integrada conosco, mas muitas coisas são terceirizadas (ENTREVISTADO 3).
UNESC	Não informou serviços terceirizados pelo departamento de marketing.
UCB	Não informou serviços terceirizados pelo departamento de marketing.
UNOESC	Temos uma parceria com uma agência que auxilia no relacionamento com alguns veículos de comunicação para buscar negociação, como eles têm um acesso um pouco melhor ao setor, existe um fator importante de influência das agências. Há prestador de serviço para a CRM, é um serviço muito grande, evidentemente há um custo bastante elevado, mas nos auxilia. Mas para as campanhas maiores, como Vestibular, Pós-graduação, buscamos agências externas (ENTREVISTADO 6).
FUMEC	Temos uma agência de comunicação que atende as campanhas do processo seletivo para a graduação e o processo para a pós-graduação. Eles atendem tanto com mídia, criação da campanha, criação do on-line e do off-line (ENTREVISTADO 7).
UNIVATES	Terceirizamos a criação de arte e a criação de layout de site. A produção, por exemplo, de fotos, filmes (ENTREVISTADO 8).
UNOCHAPECÓ	Campanhas para vestibulares e pós-graduação, bem como lançamentos de novos produtos (ENTREVISTADO 9).
UMESP	Temos uma assessoria de imprensa terceirizada, onde toda a relação com a imprensa hoje está sendo feita por esta assessoria, a qual está conseguindo emplacar muita coisa na mídia de controle de projetos, enfim, que faz parte dessa melhoria de percepção (ENTREVISTADO 10).
UNIEVANGÉLICA	Uma agência para parte de criação para campanhas, investimento de mídia programática e uma produtora que faz a parte de captação de imagem (ENTREVISTADO 11).
FEEVALE	Uma agência de comunicação que nos ajuda nessa parte de publicidade, fazemos a gestão, mas eles fazem a parte de mídia principalmente (ENTREVISTADO 12).

Fonte: Elaborado pelo autor com base nas entrevistas realizadas com os gestores de marketing.

4.1.3. Análise do mix de marketing educacional

A partir dos dados obtidos com as entrevistas foi realizada a análise de conteúdo (BARDIN, 2011), sendo utilizado para a codificação as categorias primárias *a priori*, representadas pelos 7 C's (NEWMAN & JAHDY, 2009), e as categorias secundárias *a posteriori* definidas após a codificação dos dados coletados e totalizaram mais 41 categorias secundárias. Os segmentos codificados nas 12

entrevistas totalizam 711 segmentos codificados⁴, os quais fundamentaram as análises desenvolvidas neste estudo.

Na Tabela 1 é possível compreender os segmentos codificados por universidade. No entanto, ressalta-se que a frequência não está relacionada à pertinência do segmento codificado, ou seja, mesmo uma universidade com frequência menor pode ter apresentado um conteúdo bastante relevante para a pesquisa e com maior detalhamento.

TABELA 1 – Segmentos codificados por universidade

Universidade	Seg. codificados	% Seg. codificados
PUC RS	66	9,28%
PUC PR	49	6,89%
PUC Minas	64	9,00%
UNESC	83	11,67%
UCB	44	6,19%
UNOESC	49	6,89%
FUMEC	51	7,17%
UNIVATES	57	8,02%
UNOCHAPECÓ	42	5,91%
UMESP	74	10,41%
UNIEVANGÉLICA	53	7,45%
FEEVALE	79	11,11%
Total seg. codificados	711	100,00%

Fonte: Elaborado pelo autor com base nas entrevistas realizadas com os gestores de marketing.

Na Tabela 2 demonstram-se os segmentos codificados por categoria de origem e o percentual de frequência obtido em cada categoria.

TABELA 2 – Segmentos codificados por categoria de origem

Cor	Categoria primária	Categoria secundária	Seg. codificados	% Seg. codificados	Documentos
●	Perfil do entrevistado		15	2,11	12
●	Departamento de Marketing		24	3,38	12

⁴ *Segmentos codificados* são os trechos selecionados nas transcrições das entrevistas que foram codificados nas categorias secundárias, de acordo com a metodologia proposta por Bardin (2011).

●	Capacidade		138	19,41	12
●		Ações de marketing para mitigar a crise	55	7,74	12
●		Concorrência	15	2,11	11
●		Eficácia do Marketing	42	5,91	12
●		Processos	26	3,66	9
●	Carisma		124	17,44	12
●		Captação	18	2,53	10
●		Imagem Institucional	27	3,80	10
●		Interesse dos consumidores	12	1,69	8
●		Responsabilidade social	36	5,06	12
●		Retenção	18	2,53	9
●		Valores	13	1,83	7
●	Colaboradores		56	7,88	9
●		Condições de trabalho	7	0,98	4
●		Docentes	13	1,83	9
●		Equipe de Marketing	8	1,13	7
●		Líderes	5	0,70	4
●		Tamanho da equipe	13	1,83	9
●		Treinamentos específicos para atendimento na pandemia	10	1,41	7
●	Comunicação		106	14,91	11
●		Ações de relacionamento	20	2,81	8
●		Campanhas de sensibilização e educativas	11	1,55	7
●		Campanhas sobre as mudanças	21	2,95	11
●		Canais de comunicação	33	4,64	11
●		Planejamento integrado de comunicação	12	1,69	9
●		Promoção	9	1,27	6
●	Conveniência		79	11,11	11
●		Atividades presenciais	7	0,98	5
●		Hábitos de consumo	27	3,80	10
●		Local	1	0,14	1
●		Processo seletivo	15	2,11	11
●		Serviços on-line	19	2,67	9
●		Suporte de informática	6	0,84	4
●		TICs nas aulas a distância	4	0,56	3
●	Custo do cliente		76	10,69	11
●		Bolsas acadêmicas	7	0,98	6

●		Evasão	19	2,67	11
●		Negociação financeira	14	1,97	10
●		Planos de pagamento	12	1,69	6
●		Preço	24	3,38	11
●	Solução ao cliente		93	13,08	11
●		Produto	33	4,64	11
●		Qualidade educacional	4	0,56	3
●		Satisfação dos consumidores	26	3,66	9
●		Segurança em relação à COVID-19	18	2,53	10
●		Serviços educacionais	12	1,69	8

Fonte: Elaborado pelo autor com base nas entrevistas realizadas com os gestores de marketing.

Das 9 categorias primárias, 3 deles correspondem a 51,76% dos segmentos codificados. Primeiramente, destaca-se a categoria primária *capacidade*, com 19,41% dos segmentos codificados, coerente com o objetivo geral desta pesquisa porque nesta categoria encontram-se os itens relacionados às ações de marketing para mitigar a crise provocada pela pandemia, dentre outras ações relacionadas ao funcionamento do departamento de marketing. Na sequência, destaca-se a categoria primária *carisma*, com 17,44% dos segmentos codificados, com destaque para a responsabilidade social, ressaltada por todas as universidades pesquisadas. Por fim, a categoria primária *comunicação*, com 14,91% dos segmentos codificados, categoria destacada pelos gestores de marketing que ressaltaram diversas ações implementadas diante da crise provocada pela pandemia da COVID-19.

A seguir as análises individuais das categorias primárias, com a codificação *a posteriori* e a análise de conteúdo realizada com base nos dados coletados nas entrevistas realizadas.

4.1.3.1. Capacidade

De acordo com os autores Newman e Jahdi (2009), o conceito “capacidade” diz respeito aos processos e a facilidade de comunicação entre a IES com a comunidade, seja interna ou externa. Ou seja, relaciona-se diretamente às condições de atuação do marketing e a eficácia dos seus esforços em uma IES. Diante da crise provocada pela pandemia, o posicionamento do marketing estratégico e os

respectivos processos envolvidos nas ações de marketing foram revistos e adaptados devido às mudanças no setor educacional (GOVINDARAJAN & SRIVASTAVA, 2020; KRISHNAMURTHY, 2020).

Na categoria primária *capacidade*, pode-se observar 4 categorias secundárias *a posteriori*, sendo a mais presente denominada *ações de marketing para mitigar a crise*, correspondendo a 39,9% de incidência dos segmentos codificados, na sequência foram registradas em ordem de incidência as categorias *eficácia do marketing*, *processos* e, por último, a *concorrência*; como demonstrado na Figura 9.

FIGURA 9 – Frequência das categorias secundárias da categoria *capacidade*



Fonte: Elaborado pelo autor com base nas entrevistas realizadas com os gestores de marketing.

Ações de marketing para mitigar a crise

A categoria secundária *ações de marketing para mitigar a crise*, com a maior incidência de segmentos codificados, 39,9% dentre os segmentos da categoria primária *capacidade*.

De acordo com os autores He e Harris (2020), as mudanças no cenário de marketing em decorrência da pandemia forçaram as organizações a desenvolver uma agilidade estratégica antes, durante e pós-pandemia. O marketing educacional precisou atuar para mitigar a crise no curto prazo provocada pelas taxas aceleradas de evasão, a mudança nos produtos e serviços educacionais, o aumento do uso de tecnologias de informação e as atividades educacionais no *home office* (KRISHNAMURTHY, 2020). O surto de COVID-19 é um lembrete de que pandemias

continuarão acontecendo no futuro e que as Universidades precisam se preparar para atenuar seus efeitos (DONTHU & GUSTAFSSON, 2020).

Algumas universidades destacaram a necessidade de melhorar as ações no atendimento aos estudantes durante a crise da pandemia, sendo a ampliação da equipe interna uma das estratégias adotadas, como esta citada pelo Entrevistado 1:

Vou te dar um exemplo, nos períodos de matrícula para darmos vazão ao grande volume de atendimentos que nós tínhamos, porque os alunos tinham dúvidas, queriam saber por que eles não poderiam ter desconto na sua matrícula, já que eles não estavam vindo presencialmente, então o atendimento era mais denso. Nós criamos durante um período, um time que chamamos de força tarefa, composto por pessoas das mais diversas áreas, não necessariamente da central de relacionamento (CRA) ou não necessariamente somente do financeiro, mas eram pessoas que antes tinham interesse em estar contribuindo com a Universidade neste momento de atendimento ao público. Era um grupo de 18 pessoas, responsável pelo primeiro atendimento; como nos estruturamos para isso, já que era um grupo multidisciplinar, claro que nós fizemos toda uma rodada de treinamento para que essas pessoas pudessem fazer esse primeiro atendimento, tirar as dúvidas e aí direcionar para quando eles não conseguissem solucionar de fato a questão daquele aluno, aí direcionamos para as áreas específicas. Então, isso garante um atendimento exclusivo, porque de novo, como é que era antes? O aluno tinha uma dúvida, ele vinha na Universidade e ia lá no balcão da central de relacionamento para conversar; mas, não tinha mais central de relacionamento presencial, as pessoas foram todas para suas casas, então como que poderíamos dar vazão e ter mais posições disponíveis para fazer esse atendimento, através da criação desse time “força tarefa” que criamos para esses períodos críticos ali de matrícula, para que pudessemos garantir um atendimento de acolher os nossos alunos, porque às vezes eles passaram por um momento que eles precisavam ser escutados, ouvidos e aí conseguimos direcionar. Então ali foi um canal muito importante e que perdura, não acabou com a pandemia e vamos continuar com esse time para dar essa agilidade (ENTREVISTADO 1).

Também se realizou a ampliação de canais de atendimento remoto e com a equipe no *home office*, como esta citada pelo Entrevistado 11:

Disponibilizamos um canal não só pelo WhatsApp, mas ampliamos a atuação desse pessoal inclusive em home office, porque colocamos o ramal de atendimento telefônico presencial desse pessoal no remoto, então mesmo em casa eles conseguiam atender normalmente via ligação pelo sistema no computador, quanto por WhatsApp, SMS e e-mail, assim mantivemos os atendimentos normalmente (ENTREVISTADO 11).

Outra ação para mitigação da crise foi a intensificação no acompanhamento e relacionamento com a comunidade acadêmica, isto se fez necessário para antecipar às dúvidas, possíveis descontentamentos ou desmotivações, com isso, corrigindo as ações e evitando possíveis problemas. Como citado pelo Entrevistado 2:

Quando começava a perceber que tinha uma demanda ou uma dúvida mais frequente, já comunicamos antes disso virar uma coisa maior. Então a comunicação do estudante com a Universidade foi muito boa (ENTREVISTADO 2).

O Entrevistado 3 citou a importância do envolvimento da equipe de colaboradores no apoio às ações de marketing para retenção dos estudantes.

Isso já era uma estrutura da Universidade, mas isso foi intensificado também com os institutos, NDEs e colegiados. Então, o Marketing fazia uma ação que caminhava para diretoria dos institutos e unidades e isso chegava até a sala de aula por meio dos NDEs e colegiados, chegou o momento do primeiro ano de pandemia de colegiado ligar para aluno e monitorar. Abrimos enquetes por curso, por turno e acompanhar esse monitoramento feito o pelos NDEs e colegiado, foi um trabalho bem intenso nosso com as bases e teve que estender aos mecanismos digitais para que esses números fossem registrados em alguns mecanismos, além dos que já usávamos, o Canvas é uma plataforma educacional muito potente que gera muitos indicadores de acesso, de visualização de material e se as aulas eram baixadas (ENTREVISTADO 3).

As pesquisas com os estudantes se mostraram importantes para o monitoramento das ações adotadas pela universidade neste período de pandemia, como citados pelos Entrevistados 2 e 3:

Sempre mantivemos pesquisas com os estudantes, para compreender o que eles preferiam naquele momento (ENTREVISTADO 2).

Também monitoramos os alunos por meio da CPA, participamos junto com a CPA no monitoramento de egressos, concluintes e de evasão. Temos pesquisa de evasão sistematizada, pesquisa de egresso sistematizada, pesquisa com o concluinte, então as pesquisas também tiveram que entrar no mundo da pandemia, criando perguntas próprias e criando mecanismos para entender esse novo momento. Então as pesquisas, os mecanismos formais que hoje já usamos na Universidade, na área de inteligência, tiveram que se desdobrar para entender o momento, como eu falei, ainda não entendemos tudo, principalmente a própria oferta e o comportamento dos jovens (ENTREVISTADO 3).

Também foi destaque a importância dos canais de comunicação disponíveis na agilidade e assertividade das ações, como destacado pelos Entrevistados 1 e 6.

Os professores e alunos tiveram que se adaptar e nós tivemos que estar muito próximos durante todo esse processo, não só do nosso público interno de professores e técnicos administrativos, mas também dos próprios alunos ou dos nossos usuários de quem estava utilizando esse serviço, porque precisávamos ter o monitoramento super efetivo para conseguir ajustar a rota enquanto as coisas estavam acontecendo, precisávamos ser ágil e de fato

conseguimos ser e intensificamos todos os nossos canais de comunicação com os nossos públicos, era e-mail, rede social, WhatsApp, a plataforma Moodle que os alunos utilizam. Então tudo passou a ser monitorado exatamente para entendermos as intercorrências que aconteciam no meio do caminho, para oferecermos uma rápida solução (ENTREVISTADO 1).

A parte de relacionamento, de buscar ouvir os alunos e de interagir com eles, as nossas redes sociais tiveram um papel muito forte nesse momento, onde muitos feedbacks chegaram e tivemos aí uma necessidade de incrementar inclusive o nosso próprio setor, para melhorar os atendimentos, via redes sociais e que ficou bem mais intenso. Por que os alunos queriam informações de como vai ser agora, como essa aula vai acontecer etc. Tudo isso nos fez sermos mais sensíveis aos problemas e necessidades dos alunos e aprimorar os nossos meios de comunicação para isso (ENTREVISTADO 6).

Em relação à publicidade da universidade e às campanhas de processo seletivo, o departamento de marketing precisou se adaptar ao contexto imposto de isolamento social por causa da pandemia, estudando novas estratégias para as mídias *off* e *on-line*. Como exemplificados pelos Entrevistados 2 e 5:

Na campanha adaptou-se algumas coisas que foram bem importantes, por exemplo, já não fazia sentido colocarmos um outdoor pois ninguém estava se movimentando. Tinha uma comunicação muito forte na web digital, então só reforçamos ou revisamos algumas coisas nesse sentido em alguns canais (ENTREVISTADO 2).

Foi brutal, porque como estávamos com a circulação restrita e gente precisava ser muito sensível, muito adequado em termos de discurso para continuarmos mantendo os nossos processos de captação, até pelas próprias características da nossa marca, começamos a mudar o perfil das mídias utilizadas, começamos a buscar mídias alternativas e a partir de um mapeamento dizendo quais são os pontos de contato hoje do consumidor. Esses estudantes, esses pais responsáveis financeiros, vão aonde? Entendemos os pontos de acesso, o que efetivamente precisava ficar aberto e onde efetivamente as pessoas precisavam ir - farmácias, supermercados, postos de gasolina, transporte e mídias de elevador. E fizemos um mapeamento nesse sentido e migramos para mídias alternativas nessa linha. Sem falar na potencialização do on-line, porque estava todo mundo conectado, por conta disso, se reviu não só parte de marketing em redes sociais, mas também de performance e sistemas de busca. Isso realmente teve que acontecer e foi necessário mudar (ENTREVISTADO 5).

Os departamentos de marketing pesquisados também destacaram o envolvimento do marketing no apoio à gestão de crise das suas universidades, atuando diretamente com as lideranças da IES e exercendo importante papel na mitigação da crise da COVID-19. A seguir, algumas citações que trouxeram contribuições a respeito.

Sem dúvida, a questão da pandemia fez com que o setor de Marketing e o setor de TI tivessem um protagonismo, uma relevância fora do comum, eu diria fora do que estávamos acostumados. Então nós precisamos entender que para momentos de crise o setor de Marketing é o que mais vai estar em voga. Tudo chega para nós, pegamos as informações e temos que traduzir de maneira publicitária ou traduzir de maneira acessível. Então, sem dúvida, nós fomos demandados de maneira extraordinária em relação àquilo que estávamos acostumados. A demanda aumentou muito, com isso, também houve necessidade de incremento na equipe, mas esse incremento não foi exatamente de pessoas e, sim, de conhecimentos. Então, o investimento em Marketing, a UNOESC não recuou e não reduzimos a equipe. Nós encampamos a ideia de que seríamos a locomotiva da mesorregião oeste de Santa Catarina do ponto de vista de posicionamento frente à crise, frente à pandemia e estivemos em todos os veículos com um bom investimento e com a equipe preservada (ENTREVISTADO 6).

Eu acho que primeiro foi organizar a questão da comissão de biossegurança e de comunicar o que estava acontecendo. Segundo aproximar da diretoria de ensino e da diretoria acadêmica para conseguir atuar e dar respostas para a questão do ensino. Outra questão foi revisar os nossos orçamentos e investimentos, direcionando os recursos de acordo com os objetivos e para que fossemos assertivos na captação, inclusive entendendo quais as mídias utilizar. Também adotamos uma linguagem de comunicação que foi um pouco mais acolhedora, com a pandemia precisamos nos reorientar e usar uma linguagem mais verdadeira, mais próxima da realidade das pessoas, mostrando o que está por trás do dia a dia. No Dia do Trabalhador, mostramos as pessoas trabalhando na Universidade; no Dia do Professor, mostramos como é que foram os professores durante a pandemia; no dia do estudante, mostramos o dia a dia dos estudantes. Então, aproximamos mais das pessoas, mostramos que a Universidade não é somente esse local físico e toda essa estrutura, mas as pessoas que fazem parte dela. Tivemos que redirecionar o nosso discurso para isso, pois a UNO sempre trabalhou muito com a infraestrutura que é o nosso grande diferencial, mas de repente essa estrutura maravilhosa não pode mais ser utilizada. Então isso foi uma das coisas que precisamos rapidamente entender como é que a gente dá essa virada como estratégia de marketing, tivemos que ser um pouco mais estratégico em olhar para os nossos produtos, principalmente a pós-graduação, não ser mais tão reativa ao mercado, mas ser mais propositivo. Então, olhar para o mercado de uma forma diferente e conseguir entender esse mercado com outro olhar e ser mais ágil, mais rápido, porque às vezes demoramos muito tempo para tomar uma decisão. O Marketing estava à frente de entender as tendências de mercado e propor as mudanças rapidamente (ENTREVISTADO 9).

Eficácia do marketing

A categoria secundária *eficácia do marketing*, com a segunda maior incidência de segmentos codificados da categoria primária *capacidade*, sendo 30,4% dos segmentos observados nesta categoria.

Segundo os pesquisadores Hemsley-Brown e Oplatka (2006), as IES devem compreender o processo de tomada de decisão e busca utilizada pelos estudantes por informações da Universidade, só assim será garantido uma campanha de

marketing de sucesso. Todavia, estudos sobre as mudanças ocorridas no ambiente de marketing frente à gestão de crise provocada pela pandemia deverão gerar novas ideias, novas métricas e novos cenários para o marketing pós-pandemia (HE & HARRIS, 2020). De acordo com Hult (2010), os resultados de marketing estão diretamente ligados às escolhas estratégicas feitas pelos líderes de marketing.

Nesta categoria destacam-se as citações referentes às estratégias adotadas para monitorar as ações pelo departamento de marketing e assim compreender se os resultados estavam sendo alcançados, como exemplificados pelos Entrevistados 1, 9 e 12.

Tínhamos um monitoramento, porque não adianta só comunicar por comunicar, é preciso compreender como as pessoas estão reagindo. Até porque esse monitoramento dos nossos canais de comunicação, tanto com o público interno quanto o público externo, nos ajudava a voltar para a nossa estratégia de comunicação e entender se tínhamos que mudar algo; por exemplo, se as pessoas estavam com muitas dúvidas ainda com relação ao modelo de aula ou em relação às outras mudanças implantadas. Então a gente verificava se era necessário se comunicar melhor ou de outra forma ou aprofundar. O que mais fizemos durante a pandemia foram os FAQ, são as perguntas frequentes para agilizar essa comunicação. Então esse monitoramento nos reabastecia com informações para entendermos se era necessário fazer ajuste de rota no meio do caminho (ENTREVISTADO 1).

Sempre pensamos na estratégia, colocamos para funcionar e se está dando resultado ou não, temos esse acompanhamento. Primeiro, pelos resultados dos produtos da captação, então o ingresso de inverno, por exemplo, tinha uma meta e atingimos essa meta, na realidade dobrou. No caso da pós-graduação, por exemplo, desde que nós lançamos o primeiro bloco de cursos deste ano, nós mudamos semanalmente as estratégias, porque o algoritmo também vai aprendendo. A comunicação interna, avaliamos muito pelos feedbacks das campanhas desenvolvidas e os feedbacks são muito positivos. E com os cursos, tivemos agora nos últimos meses uma rodada de conversas com os coordenadores, e geralmente vinha avaliação do marketing com duzentas linhas de reclamações e este ano tivemos três a quatro linhas de reclamações. Então isso para nós é um bom termômetro do que está acontecendo (ENTREVISTADO 9).

Temos um monitoramento constante do número de alunos matriculados, dos números de evadidos e da entrada de novos alunos, então o acompanhamento vamos dizer assim comercial ele é constante, vários dashboard vão nos dando esses números, têm o monitoramento das redes, então tem ferramenta que fica medindo os feedbacks das redes, os comentários positivos, negativos e neutros, os engajamentos, aquela parte de analytics que todas as redes oferecem, a gente acompanha. E o outro que acompanhamos são os números de mídia espontânea que deram um salto gigantesco durante a pandemia, devido ao número de ações que a instituição tomou aliado ao reforço das nossas estratégias de assessoria de imprensa. Então, só para ter uma ideia, neste primeiro semestre triplicamos o valor de mídia espontânea (ENTREVISTADO 12).

A gestão de crises nas redes sociais foi algo que envolveu o departamento de marketing na fase inicial da pandemia, sendo necessárias ações de relacionamento para contornar os problemas; como esta citação destacada pelo Entrevistado 4:

Outra questão que fizemos foi na gestão de crises nas redes sociais, porque naquela época as pessoas desabafavam muito as suas frustrações nas redes sociais e colocava a culpa na Universidade. Qual foi a estratégia que tivemos? Foi tão interessante que literalmente acabou com os problemas. Tínhamos monitoramentos para verificar as crises nas redes sociais, quando a Universidade pegava um por um e identificava no sistema acadêmico, ligava para a pessoa e dizia no que podia ajudar. E fazíamos esse corpo a corpo para dizer, estamos juntos e esse sofrimento vai passar, não fica desesperado, então foi um trabalho lindo. Conseguiu no curto espaço de tempo reduzir isso a praticamente nada (ENTREVISTADO 4).

Para a eficácia do departamento de marketing, os gestores entrevistados reforçaram a importância das pesquisas com a comunidade acadêmica e o mercado, principalmente neste período da pandemia tal prática se mostrou essencial para melhorar o trabalho desenvolvido pelo setor. A seguir, a citação do Entrevistado 6 que retrata bem esta ação.

Sim, foi necessário, porque chega um momento que pensamos se está tudo funcionando e se a informação chegou para as pessoas. Usamos uma ferramenta que nos auxilia na pesquisa, ela é muito intuitiva. A pesquisa também é muito objetiva e nos ajuda a ter uma noção do que está acontecendo ao nosso redor tanto para a comunidade interna, quanto para a comunidade externa. Então nós medimos o índice de satisfação e as principais dificuldades que foram transmitidas para a parte acadêmica, adaptação, orientação para professores, coordenadores de cursos. Fazemos esse trabalho de meio campo buscando colher da nossa clientela as opiniões, visões e avaliações e aí mitigando e repassando para os setores competentes para que algumas mudanças acontecessem durante o caminho (ENTREVISTADO 6).

A respeito do posicionamento da marca, os gestores de marketing observaram a importância do conteúdo gerado pela universidade comunitária como um diferencial que agrega valor, como exemplificados pelos Entrevistados 1, 3 e 5.

É um desafio como traduzir os nossos diferenciais enquanto PUC e como cada vez mais a gente agrega valor aos cursos específicos. Esse é um trabalho que estamos cada vez mais se aprofundando e se dedicando. Pois o preço não será um dos argumentos, isso é fato, esse não é o posicionamento da PUC. Qual é o nosso posicionamento? É excelência. Mas

eu preciso traduzir essa excelência? Eu não posso simplesmente dizer que vem para cá, porque a PUC é a melhor Universidade Privada da América Latina, eu não posso ficar o tempo inteiro falando a mesma coisa porque vira paisagem, eu preciso traduzir o que de fato nos torna esse ranking. Está sendo cada vez mais desafiador conseguir traduzir para o nosso público os nossos diferenciais, porque o preço não será o nosso argumento (ENTREVISTADO 1).

É lógico que a PUC Minas poderia falar muito mais, poderia otimizar muito mais essa estratégia. Eu dentro do marketing sei disso, pois estive em outras instituições, mas na PUC Minas sei que ainda é muito mais focada no relacionamento, um a um. A gente discute as nossas pautas, nossos conteúdos e vê que ainda precisam ser canalizados os processos de mecanismos de comunicação e marketing para transformar isso em valores mais significativos da Instituição na hora da captação (ENTREVISTADO 3).

Eu vejo como parte fundamental para nós, enquanto Marketing, poder contribuir de forma significativa e estratégica em todos os pontos de contato com a marca. Outro ponto é a nossa comunicação, ela precisa ser cada vez mais relevante e é um ponto onde estamos atuando. As marcas e, principalmente, as instituições de ensino precisam entender a relevância que elas têm como parte de conteúdo, então não é a forma invasiva que fará com que esse processo mude sua percepção, então eu vejo isso como fundamental para avançar 2022 (ENTREVISTADO 5).

A importância da comunicação foi destacada na eficácia do departamento de marketing diante do momento de crise da COVID-19, como citados pelos Entrevistados 4 e 6:

A comunicação foi o elemento essencial para nos aproximar e acalmar as pessoas, usamos o nível da comunicação com texto, vídeo, áudio, remoto e presencial (ENTREVISTADO 4).

A questão da comunicação é muito complicada, porque às vezes ela não chega do jeito que você gostaria para todo mundo e é um desafio muito grande para nós simplificamos ao máximo as informações para que todo mundo entenda de um jeito no mínimo parecido. A universidade buscou deixar as coisas muito claras para a comunidade – como as coisas vão funcionar, que tipo de serviço iria continuar, que tipo de serviço haveria adaptação, quais eram os canais necessários para acessar a universidade – então, entendemos que o trabalho foi bem-feito, evidentemente em alguns momentos algumas coisas precisaram ser adaptadas durante o caminho, buscamos ter uma dinâmica de reciclagem de formação e de material, sempre que era necessário (ENTREVISTADO 6).

O momento de crise da pandemia da COVID-19 provocou reflexões a respeito das mudanças implantadas e seu impacto nas estratégias de marketing, sendo a compreensão destes cenários uma necessidade para maior eficácia do departamento de marketing. A seguir, algumas citações que trouxeram informações a este respeito.

Acho que uma mudança que entendemos nesse último ano é olhar mais para o cliente, entender como é a compra dele, entender como é essa jornada dele, principalmente dentro da Universidade que já está passando por uma mudança estrutural grande. Eu percebo que estamos olhando muito mais para esse estudante, entendendo a forma como ele consome, por exemplo, que desde o ano passado não finalizamos a captação da graduação, mas emendamos uma na outra. Porque, a decisão do estudante é quando ele quer, não quando a gente abre. Se houve uma mudança de paradigma, é entendermos quais são as questões desse público, do nosso público, seja ele cliente e tentar minimizar e melhorar essa jornada e essa experiência (ENTREVISTADO 2).

Se fosse resumir a pandemia, pode-se dizer que ela trouxe alguns ressignificados para as instituições, ela provocou rupturas na educação superior. Acho que se estamos falando de Marketing na Educação Superior, pode-se dizer que ela criou o antes e o depois e ainda estamos em processo de transformação, então é uma inovação radical que está acontecendo no Ensino Superior. Talvez o modelo que nós tínhamos a muitos anos de interagir com o estudante, se comunicar com o estudante se modificou significativamente. E se no passado o estudante era um mero ingressante, hoje ele precisa ser um ator importante no processo decisório e principalmente o que ele vai fazer com tudo isso lá no mercado de trabalho. Então existe uma preocupação muito forte do setor produtivo e todo o mercado de saber que tipo de talento estamos devolvendo. Então essa conexão é muito presente, a comunicação precisa estar ligada nessas questões, não simplesmente jogar uma informação ao léu e achar que as coisas vão acontecendo. Não, ela precisa ter conteúdo, densidade, precisamos estar muito focados na estratégia. Se isso não tiver em uma das premissas, talvez nos percamos em engajar as pessoas para aquilo que elas não querem mais para si (ENTREVISTADO 4).

Ainda nesta abordagem das mudanças ocasionadas nas estratégias de marketing e sua eficácia, o Entrevistado 4 faz um destaque a respeito das estratégias de atração e retenção dos estudantes.

Então, se eu pudesse dizer em síntese dentro da área de Marketing, a comunicação ocupa um lugar estratégico na Universidade, ela caminha com a estratégia e caminha com a conversão. A conversão é estruturada em dois pilares, a conversão de atração e a conversão de retenção. Porque quando o aluno já entrou na Universidade ele não é para sempre, ele pode se distrair a qualquer momento. Então essas questões que temos trabalhado e isso sempre está no nosso radar, estamos o tempo todo ressignificando a forma como comunicamos a mensagem, para fazer com que as pessoas se aculturaram nesse novo momento e, não chamamos de novo normal, chamamos de novo tempo, porque isso nos convoca a ter um olhar mais ampliado diante de todas essas questões que nos envolve (ENTREVISTADO 4).

Processos

Os processos são as funções administrativas de uma universidade, relaciona-se com os registros, as inscrições, avaliação de um curso, divulgação dos resultados, mecanismos formais de relacionamento e outros (IVY, 2008; NG & FORBES, 2009).

A categoria secundária *processos*, apareceu em terceiro lugar dentre a incidência dos segmentos codificados da categoria primária *capacidade*, com 18,8%. A citação a seguir sintetiza sua importância:

Uma das primeiras ações que nós fizemos foi fortalecer o escritório de processos da Universidade, então a área de negócios para nós teve um investimento importante que é para poder entender como é que nós iríamos atuar daqui para frente (ENTREVISTADO 4).

Ao analisar a capacidade de adaptação à pandemia, conforme destaca o Entrevistado 1, “a pandemia acelerou alguns movimentos que já estavam previstos para acontecer”. Ou seja, o setor do marketing educacional vem passando por mudanças já faz alguns anos, mas a crise acelerou as mudanças e provocou a quebra de alguns paradigmas. Podemos observar algumas destas mudanças referentes à *omnichannel* (VERHOEF, KANNAN & INMAN, 2015), atendimentos digitais e ações de marketing de relacionamento, destacadas nas citações a seguir.

Eu vou falar pela PUC Minas, em nível de profissionalização das campanhas, da geração de conteúdo, da metrificação, dos acompanhamentos e todo o processo digital evoluiu uns 300% do que vinha antes da pandemia. Porque foi essencial para que conseguíssemos atuar neste período, a Universidade investiu bastante nessa estruturação. Antes da pandemia, praticamente 1 ano antes ou mais, já estávamos com agência digital implantando o processo das réguas de relacionamento, com métricas. Mas nada igual ao que aconteceu agora em termos de investimento, criação e produção de conteúdo, o nível de necessidade de informação e de conteúdos relevantes foi muito importante. Então isso fez com que aprendêssemos muito e hoje o digital tem uma estrutura muito maior (ENTREVISTADO 3).

O WhatsApp mudou a relação com o estudante que, independente de um horário, alguém vai dar um retorno para ele. Isso fez com que a gente revisse também os nossos processos de ferramentas, porque quando eu entrei no final de março, estávamos justamente vivenciando um momento que era uma automatização dos nossos fluxos de captação com outras ferramentas, que era a própria RB e o próprio CRM educacional. Então, junto com esse processo que estava acontecendo, teve todo esse agravamento por conta da pandemia e isso mudou significativamente a nossa maneira de atender e de ajustá-lo com os nossos clientes. O nosso processo de automatização nos ajudará a entender um pouco mais de como agir em termos de comunicação, o que está engajando ou que não está engajando, para que levamos de forma

mais qualificada o conteúdo para quem está buscando a Instituição (ENTREVISTADO 5).

Agora estamos indo para uma segunda fase que é o atendimento *omnichannel*, então nós vamos atender do jeito que ele quiser ser atendido, se mandar SMS, se mandar WhatsApp nós vamos responder e estamos qualificando esses trabalhos (ENTREVISTADO 11).

Em relação à publicidade da universidade, as mudanças foram significativas e o processo de marketing se ampliou para as mídias *on-line*. Como exemplificado pelo Entrevistado 8:

A publicidade mudou muito com a pandemia. Nosso caso foi evidente, sempre tínhamos uma média de investimento e dava quase 50% a 50% de investimento de mídia *off* e mídia *on-line*, e hoje em dia está 80% de mídia *on-line* e acho que vai aumentar e não volta mais. O que estamos acompanhando é, inclusive os veículos tradicionais rebolando aí para tentar mostrar que eles ainda têm algum tipo de entrega sabe e que não é só um contrato de relacionamento. Por exemplo, os contratos que temos aqui na região com os veículos de comunicação são bastante de relacionamento, eu não posso esperar performance disso – jornal e rádio local, a performance está no digital e com uma métrica muito apurada. Os veículos de mídia *off-line* no interior não têm controle de audiência, então é muito mais com base no que pessoas acham ou contratam um instituto próprio de pesquisa, não dá para confiar. Então reduzimos os contratos que tínhamos de mídia *off-line*, veículos tradicionais, e aumentamos sensivelmente a nossa exposição digital, que é onde está todo mundo (ENTREVISTADO 8).

Com relação à equipe de marketing, o aumento na demanda dos processos no departamento acarretou sobrecarga no setor; contudo, por conta da crise algumas IES até reduziram o tamanho da equipe e isto afetou a qualidade dos atendimentos, o que não se mostrou uma boa estratégia. No exemplo citado pelo Entrevistado 12 é possível compreender este impacto no departamento de marketing:

O nosso setor possivelmente é o que mais foi demandado. A partir do início da pandemia por conta de um redesenho institucional de adequação, tivemos diminuição no quadro de funcionários como um todo e o setor de marketing não escapou disso. E um aumento de demanda muito grande, porque tudo começou a passar pela comunicação. A gente não tinha mais o contato direto com o aluno para disponibilizar as informações da Instituição, normalmente utilizamos o próprio Campus para se comunicar, então o pessoal estava em casa, estava todo mundo na frente de um computador e tínhamos que conversar com o aluno o tempo todo (ENTREVISTADO 12).

Concorrência

Em muitas partes do mundo, a educação superior tem os sistemas descentralizados com aumento da escolha pelos estudantes e a competição entre as universidades, inclusive com o aumento crescente do setor privado influenciando diretamente na concorrência do setor que é bem diversificado (HEMSLEY-BROWN & OPLATKA, 2006; JONGBLOED, 2003; WHITTY & POWER, 2000).

Por último, a categoria secundária *concorrência*, com a menor incidência de segmentos codificados, apenas 10,9% dentre os segmentos da categoria primária *capacidade*. No entanto, há uma uniformidade nas colocações dos entrevistados, todos colocaram o aumento da concorrência por meio da redução dos preços e propagandas mais agressivas, também trouxeram algumas estratégias adotadas por suas universidades e que trouxeram alguns resultados.

O Entrevistado 1 ressaltou que “aumentou o número de *players* no mercado e, hoje, se formos ver as campanhas de captação de segmento de ensino viraram varejo”, o mesmo entrevistado exemplifica sua afirmação por meio da seguinte observação:

Com relação à concorrência, está cada vez mais agressiva em relação à oferta. Então, esses dias eu recebi no meu WhatsApp, era uma operadora de telefonia que no momento que eu fechava um plano, podia entrar em uma graduação e ganhava um curso de especialização, alguma coisa nesse sentido, ou seja, a educação virou como uma moeda de troca. De fato, a concorrência está cada vez mais acirrada com relação ao preço (ENTREVISTADO 1).

Em relação à redução de preços praticados pela concorrência, os gestores relataram condições semelhantes e, também, explicaram o posicionamento das suas Instituições para não entrar na “briga por preços”. Como podemos observar nas citações a seguir:

A PUCRS não aderiu à política de descontos nas mensalidades, porque a nossa preocupação era manter os nossos profissionais (ENTREVISTADO 1).

Não fizemos o que a maioria das instituições de ensino fez que é baixar o valor da mensalidade, em contrapartida oferecemos a alternativa de negociação para esse estudante (ENTREVISTADO 2).

Quando falamos de perda de renda, entendemos que partindo dos grandes grupos, essa agressividade em que se diz respeito a precificação das

mensalidades com valores mais baixos. Chega um ponto que para mantermos o corpo docente com a qualidade e o nome da UCB como uma referência, é incompatível com os preços que hoje se praticam no mercado. Então isso foi sentido e a partir do momento em que a UCB foi vista como um sonho de consumo, digamos assim enquanto marca de Universidade, mas também foi vista como uma instituição cara. Então, nesse sentido, começamos a trabalhar um pouco mais essa questão de uma comunicação mais acessível, de mostrar que a diferença não é tão grande assim (ENTREVISTADO 5).

O Entrevistado 10 trouxe outra ação da concorrência que se mostrou bastante agressiva, as campanhas por transferência como uma maneira de migrar os estudantes de outras IES para preencher as vagas ociosas, inclusive com descontos maiores para grupos.

Eu acho que o principal foi as campanhas de transferência, uma percepção nossa que elas estão bem mais agressivas e com foco em transferência em grupo (ENTREVISTADO 10).

Os Entrevistados 6 e 11 destacaram a eficácia das suas universidades que souberam se adaptar à crise e superar as ações praticadas pela concorrência:

Mas, quando conseguimos fazer um investimento grande explicando todos os procedimentos pedagógicos, a nossa queda em relação às nossas concorrentes foi inferior. Pelos números que analisamos, projetava-se em nível nacional uma queda de 30%, em nível estadual quedas entre 20% até 25%; mas, tivemos uma queda de em torno de 16% para os novos ingressantes. Para a rematrícula conseguimos ter um êxito muito grande e uma rematrícula superior a 70% (ENTREVISTADO 6).

Nós tivemos muitos concorrentes locais que não deram conta de se adaptar nesse período de pandemia, então os alunos que já estavam insatisfeitos aproveitaram essa condição para vir para cá (ENTREVISTADO 11).

Na Figura 10, as principais estratégias de marketing citadas pelos gestores na categoria primária *capacidade*.

FIGURA 10 – Principais estratégias de marketing na categoria *capacidade*

Estratégias	Autores
a) Ampliar as equipes disponíveis na central de relacionamento.	BOWDEN, 2011; HULT, 2010
b) Equipe específica para monitoramento e atendimento nas redes sociais e outros canais de digitais, inclusive, em regime de plantão, com postura ativa na gestão da informação e prevenção de crises.	HE & HARRIS, 2020; ROWLEY & DAWES, 2000; SWANI et al., 2021

c) Viabilizar os canais de comunicação digitais, mais flexíveis e podendo ser operados de qualquer lugar.	COSTA, ESTEVE-DEL-VALLE & HAGEDOORN, 2022; HE & HARRIS, 2020; SHETH, 2020; VERMA & GUSTAFSSON, 2020
d) Intensificar as ações de relacionamento para se antecipar às dúvidas dos clientes.	BOWDEN, 2011; DAY, 2011; HULT, 2010; NG & FORBES, 2009; SWANI et al., 2021
e) Pesquisas para monitoramento da satisfação dos estudantes e docentes em relação às mudanças implantadas nas diferentes fases do período de crise.	ARIZZI et al., 2020; ROWLEY & DAWES, 2000; SAHU, 2020; SWANI et al., 2021
f) Reuniões on-line regulares com as equipes para corrigir ações e manter o engajamento dos colaboradores.	REIMERS & SCHLEICHER, 2020; HULT, 2010; VERMA & GUSTAFSSON, 2020
g) Colaboradores do marketing direcionados para área de inteligência de mercado, acompanhando as mudanças no setor em período da pandemia.	DAY, 2011; DONTU & GUSTAFSSON, 2020; HULT, 2010; KIRK & RIFKIN, 2020; MARINGE, 2006; VERMA & GUSTAFSSON, 2020
h) Monitoramento pelo marketing de todos os canais de comunicação utilizados pela IES.	DAY, 2011; DONTU & GUSTAFSSON, 2020; KLASSEN & SITZMAN, 2000; SWANI et al., 2021
i) Participação de gestores de marketing do GT Comitê de Crise para auxiliar nas estratégias de marketing e de comunicação.	REIMERS & SCHLEICHER, 2020; HE & HARRIS, 2020; HULT, 2010
j) Geração de conteúdo para divulgação em parceria com os docentes da Universidade.	HULT, 2010
k) No departamento de marketing criação de equipe específica focada na retenção dos estudantes.	BOWDEN, 2011; MARINGE, 2006; ROWLEY & DAWES, 2000; SWANI et al., 2021
l) Monitoramento da concorrência.	DONTU & GUSTAFSSON, 2020; HEMSLEY-BROWN & OPLATKA, 2006
m) Definição de indicadores acadêmicos para monitorar possível evasão e evitar sua ocorrência.	NG & FORBES, 2009; ROWLEY & DAWES, 2000; SWANI et al., 2021
n) Oferecer atendimento aos clientes em múltiplas plataformas, integrando as informações com o uso de ferramentas de relacionamento.	BOWDEN, 2011; HULT, 2010; SWANI et al., 2021
o) Suporte com informações para reuniões de gestão de crise com estudantes, colaboradores, empresas ou órgãos públicos.	HE & HARRIS, 2020

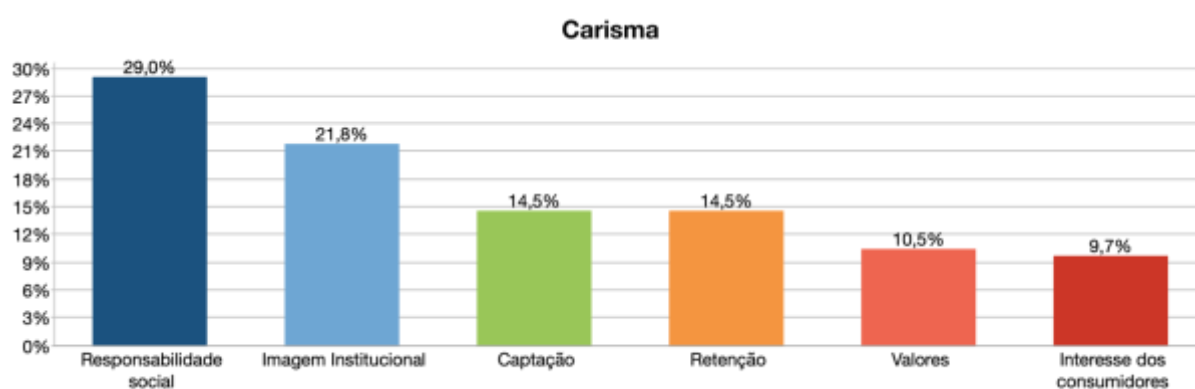
Fonte: Elaborado pelo autor com base nas entrevistas realizadas com os gestores de marketing.

4.1.3.2. Carisma

O conceito “carisma” está relacionado à identidade corporativa, trata-se de uma representação ou garantia de determinados valores da Universidade que reflete na marca e promove a lealdade dos consumidores e o reconhecimento na comunidade (NEWMAN & JAHDHI, 2009). A reputação universitária parece ser uma das dimensões que contribuem para aumentar a fidelidade à marca (GIRARD & PINAR, 2021).

Na categoria primária *carisma*, foram identificadas 6 categorias secundárias *a posteriori*, sendo a que apresentou uma maior frequência denominada *responsabilidade social*, com 29,0%, na sequência foram registradas em ordem de incidência de segmentos codificados as categorias *imagem institucional*, *captação*, *retenção*, *valores* e, por último, *interesse dos consumidores*; como demonstrado na Figura 11.

FIGURA 11 – Frequência das categorias secundárias da categoria *carisma*



Fonte: Elaborado pelo autor com base nas entrevistas realizadas com os gestores de marketing.

Responsabilidade social

Segundo os pesquisadores He e Harris (2020), o marketing estratégico foi afetado diretamente pela pandemia de COVID-19 e, ao mesmo tempo, surgem oportunidades para as empresas mudarem para uma responsabilidade social corporativa mais genuína e autêntica, devido as contribuições da organização para enfrentar os desafios urgentes causados pela pandemia.

A categoria secundária *responsabilidade social* ficou em primeiro lugar com 29,0% dos segmentos codificados da categoria primária *carisma*. O que se observa é uma diversidade bem expressiva de ações destacadas por todos os entrevistados e com repercussões de mídia espontânea, a seguir constam 3 exemplos destas ações citadas pelos entrevistados.

Atuamos na distribuição de cesta básica, ponto de coleta, apoio para as famílias que perderam renda e passam por dificuldades. Com relação a alguns serviços, temos um programa de reabilitação para as pessoas que tinham superado a COVID-19 e tiverem algum tipo de sequela, tivemos uma boa repercussão de mídia espontânea, inclusive, tentamos levar isso de uma

maneira tipo "conte com a Universidade, ela está aqui para ajudar nesse momento difícil". Isso funcionou bem na mídia *on* e *off-line*. A parte da comunicação interna também fortaleceu o Serviço de Apoio Psicológico aos nossos estudantes e aos nossos professores, aconteceram alguns deles de maneira até on-line, nossos professores foram fundamentais nesse processo (ENTREVISTADO 5).

Atuamos mais no começo da pandemia, principalmente com os cursos de graduação e o Marketing se envolveu bastante neste acompanhamento. Por exemplo, com o curso de Enfermagem e Medicina, acompanhamos as ações de quando começou a vacinação e fizemos todo um suporte. Com o curso de Engenharia de Alimentos fez álcool gel e distribuiu. Estamos dando suporte com divulgação de mídia para uma campanha de arrecadação de alimentos. Temos uma lista de divulgação interna que apoia campanhas e projetos sociais. O curso de Ciências da Computação fez um projeto muito legal que foi formatar computadores e celulares que as pessoas doaram para as crianças de escola pública que não tinham acesso (ENTREVISTADO 9).

Uma série de ações foram desenvolvidas depois do início da pandemia, logo de imediato, em prol da comunidade e por consequência para os alunos. De início a Universidade começou a fazer testagem do exame COVID para 40 municípios, fizemos uma série de fabricação e doação de máscaras, EPIS e equipamentos também para hospitais e disponibilizamos estagiários da área da saúde também para reforçar o atendimento. Fizemos conteúdo on-line disponível para a comunidade, desde aulas e palestras gratuitas diárias que chamamos *FEEVALE Live* e até um conteúdo de entretenimento para quem estava em casa, então as pessoas tinham acesso aos livros da biblioteca, a filmes, curtas e documentários produzidos tanto pela nossa produtora quanto por alunos. Agora, nesse momento, a instituição está com um programa de apoio a quem teve sequelas do COVID, com trabalhos de fisioterapia e apoio psicológico. Então, a Universidade abraçou a causa pela comunidade (ENTREVISTADO 12).

A quase totalidade das Universidades pesquisadas relataram preocupação com as pessoas envolvidas em suas atividades, seja pela situação inicial da pandemia como citada pelo Entrevistado 4 ou pelas consequências do isolamento social como citada pelo Entrevistado 1:

Um dos lemas definidos pela nossa reitora foi primeiro as pessoas depois as coisas. Então, naquele momento, enquanto todo mundo estava preocupado se vai dar folga, se não vai dar folga, a questão trabalhista, nós dissemos o seguinte, fica todo mundo em casa e depois a gente resolve (ENTREVISTADO 4).

Temos um núcleo dentro da Universidade que faz a gestão dos terceirizados e serviços terceirizados da PUC e a conexão da nossa área de comunicação. Aqui tem um ponto importante, porque nós temos muitos serviços dentro da Universidade e, vamos ser sinceros, muitos serviços que dependem ou dependiam da circulação do campus para a sua sobrevivência. Isto também demandou um plano de ação, de como enquanto Instituição podíamos ajudar a potencializar aqueles serviços, porque muitos desses serviços foram também adaptados, foram para as tele-entregas, delivery e aí pensamos, como podíamos também auxiliar na comunicação, ajudar a potencializar

esses nossos terceirizados, ajudar a divulgar de como que eles estão atuando nesse momento. Também potencializar esses serviços que estavam aqui e que tiveram que se adaptar (ENTREVISTADO 1).

Algumas Universidades também relataram suas ações de responsabilidade social com a região onde estão inseridas, atuando diretamente no planejamento ou em treinamentos para mitigar os impactos da pandemia em seu entorno, como citados pelos Entrevistados 4 e 11:

A Universidade começou a discutir pandemia, pós-pandemia e fez o plano de desenvolvimento socioeconômico de 12 municípios em plena pandemia, totalmente virtual, discutindo o futuro da região em pleno caos. Fizemos a mobilização de mais de 2000 pessoas para discutir em 6 meses, um dos maiores planos que foi feito na região em tempo recorde, discutindo o futuro, discutindo problemas e definindo ações. Trabalhamos muito e quando a gente encerrou o ano entregamos o plano, foi lindo porque eles começaram a dizer, agora eu entendo o que é uma Universidade Comunitária (ENTREVISTADO 4).

A UNIEVANGÉLICA montou no ginásio um centro de treinamento para atuação dos profissionais da COVID-19. Nós recebemos profissionais da área da saúde do Estado todo, inclusive, fomos referência no país com a produção desse treinamento de forma gratuita (ENTREVISTADO 11).

A preocupação com a empregabilidade dos estudantes também foi citada como ações de responsabilidade social para reduzir a crise provocada pela COVID-19, tanto na promoção de oportunidades de emprego como na antecipação da colação de grau dos estudantes da área da saúde. Como exemplificados pelos Entrevistados 3 e 4:

O *PUC Carreiras* tentava trazer oportunidades de trabalho para os estudantes, uma vez que o desemprego foi um dos problemas que os alunos enfrentaram. Então, trabalhamos muito nessa vertente da empregabilidade, trabalhando junto com as empresas que já são parceiras e mostrando a qualidade dos alunos (ENTREVISTADO 3).

A área da saúde, em específico medicina, o aluno por conta da pandemia foi muito solicitado e fizemos algumas formaturas antecipadas para poder dar para esse estudante a condição de ir para o mercado de trabalho, para poder atuar na linha de frente (ENTREVISTADO 4).

Por último, os gestores de marketing pesquisados também compreenderam o papel do marketing na comunicação assertiva das IES em relação às ações sociais desenvolvidas, inclusive, como aproveitar esta inserção na comunidade para

fortalecer a identidade comunitária da Universidade. A seguir, algumas citações que trouxeram informações importantes a respeito.

Nossas equipes de alunos e professores da área de saúde estiveram muito engajados para auxiliar as pessoas naquilo que elas precisavam, isto ocorreu de maneira muito inteirada com o Marketing do ponto de vista das informações que seriam necessárias para divulgar em todos os meios de comunicação (ENTREVISTADO 6).

Foi um período bastante intenso e fizemos muito material, muito material mesmo, tanto de sinalização do campus para quem vinha eventualmente em parte das aulas, porque as aulas de medicina e as aulas práticas continuaram no campus, então tinha gente circulando aqui. E, principalmente, esse reforço da mensagem comunitária da UNIVATES, dizer que estamos juntos com os nossos estudantes, que estamos juntos durante todo esse período e, também, transmitir uma comunicação com base científica para a comunidade (ENTREVISTADO 8).

A preocupação era na linguagem e no impacto na marca, justamente porque era um momento diferente, não podia falar certas coisas, tínhamos que ser um pouco mais “carinhosos” com as pessoas (ENTREVISTADO 9).

Imagem Institucional

A categoria secundária *imagem institucional*, com a segunda maior incidência de segmentos codificados da categoria primária *carisma*, sendo 21,8% dos segmentos observados nesta categoria.

O conhecimento da marca e a imagem institucional da universidade podem atrair e reter os estudantes, esta associação pode levar à fidelidade (GIRARD & PINAR, 2021; SWANI *et al.*, 2021). A imagem institucional está relacionada à reputação da universidade e o reconhecimento na empregabilidade dos egressos (MAZZAROL, SOUTAR & THEIN, 2001). O marketing educacional deve direcionar esforços para fortalecer a imagem institucional e o valor da marca por meio de estratégias de comunicação de marketing (RAUSCHNABEL *et al.*, 2016; YUAN *et al.*, 2016).

Alguns gestores de marketing ressaltam o posicionamento da Universidade e as repercussões positivas desta estratégia na imagem institucional perante suas comunidades, como citados pelos Entrevistados 1, 4 e 12:

O nosso Reitor teve fala e expos o momento da Universidade, quais eram as nossas atitudes e o plano de ação daqui para frente. Não só falando de plano de ação, mas falando de como a Instituição poderia contribuir nesse processo

de pandemia com os nossos pesquisadores e as pesquisas feitas na PUCRS que é muito forte nesta área, também como poderíamos gerar conteúdo de serviço público no sentido de trazer os cuidados e incentivando as pessoas a se cuidar, então acabamos atuando por muitas frentes e isso trouxe de fato a presença da PUCRS aos nossos públicos (ENTREVISTADO 1).

No dia em que recebemos a notificação, foi muito interessante que a cidade inteira estava esperando a decisão da Universidade, e não eram simplesmente os alunos, mas era o prefeito esperando a tomada de decisão da Universidade, as faculdades que estão no nosso entorno aguardando a decisão da UNESC. Então, isso foi muito nítido o quão relevante era o processo de tomada de decisão e o comunicado institucional que foi dado. Eu acredito que a Universidade se fortaleceu. Nós vínhamos há muito tempo, desde 2017, tentando dizer para a região e para o nosso entorno o que era uma Universidade Comunitária, a força que uma Universidade Comunitária tem para o desenvolvimento regional e o quanto ela cumpre um papel essencial ao lado do Estado e do Setor Produtivo. Uma Universidade Comunitária é diferente de uma Universidade Particular que visa lucro, toda a nossa receita é reinvestida na própria operação e trabalhamos muito voltado para o fortalecimento de vínculos, no empoderamento social e a pandemia mostrou que Universidade é essa (ENTREVISTADO 4).

Também fizemos uma abordagem muito de acolhimento, da universidade na região e de se colocar como protagonista não só para os alunos, mas para a comunidade. Para o marketing, usamos disso como a bandeira da instituição, uma instituição que na hora do sufoco de toda uma sociedade, ela se colocou como protagonista na busca de soluções de apoio. Então é o seguinte: “o mundo está mudando, tem aí a pandemia e quem se qualificar terá melhores condições de enfrentar a crise. Venha se qualificar numa instituição que não parou em nenhum instante, não se abalou, foi protagonista e meteu a mão na massa”. Os nossos alunos tiveram uma série de experiências importantes, especialmente os da área de saúde, onde tentamos valorizar isso como forma de argumento de venda, vamos dizer assim (ENTREVISTADO 12).

A garantia da continuidade das aulas também foi reforçada pelo Entrevistado 1 como uma estratégia de marketing, com a finalidade de reforçar a imagem institucional perante os estudantes que buscavam segurança para sua vida acadêmica e garantia de continuidade nos estudos.

Em toda a nossa comunicação nós trazíamos a segurança e a garantia que o estudante teria aula. E de fato, nós não paramos, apenas 3 dias somente, durante todo esse período, então também fomos beneficiados com isso, inclusive na retenção dos alunos com essa questão. Os alunos diziam – “opa, não vou trancar porque aqui independente do formato, eu estou tendo aula, estou tendo um conteúdo relevante, estou tendo uma experiência importante e uma experiência digital positiva”. Então, essa garantia das aulas também foi um dos argumentos que utilizamos muito durante todo esse processo, tanto para a captação quanto para retenção, porque nós não paramos (ENTREVISTADO 1).

O reconhecimento por meio da mídia espontânea que atuou na cobertura das ações sociais desenvolvidas pelas Universidades também foi citado por alguns gestores. A seguir a fala do Entrevistado 11 que retrata bem o impacto positivo na imagem institucional:

Nós crescemos em com mídia espontânea quase que 80%, inclusive, tivemos matéria a nível nacional pela primeira vez por conta do Centro de Treinamento da COVID que foi exibido tanto na Record Nacional quanto na Globo (ENTREVISTADO 11).

Captação

A categoria secundária *captação*, apareceu em terceiro lugar com 14,5%, empatado com a *retenção*, dentre a incidência dos segmentos codificados da categoria primária *carisma*.

De acordo com Maringe (2006), os candidatos estão se tornando cada vez mais exigentes perante o mercado mais competitivo, sendo o foco dos candidatos o retorno do investimento e a empregabilidade. Com a pandemia da COVID-19, a geração de empregos foi diretamente afetada com vários setores reduzindo seus quadros atuais de colaboradores (VERMA & GUSTAFSSON, 2020), isto interfere diretamente na escolha dos candidatos em relação à segurança de ter retorno do investimento em um curso superior e a empregabilidade futura (UNESCO, 2020). Também temos como fatores as aulas obrigatoriamente a distância por conta do isolamento social e a qualidade da tecnologia disponível pelo estudante para acessar o ambiente virtual (GOVINDARAJAN & SRIVASTAVA, 2020), estas variáveis podem influenciar na decisão dos candidatos.

Num primeiro momento da pandemia, o isolamento social e a insegurança com o futuro foram os fatores que mais impactaram na captação de novos ingressantes, com a continuidade do período da pandemia veio a instabilidade financeira como o principal fator que desmotivou novos candidatos ao ingresso no ensino superior. Os Entrevistados 1 e 7 exemplificam bem esta percepção:

Agora, de fato com a captação de novos alunos, naturalmente, isso foi impactado devido à questão financeira e não era só a insegurança. Logo no início tinha certa insegurança de saber o que vai acontecer e o que não vai acontecer, como é que as coisas vão se organizar; mas, com a permanência

da pandemia foi impactando financeiramente o bolso das pessoas (ENTREVISTADO 1).

A captação teve um aumento de procura em 2021; contudo, em relação à conversão, no início do ano foi igual e agora no meio do ano ela foi menor, o motivo principal foi à insegurança financeira e a instabilidade econômica (ENTREVISTADO 7).

Os gestores de marketing de todas as Universidades citaram uma forte redução na captação no 2º semestre de 2020 como uma das consequências diretas da pandemia da COVID-19, no 1º e 2º semestres de 2021 o setor teve uma leve recuperação, com diferenças regionais, já para o 1º semestre de 2022 as expectativas foram melhores para o setor. As citações a seguir sintetizam os impactos causados na captação das Universidades:

Tinha um olhar de que em 2021 havia esperança, tinha a vacina e voltaria à normalidade. Então a gente percebe bem por meio da curva de captação que estávamos captando bem entre outubro e dezembro de 2020, em janeiro de 2021 a pandemia sobe e faz aquele pico, dá aquele desânimo geral em todo o mundo e a captação foi para o buraco. Mas, conseguimos abrir as turmas. Esse ano (2022) projetamos um crescimento de 5%, mesmo no presencial, sabemos que está encolhendo na maioria das IES, mas superamos a meta esse ano e estamos percebendo que tem uma retomada de positividade desse estudante. Temos um volume grande de estudantes que transferiram para a nossa Universidade e, também, tivemos um número maior de reabertura, demos um incentivo comercial para esse estudante, um desconto no primeiro semestre para ajudar a retomar as aulas (ENTREVISTADO 2).

A pandemia teve impacto sim, ela fez com que todas as nossas unidades não atingissem o objetivo que era esperado no que diz respeito à captação no processo de 2020. E na Universidade Católica de Brasília, foi considerado cerca de 20% a 25% abaixo do que imaginávamos. Acreditamos em uma demanda reprimida, ela já ocorreu agora no vestibular do meio do ano (2021), onde superamos as nossas expectativas em termos de captação tanto no presencial, quanto na EAD. Então, de certa forma já conseguimos com bastante esforço reverter essa situação (ENTREVISTADO 5).

A captação sofreu impacto tanto nos cursos presenciais como nos cursos a distância. O maior impacto foi na captação do segundo semestre de 2020, que foi péssimo. Foi aquela percepção de que o candidato queria esperar o retorno presencial ou esperar uma definição da pandemia para poder retornar (ENTREVISTADO 10).

Ainda em relação à captação, algumas Universidades relataram um impacto menor na educação a distância, tanto na graduação como na pós-graduação, indo da estabilidade até um aumento nesta modalidade, como citados pelos Entrevistados 5 e 9.

A EAD em 2021 foi um dos anos que melhor performou, ou seja, a busca pela EAD realmente passou a ser considerada uma possibilidade forte aqui dentro do nosso público (ENTREVISTADO 5).

Permaneceu-se como era antes, não tivemos uma oscilação grande ao ponto de identificar se o nosso EAD duplicou, pelo contrário, ele manteve o mesmo fluxo dos outros anos, só que com uma redução de procura (ENTREVISTADO 9).

Ainda nesta abordagem de captação de novos estudantes, algumas estratégias novas passaram a ser adotadas, como as citadas pelos Entrevistados 11 e 12:

Modificamos e fizemos algo muito bacana que foi no ápice da pandemia, nós entramos com oferta de 19 cursos livres gratuitos, isso gerou quase 10.000 inscrições (leads) para nós (ENTREVISTADO 11).

Precisava achar formas de trazer aluno e, então, o outro lado da moeda, é que eu usava do protagonismo da instituição nas ações de combate à pandemia na comunidade também como argumento, por meio da geração de conteúdo e assessoria de imprensa muito forte e, sempre que possível, colocando inscreva-se no vestibular com inscrições abertas (ENTREVISTADO 12).

Retenção

A categoria secundária *retenção*, apareceu em terceiro lugar com 14,5%, empatado com a *captação*, dentre a incidência dos segmentos codificados da categoria primária *carisma*.

Fullerton (2003) desenvolveu um estudo para compreender quando o compromisso leva à lealdade; onde o compromisso fundamentado no relacionamento afetivo com continuidade do serviço, causam efeitos positivos na retenção do consumidor. Os estudos direcionados para a educação superior, também trazem a importância da confiança do estudante na proposta pedagógica da IES e no corpo docente como fatores importantes para aumentar a lealdade (SAMPAIO *et al.*, 2012). O ensino on-line foi implementado como a alternativa viável para atender às demandas dos estudantes diante da pandemia (MISHRA, GUPTA & SHREE, 2020), mantendo assim o compromisso da IES de não interromper as aulas (REIMERS & SCHLEICHER, 2020).

A retenção dos estudantes atuais, evitando uma ampliação da evasão devido a pandemia, foi uma das maiores preocupações enfrentadas pelo departamento de

marketing das universidades pesquisadas. As Universidades relataram um aumento significativo de esforços despendidos para garantir a retenção dos estudantes, sendo um momento de aprendizado organizacional que permanecerá pós-pandemia. Como exemplificados pelos Entrevistados 1, 5 e 11:

A pandemia acelerou o processo de ações de retenção. Já estávamos, ano a ano, aumentando a nossa atuação sobre retenção, mas na pandemia tivemos que acelerar em 1000% porque precisávamos reter esses alunos que estavam aqui. Isso é algo que vai permanecer, essa conexão com o nosso atual aluno incentivando e mostrando para ele porque ele precisa fazer a sua matrícula e o valor dele permanecer na PUC. São esforços que não podemos mais abrir mão, ele foi intensificado na pandemia e só vai ser intensificado cada vez mais daqui para frente, independente de ter pandemia ou não (ENTREVISTADO 1).

Já vislumbrando esse nosso projeto futuro de permanência, devemos olhar cada vez mais para o nosso processo de permanência e depois para a captação. Vamos realmente fortalecer o nosso processo de permanência ao ponto de fazer com que chamamos de ciclo de vida de estudante, sirva não só de aprendizado, mas como processos de melhoria para todos os nossos produtos e serviços (ENTREVISTADO 5).

Outra coisa que a pandemia nos trouxe foi a necessidade de um núcleo de retenção, então estamos abrindo mais um setor que vai ter aproximadamente 30 pessoas trabalhando (ENTREVISTADO 11).

Todavia, dentre as ações de retenção chama a atenção as relacionadas à saúde mental, pois houve um aumento na assistência estudantil nas Universidades, impacto direto da condição de insegurança e instabilidade causada pela pandemia, tal como a citada pelo Entrevistado 4, “demos suporte de saúde mental porque ele estava desistindo porque estava muito abalado”. Situações como essa têm consequências no marketing, principalmente na comunicação e posicionamento da marca para transmitir segurança aos interessados e, também, transparência de todos os canais de apoio para os estudantes e colaboradores. Nesta mesma abordagem, o Entrevistado 4 ressaltou a importância que preparar os colaboradores que atuam nos esforços de retenção para saberem lidar com as situações de crise:

Criamos toda uma equipe de conversão para tentar segurar esse estudante ao máximo para que não desistisse e para que a Universidade pudesse manter ele aqui. Fizemos mutirão de contatos, o diálogo é essencial para manter o estudante, mas te confesso é um trabalho denso, exaustivo, extremamente intenso, porque as pessoas estão desacostumadas em lidar com situações de tensão (ENTREVISTADO 4).

Com relação às taxas de retenção, as Universidades Comunitárias identificaram êxito nos esforços que realizaram para mitigar a crise da pandemia. Como exemplificados pelos Entrevistados 6, 7 e 10:

Para a rematrícula nós conseguimos ter um êxito muito grande e uma rematrícula superior a 70% (ENTREVISTADO 6).

No final do primeiro semestre de 2020, eu fiz uma pesquisa com os nossos veteranos de qual era a intenção de renovação de matrícula deles e tínhamos mais de 80% de intenção de renovação de matrícula. A surpresa quando chegou o segundo semestre de 2020, nós tivemos uma hora-aula contratada maior do que a do semestre anterior, as pessoas se adaptaram e estavam se matriculando em mais disciplinas, aproveitando o tempo que eles estavam em casa (ENTREVISTADO 7).

No segundo semestre de 2021 conseguimos ter, por exemplo, 95% de rematrícula, a gente vinha de 90, 88, 85% dependendo do semestre, falando da UMESP (ENTREVISTADO 10).

Valores

A categoria secundária *valores*, a quinta maior incidência de segmentos codificados da categoria primária *carisma*, com 10,5% dos segmentos observados nesta categoria.

De acordo com He e Harris (2020), a pandemia ofereceu grandes oportunidades para as empresas se envolverem ativamente com suas estratégias e agendas de responsabilidade social corporativa, o que fortaleceu o relacionamento com os clientes e o público em geral. Isto foi observado na atuação das Universidades Comunitárias que atuaram diretamente com esforços no combate ao vírus e esclarecimento da população, promovendo um marketing social que fortalece o papel das IES.

Alguns valores das Universidades se destacaram na mitigação dos impactos provocados pela pandemia da COVID-19 e orientaram alguns posicionamentos estabelecidos pelos gestores das IES, influenciando também as ações de marketing. Algumas informações importantes a respeito são citadas a seguir pelos gestores de marketing de cinco universidades:

A gente também não poderia simplesmente dizer que o protocolo está amparado e nós vamos voltar; não seria nem o perfil PUCRS fazer dessa

forma, fizemos toda uma contextualização, todo um protocolo, como que a PUC iria se movimentar nessa volta (ENTREVISTADO 1).

O grupo Marista teve esse cuidado de entender em que momento os funcionários poderiam voltar para a presencialidade. Questionamos aos professores para saber se eles também estavam se sentindo à vontade em retornar e acho que foi sempre com esse cuidado, desse olhar e sempre tentando incluir todo mundo (ENTREVISTADO 2).

Quais seriam os pressupostos para a volta, a Universidade sempre esteve muito preocupada com essa questão da informação, da qualificação e de conteúdos que vão gerar uma formação e vai trazer realmente algum valor para o aluno ou candidato (ENTREVISTADO 3).

Interesse dos consumidores

Como destacam os autores He e Harris (2020), a pandemia deu oportunidade e tempo aos consumidores para refletir sobre o significado do consumo e o impacto não apenas em si, mas nos outros e sociedade em geral, sendo provável que ocorra mudanças em direção ao consumo responsável.

Por último, a categoria secundária *interesse dos consumidores*, com a menor incidência de segmentos codificados, apenas 9,7% dentre os segmentos da categoria primária *carisma*.

Nesta categoria, relacionada diretamente ao comportamento do consumidor, destacam-se as citações que vão desde as indecisões do consumidor na contratação do serviço educacional até em oportunidades de novos segmentos de consumo que não estavam sendo atendidos pelas Universidades.

O impacto da pandemia na indecisão de consumo pelos estudantes foi citado pelos Entrevistados 6, 7 e 8:

Houve uma retração no mercado para o nosso segmento, então as pessoas ficaram muito receosas e muitos decidiram esperar passar esse momento e ter mais convicção depois, de como que a Universidade iria se projetar (ENTREVISTADO 6).

Tivemos um movimento que eu também percebi que não foi um movimento só aqui, algo mais nacional, de que aumentou o número de inscritos e a conversão foi baixa. Eu tive um número de inscritos fabuloso, mas as pessoas estavam se inscrevendo em 4 ou 5 Universidades, mas na hora da decisão não estavam decidindo por nenhuma, esperando o momento econômico de o País melhorar ou pelo menos sair da dúvida. E esse impacto econômico do País atrapalhou muito mais neste processo seletivo que terminou agora no segundo semestre de 2021 (ENTREVISTADO 7).

As pessoas estavam com dúvidas e às vezes encerraram a conversa quando começava a falar dos valores e tudo mais (ENTREVISTADO 8).

Por um outro lado, a pandemia provocou uma compreensão mais aprofundada dos estudantes enquanto consumidores que estão mudando de expectativas e interesses em relação à formação educacional de nível superior, como citados pelos Entrevistados 2 e 3:

Eu percebo que estamos olhando muito mais para esse estudante, entendendo a forma como ele consome, por exemplo, que desde o ano passado (2020) não finalizamos a captação da graduação, mas emendamos uma na outra. Porque, a decisão do estudante é quando ele quer, não quando a gente abre. Se houve uma mudança de paradigma, é entendermos quais são as questões desse público, do nosso público, seja ele cliente e tentar minimizar e melhorar essa jornada e essa experiência (ENTREVISTADO 2).

Os alunos anteriores tinham um perfil muito mais velho, hoje não, ele saiu, nós estamos com um perfil jovem que faz 2 ou até 3 graduações que eu não entendo isso nessa pandemia, até isso surgiu. Essa possibilidade também do aluno vir com diversos temas, a Universidade não tinha uma cultura de cursos tecnológicos, então esses tecnológicos entraram aí na nossa vida pelo EAD e está sendo muito interessante, porque alunos que fizeram uma graduação, em vez de fazer uma especialização, faz a graduação tecnológica, então tem essa mudança também de perfil (ENTREVISTADO 3).

Ainda nesta abordagem de interesse dos consumidores, algumas oportunidades relacionadas à flexibilidade da educação a distância vêm provocando algumas reflexões quanto às estratégias de marketing das Universidades Comunitárias, pois muitas atuavam somente com cursos presenciais ou bem pouco de educação a distância; como as citadas pelos Entrevistados 1, 3 e 12:

Temos estudantes que estão em outras áreas geográficas, que estão morando em outros países, mas que conseguem cursar as aulas remotas independente do lugar onde esteja (ENTREVISTADO 1).

Aumentou o interesse pela educação à distância, você vê pela curva de inversão do número de alunos EAD e alunos no presencial (ENTREVISTADO 3).

Porque eu acho que era o produto para garantir o momento, as pessoas começaram a procurar cursos mais rápidos, cursos de especialização, cursos de curta duração e não tínhamos se programado para isso e não estávamos preparados (ENTREVISTADO 12).

Na Figura 12, as principais estratégias de marketing citadas pelos gestores na categoria primária *carisma*.

FIGURA 12 – Principais estratégias de marketing na categoria *carisma*

<i>Estratégias</i>	<i>Autores</i>
a) <i>Divulgação de ações sociais da Universidade no combate à pandemia</i> : distribuição de EPIs para suprir a demanda da comunidade; desenvolvimento de softwares específicos para gestão da crise; campanhas de doações de cestas básicas; assistência em saúde realizado pelos cursos; projetos de empreendedorismo; apoio nos <i>drive thru</i> ; esclarecimentos a respeito das pesquisas de medicamentos e vacinas; programas de reabilitação para quem teve sequelas; divulgação de informações científicas a respeito da pandemia; campanha educativa dos protocolos de segurança; disponibilidade de canal de comunicação aberto ao público para esclarecimento de dúvidas; apoio técnico e tecnológico à rede de educação básica; atividades de entretenimento a distância; auxílio à rede municipal e estadual de saúde com informações e treinamentos específicos; suporte com informações estratégicas para o planejamento municipal para superação da crise.	REIMERS & SCHLEICHER, 2020; HE & HARRIS, 2020; SWANI et al., 2021
b) <i>Preocupação com a comunidade acadêmica</i> : ampliação de bolsas sociais; serviço de apoio psicológico aos estudantes, colaboradores e seus familiares; divulgação dos serviços das empresas localizadas no <i>Campus</i> .	REIMERS & SCHLEICHER, 2020; CARNEVALE & HATAK, 2020; HE & HARRIS, 2020; SAHU, 2020; SWANI et al., 2021; UNESCO, 2020
c) <i>Empregabilidade e geração de renda</i> : ações na divulgação de oportunidades de emprego para os estudantes e comunidade externa.	CARNEVALE & HATAK, 2020; VERMA & GUSTAFSSON, 2020; UNESCO, 2020
d) <i>Fortalecimento da identidade comunitária da IES</i> : divulgação da marca atrelada ao protagonismo comunitário.	CASIDY & WYMER, 2015; GIRARD & PINAR, 2021; HE & HARRIS, 2020; SCHLESINGER, CERVERA & PÉREZ-CABAÑERO, 2016; SWANI et al., 2021
e) Garantia da manutenção das aulas e dos serviços na modalidade on-line.	REIMERS & SCHLEICHER, 2020; COWNIE, 2017; FULLERTON, 2003; SHEN & HO, 2020; SWANI et al., 2021; VERMA & GUSTAFSSON, 2020; UNESCO, 2020
f) Campanhas educativas e de sensibilização para reforçar as boas práticas em período de pandemia.	REIMERS & SCHLEICHER, 2020; HE & HARRIS, 2020; UNESCO, 2020
g) Mídia espontânea das ações sociais no período da pandemia.	SWANI et al., 2021
h) Diversidade de produtos educacionais para atender diferentes interesses dos consumidores.	JONGBLOED, 2003; KIRK & RIFKIN, 2020
i) <i>Aumento nas ações de retenção</i> : canais de atendimentos específicos; negociações individualizadas; ações de relacionamento; campanhas de permanência; incentivos para educação continuada; assistência psicológica; e pacote de benefícios.	ARIZZI et al., 2020; BOWDEN, 2011; COWNIE, 2017; DONTU & GUSTAFSSON, 2020; ROWLEY & DAWES, 2000; SAHU, 2020; SWANI et al., 2021; UNESCO, 2020

j) Fortalecimento dos valores institucionais.	GIRARD & PINAR, 2021; HE & HARRIS, 2020; SCHLESINGER, CERVERA & PÉREZ-CABAÑERO, 2016
---	--

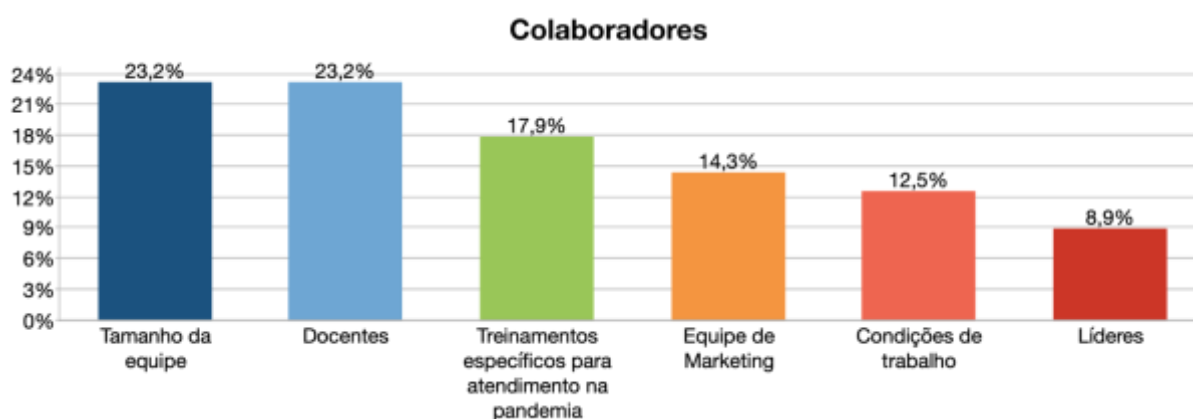
Fonte: Elaborado pelo autor com base nas entrevistas realizadas com os gestores de marketing.

4.1.3.3. Colaboradores

O conceito “colaboradores” está relacionado à equipe da IES que desempenha papel fundamental na atração e retenção de estudantes, sendo essenciais na construção de relacionamento entre Universidade e estudantes (NEWMAN & JAHDI, 2009).

Na categoria primária *colaboradores*, foram identificadas 6 categorias secundárias *a posteriori*, sendo que duas tiveram a mesma frequência *tamanho da equipe* e *docentes*, ambas com 23,2%, na sequência foram registradas em ordem de incidência de segmentos codificados as categorias *treinamentos específicos para atendimento na pandemia*, *equipe de marketing*, *condições de trabalho* e, por último, *líderes*; como demonstrado na Figura 13.

FIGURA 13 – Frequência das categorias secundárias da categoria *colaboradores*



Fonte: Elaborado pelo autor com base nas entrevistas realizadas com os gestores de marketing.

Tamanho da equipe

A categoria secundária *tamanho da equipe* apresentou 23,2% de segmentos codificados na categoria primária *colaboradores*.

Conforme pesquisa realizada pelos pesquisadores Moraux-Saurel e Volle (2015), os prestadores de serviços terceirizados podem contribuir para o desenvolvimento das ações e para melhorar o desempenho da equipe de marketing, sendo uma alternativa para a manutenção do tamanho da equipe interna do departamento de marketing diante de um orçamento reduzido. Também pode ocorrer uma redução no tamanho da equipe, pois o pessoal técnico-administrativo é mais passível de redução nas universidades privadas diante de um possível aperto financeiro (UNESCO, 2020).

Os gestores de marketing pesquisados relataram realidades bem diferentes quanto ao tamanho da equipe, mas em todos os casos o Departamento de Marketing foi impactado pela pandemia.

Enquanto os Entrevistados 1, 5 e 11, citaram a necessidade de aumentar o tamanho da equipe para atender o aumento elevado do serviço no setor por conta da pandemia, como destacado a seguir:

Sim, nós aumentamos o nosso time de marketing. Eu posso te dizer que nós tínhamos 2 pessoas no setor de Marketing e hoje estamos em 12 pessoas específicas no time de Marketing (ENTREVISTADO 1).

Tivemos que ampliar a equipe relacionado, principalmente, ao processo de comunicação (ENTREVISTADO 5).

Nós saímos de 4 pessoas que atendiam na parte de relacionamento para 12 e, agora no final do ano, nós vamos ampliar de novo (ENTREVISTADO 11).

Outros gestores explicaram um aumento de trabalho por conta da pandemia, mas conseguiram remanejar outros colaboradores da IES para suprir a demanda nos momentos mais críticos e depois retomaram o tamanho da equipe de marketing, como exemplificados pelos Entrevistados 7 e 8:

Conseguimos adaptar, porque na verdade quem fazia o atendimento telefônico foi para a casa fazer o atendimento no chat ou no e-mail, então, na verdade nós fizemos só uma adaptação mesmo, então foi praticamente fazer essa migração (ENTREVISTADO 7).

Tivemos um pico ali no fim do ano de 2020 e começo de 2021, relacionado ao processo seletivo. Daí teve outros colegas de outros setores que realmente nos ajudaram sim, mas foram dois ou três, pelo volume de mensagens recebida, não foi permanente, foi só uma atuação local naquele período e depois desfeita (ENTREVISTADO 8).

Também houve gestores que citaram uma diminuição no tamanho da equipe devido a crise financeira gerada pela pandemia, onde os setores tiveram que reduzir o número de colaboradores e o marketing precisou atender esta necessidade institucional, como as citadas pelos Entrevistados 10 e 12:

Também nas áreas de atendimento e de toda a estrutura do marketing houve redução (ENTREVISTADO 10).

A partir do início da pandemia tivemos diminuição no quadro de funcionários como um todo por conta de um redesenho institucional de adequação, o setor de marketing não escapou disso. [...] O fato é que no início da pandemia eu acho que estávamos com 40 pessoas e, hoje (nov./2021), estamos com 33 pessoas contando comigo (ENTREVISTADO 12).

Docentes

A categoria secundária *docentes* também apresentou 23,2% de segmentos codificados na categoria primária *colaboradores*, empatando em primeiro lugar.

As mudanças na entrega do serviço educacional foram significativas e implantadas de maneira muito rápida devido ao fechamento das Universidades e a migração das atividades educacionais para o formato a distância (GOVINDARAJAN & SRIVASTAVA, 2020; KRISHNAMURTHY, 2020). Os docentes precisaram ser informados sobre o posicionamento da Universidade, orientados a respeito de todas as mudanças, motivados para manter os estudantes também engajados nos estudos, compreenderem os canais de comunicação e de ensino disponibilizados pela Universidade (REIMERS & SCHLEICHER, 2020; UNESCO, 2020). Exemplos como estes foram citados pelos Entrevistados 1, 3 e 9:

Os professores tiveram que se apropriar e se adaptar desse momento, apesar de não ser algo 100% novo; mas, era 100% on-line e era novo, então, de fato, teve que ter uma adaptação com relação a isso (ENTREVISTADO 1).

Na virada do remoto tivemos um trabalho de acolhimento para lidar com o professor, porque o professor não é virar uma chave, então tivemos que fazer um trabalho forte na capacitação e no monitoramento da retenção (ENTREVISTADO 3).

Outra coisa de impactos educacionais foi que os próprios professores precisaram rever a forma de ensinar. Acho que isso foi o maior impacto, porque está na nossa entrega principal. Porque quando pensamos em Universidade, a educação é a nossa entrega principal no final das contas e

eu acho que a pandemia num primeiro momento nos assustou, e estou falando não só como Diretora de Marketing, mas também como professora, então a gente leva aquele choque, e o que vai ser agora? Estamos acostumados com a segurança da sala de aula, de fechar a porta e você está ali na sala de aula e se sentir segura. E aí de repente, você não tem mais a sua segurança, você está em casa e você precisa abrir a tua tela e mostrar a sua vulnerabilidade, você perde aquela segurança, aí vimos que era possível outra forma de dar aula em que você pode abrir um navegador e mostrar um exemplo mais rapidamente (ENTREVISTADO 9).

Ainda nesta abordagem do corpo docente, o Entrevistado 4 exemplifica o papel do Departamento de Marketing no suporte às capacitações dos docentes.

A parte de comunicação atuou fortemente ao lado da área acadêmica. A Pró-reitoria Acadêmica fez todo o material para o professor, trabalhou uma formação continuada contingencial para preparar esse professor para que ele aprendesse a fazer a aula acontecer de um modo remoto. E aí fizemos tutoriais em vídeos para que esse professor tivesse as informações para elaborar o roteiro de aula, o registro acadêmico e o planejamento de como seria o processo de avaliação (ENTREVISTADO 4).

A importância dos docentes para as estratégias de marketing perante a crise da COVID-19 estava relacionada a retenção dos estudantes e a manutenção da qualidade do ensino, como citados pelos Entrevistados 7 e 12:

Os professores tiveram um papel fundamental também de procurar esse engajamento, de procurar trazer a turma para dentro da Universidade on-line (ENTREVISTADO 7).

O professor é muito importante nesse modelo, como forma de garantir a manutenção e a motivação do aluno (ENTREVISTADO 12).

Treinamentos específicos para atendimento na pandemia

A categoria secundária *treinamentos específicos para atendimento na pandemia*, apareceu em terceiro lugar dentre a incidência dos segmentos codificados da categoria primária *colaboradores*, com 17,9%.

Como a pandemia provocou muitas mudanças no funcionamento operacional das Universidades (REIMERS & SCHLEICHER, 2020; UNESCO, 2020), o Departamento de Marketing atuou diretamente na produção de materiais para orientar toda a comunidade acadêmica, bem como subsidiar os treinamentos dos colaboradores. Como os exemplos citados pelos Entrevistados 1 e 12.

Precisamos preparar as nossas pessoas internas, para daí passar essas informações para as pessoas externas. Então fizemos muitos treinamentos com as secretarias, com os decanos, com os coordenadores de cursos, com todas as pessoas que têm pontos de contato de atendimento com o nosso público para estarem preparados para esse momento. Orientamos quais eram os processos e a forma de conduzir. Não foi um trabalho exclusivo da Assessoria de Comunicação e Marketing, mas foi liderado pelo GT Multidisciplinar, então claro que a parte dos treinamentos e capacitações que nós fizemos foi bem direcionado com a nossa equipe de RH e Assessoria de Comunicação e Marketing para que pudéssemos não só montar e organizar os momentos, mas também os materiais de consulta que foram disponibilizados para todas as áreas, para que pudessem depois desdobrar todas essas orientações com a maior segurança e sempre dando amparo (ENTREVISTADO 1).

Antes de cada mudança era feito um trabalho de treinamento e conscientização com a nossa turma que estava na ponta, ou seja, coordenadores, professores e NDEs, antes de apresentar algo. Exceto no primeiro momento da pandemia que isso não foi possível, mas agora todas as ações são assim, principalmente a partir de julho do ano passado (2020) para cá, antes de entregar algo para comunidade acadêmica fizemos todo um processo de treinamento com o staff conhecido que vai estar na ponta (ENTREVISTADO 12).

Equipe de Marketing

A categoria secundária *equipe de marketing* apareceu em quarto lugar, com 14,3% dos segmentos codificados na categoria primária *colaboradores*.

Uma organização pode acompanhar um mercado complexo e em mudanças rápidas se tiver os recursos de marketing certos, em especial a capacidade adaptativa da equipe de marketing e o compromisso da liderança em fazer as mudanças necessárias (DAY, 2011; MORGAN, 2012).

Nesta categoria constam algumas estratégias utilizadas nos Departamentos de Marketing para conseguir com que os colaboradores do setor atendessem as demandas surgidas com a pandemia. Como exemplificados pelos Entrevistados 6, 9 e 11:

Demanda aumentou muito no setor de marketing, com isso, também houve necessidade de incremento na equipe; mas, esse incremento não foi exatamente de pessoas, foram incrementos de conhecimentos necessários. Fizemos alguns cursos disponibilizando para os nossos colaboradores, e buscando ter uma saúde em termos de trabalho para evitar os desligamentos (ENTREVISTADO 6).

Ampliamos a quantidade de trabalho e horas trabalhadas. A capacidade de ampliar a equipe não era o momento, tivemos que dar conta e todo mundo se abraçar e fazer acontecer e organizar os fluxos (ENTREVISTADO 9).

Ampliamos a estrutura de marketing, tanto por contratação quanto por contratos externos, então hoje contamos com o apoio de uma agência, de uma produtora, uma assessoria de imprensa, uma assessoria em mídia digital e assim nós ampliamos bastante (ENTREVISTADO 11).

Condições de trabalho

As *condições de trabalho* foi a categoria secundária que apareceu na quinta posição, com 12,5% dos segmentos codificados da categoria primária *colaboradores*. O Departamento de Marketing nas Universidades foi um dos setores bastante afetados com a crise provocada pela pandemia da COVID-19, pois coordena vários serviços que tiveram aumento de demanda.

De acordo com Carnevale e Hatak (2020), a pandemia ocasionou mudanças drásticas nas condições de trabalho dos funcionários atuais e novos, como a mudança para o trabalho remoto, novos procedimentos e a limitação no contato humano. Para o pesquisador Sahu (2020), uma das preocupações com o fechamento das universidades é a saúde mental das pessoas que integram a comunidade acadêmica devido ao estresse gerado pelas incertezas e ansiedade.

O Entrevistado 2 citou a preocupação com as condições de trabalho dos colaboradores que atuam no relacionamento direto com os estudantes ou interessados em conhecer a Universidade, serviço fundamental, como destacado a seguir:

Algumas pessoas que atuavam em determinadas funções precisavam da presencialidade, por exemplo, o nosso Contact Center, teve uma perda muito grande com o trabalho remoto, a desmotivação do time etc.; então, fizemos um modelo híbrido com eles e iam para a Universidade duas vezes por semana e ficavam três em casa. Esse perfil de colaborador é aquele que muitas vezes mora em lugares mais distantes, não tem uma rede de internet muito boa e acabamos entendendo que tinha algumas limitações; por isso, criamos esse modelo híbrido no início de 2020 e, em 2021, trouxemos todo mundo para o presencial. Como a universidade ainda estava trabalhando no modelo remoto, utilizamos os espaços com um distanciamento muito grande entre os colaboradores e conseguimos trabalhar com segurança, com isso, trouxemos esse time para a presencialidade. Mesmo assim, alguns times muito específicos que não tinham dificuldades de trabalhar no formato remoto, mantivemos o formato de home office como uma opção, mesmo com a liberdade de ir duas vezes por semana para a Universidade, nestes casos, a maioria ficou em casa mesmo (ENTREVISTADO 2).

Já o Entrevistado 4 refere-se à necessidade de remanejamento das funções exercidas pelos colaboradores, situação que ocorreu em praticamente todas as

Universidades nos meses iniciais da pandemia, onde muitos ficaram vinculados temporariamente no Departamento de Marketing, exercendo o papel de suporte emergencial no relacionamento com os estudantes e demais colaboradores.

Na época da pandemia, os cargos “meio” que sumiram, porque a gente remanejou as pessoas para poder dar assistência para quem estava em casa (ENTREVISTADO 4).

Uma das consequências da sobrecarga de trabalho no Departamento de Marketing foi a saída de colaboradores, como exemplificado pelo Entrevistado 12:

Muitas pessoas também foram saindo para outras oportunidades durante esse período de pandemia, como aumentou muito a demanda ficou desgastante para muita gente, com isto alguns procuraram outras alternativas de trabalho e saíram da Universidade (ENTREVISTADO 12).

Líderes

De acordo com He e Harris (2020), há evidências que durante as crises que geram incertezas, a liderança sênior desempenha um papel fundamental a este respeito. Para Hult (2010), os líderes de marketing são centrais para as operações eficazes e eficientes da organização.

Por último, a categoria secundária *líderes*, com 8,9%, a menor incidência dentre os segmentos codificados da categoria primária *colaboradores*; no entanto, as citações demonstraram importância para a imagem institucional trabalhada pelo Departamento de Marketing. Os gestores de marketing relataram o papel exercido por alguns professores na comunicação da Universidade dando credibilidade às campanhas, auxiliando na abordagem assertiva do marketing ou sendo atratores de mídia espontânea. Como podemos observar nas citações a seguir:

É o professor Ney, foi uma figura muito ativa nesse tempo, articulando as lideranças da cidade e região. Partia dele muitas vezes as iniciativas do que comunicar, ele tinha uma sensibilidade muito grande para dizer o que precisávamos dizer no momento. Quais eram os anseios ali que achavam que deveriam ser colocados, então teve uma participação ativa da nossa reitoria (ENTREVISTADO 8).

E eu também peguei pessoas que eram quem tinha autoridade ali dentro da comunidade e que não estavam necessariamente na reitoria, na direção, mas eles tinham bom trânsito e tinha uma autoridade. Isso funcionou muito para

dar credibilidade para aquilo que estávamos falando naquele momento (ENTREVISTADO 10).

Tivemos alguns professores protagonistas nesse processo, como nosso Pró-reitor de Pesquisa e Extensão, o Fernando Spilk, que era no início da pandemia Presidente da Associação Brasileira de Virologia, então ele era uma fonte de informação para todo o país e isso a gente procurou explorar, de certa forma dando uma visibilidade nacional para a marca (ENTREVISTADO 12).

Na Figura 14, as principais estratégias de marketing citadas pelos gestores na categoria primária *colaboradores*.

FIGURA 14 – Principais estratégias de marketing na categoria *colaboradores*

<i>Estratégias</i>	<i>Autores</i>
a) <i>Suporte à equipe de marketing para atendimento ao aumento da demanda</i> : aumento no tamanho da equipe de maneira definitiva ou com o deslocamento temporário de outros colaboradores.	MARINGE, 2006; MORAUX-SAUREL & VOLLE, 2015
b) <i>Apoio aos docentes</i> : fornecimento de informações atualizadas para qualificação dos docentes; tutoriais em vídeo com as orientações sobre o uso das TICs pelos docentes e o planejamento pedagógico; acompanhamento da motivação dos docentes e da satisfação dos discentes em relação às aulas.	REIMERS & SCHLEICHER, 2020; GOVINDARAJAN & SRIVASTAVA, 2020; MISHRA, GUPTA & SHREE, 2020; SHEN & HO, 2020; SWANI et al., 2021; UNESCO, 2020
c) <i>Apoio aos colaboradores</i> : suporte na elaboração de materiais e informações para treinamentos; comunicados e tutoriais em vídeo com as orientações das mudanças; divulgação dos canais disponíveis para comunicação na comunidade acadêmica; campanhas educativas sobre a COVID-19 para segurança dos colaboradores; assistência psicológica.	REIMERS & SCHLEICHER, 2020; CARNEVALE & HATAK, 2020; SAHU, 2020; UNESCO, 2020
d) Elaboração de materiais de consulta com os protocolos de segurança e operacionais.	REIMERS & SCHLEICHER, 2020; UNESCO, 2020
e) Treinamentos para sensibilização e orientação a respeito das mudanças operacionais antes de serem implantadas.	REIMERS & SCHLEICHER, 2020; GIRARD & PINAR, 2021; UNESCO, 2020
f) Fortalecimento da relação com os parceiros externos para apoio no aumento da demanda de marketing no ápice da crise.	HULT, 2010; MORAUX-SAUREL & VOLLE, 2015
g) <i>Suporte às condições de trabalho</i> : fornecimento de recursos tecnológicos aos colaboradores; estratégias de engajamento da equipe que trabalha <i>home office</i> ; ampliação da equipe nas áreas de atendimento on-line; treinamento para os colaboradores que foram remanejados.	REIMERS & SCHLEICHER, 2020; CARNEVALE & HATAK, 2020; KRISHNAMURTHY, 2020; UNESCO, 2020
h) Aproveitamento dos líderes da Universidade nas campanhas educativas.	HULT, 2010

Fonte: Elaborado pelo autor com base nas entrevistas realizadas com os gestores de marketing.

4.1.3.4. Comunicação

O conceito “comunicação” foi proposto por Bruner (1989) e está relacionado ao processo de troca de informações, incluindo a promoção, pesquisas com os consumidores, pesquisa de marketing e relacionamento com o consumidor. E Lauterborn (1990) incorporou o conceito ao “*mix de marketing educacional*” ou os 4 C’s para a ênfase no consumidor.

Na categoria primária *comunicação*, foram identificadas 6 categorias secundárias *a posteriori*, sendo a maior incidência mapeada em *canais de comunicação*, com 31,1%, na sequência foram registradas em ordem de incidência de segmentos codificados as categorias *campanhas sobre as mudanças*, *ações de relacionamento*, *planejamento integrado de comunicação*, *campanhas de sensibilização e educativas* e, por último, *promoção*; como demonstrado na Figura 15.

FIGURA 15 – Frequência das categorias secundárias da categoria *comunicação*



Fonte: Elaborado pelo autor com base nas entrevistas realizadas com os gestores de marketing.

Canais de comunicação

A categoria secundária *canais de comunicação* se destacou com a maior incidência de segmentos codificados da categoria primária *comunicação*, com 31,1%.

Nesta categoria foi possível observar quais os principais canais utilizados pelas Universidades para acessar o público e, também, agilizar o repasse das informações, ambos fundamentais na gestão de uma crise.

Os meios de comunicação entre consumidores e organizações modificaram rapidamente à medida que as restrições sociais foram sendo impostas, o uso das mídias digitais ampliou rapidamente – Skype, WhatsApp, Zoom e vários outros – sendo que o marketing precisou mudar para estes canais on-line, móvel e de mídia social (COSTA, ESTEVE-DEL-VALLE & HAGEDOORN, 2022; HE & HARRIS, 2020).

As redes sociais têm sido um canal bastante empregado pelas Universidades, em alguns casos foi o principal meio utilizado pelo Departamento de Marketing, como exemplificado pelos Entrevistados 1, 9 e 11.

Acho que as redes sociais, por exemplo, foi um canal muito importante, e aí falando para todos os níveis de ensino, nós recebemos muitas informações. E às vezes, não é nem ali nos comentários públicos, mas era no *direct* mesmo que as pessoas perguntavam, então tínhamos pessoas *full time* fazendo esse monitoramento, fora os nossos outros canais institucionais. Mas, de fato, as redes sociais foram uma das nossas formas do aluno nos conectar muito forte, cresceu bastante nesse período. As redes sociais, quando eu falo, são pelos *directs* do *Instagram* e do *Facebook*. (ENTREVISTADO 1).

Temos uma escuta ativa nas nossas mídias sociais, então olhamos para isso e acompanhamos o tempo todo o que está sendo falado, como está sendo falado e verificando esse nível de satisfação (ENTREVISTADO 9).

Hoje a principal ferramenta de comunicação nossa com certeza é o *Instagram* (ENTREVISTADO 11).

O WhatsApp também foi muito relevante neste período da pandemia (COSTA, ESTEVE-DEL-VALLE & HAGEDOORN, 2022), inclusive, foi o principal canal de comunicação em muitas Universidades devido à agilidade da ferramenta e teve um papel interessante em “aproximar as pessoas”, como citado pelos Entrevistados 1, 5 e 9. Somente uma universidade não utiliza o WhatsApp como um canal oficial na IES, um contraponto aos demais onde todos expandiram seu uso.

E com relação às formas de comunicação com esse nosso aluno, de novo, a mídia digital é muito forte. Outra coisa, nós implementamos o WhatsApp, as escolas e as secretarias não tinham WhatsApp Business, antes às vezes era feito de uma forma bem inadequada e individual, então esse processo acabou acelerando e nós implementamos esse WhatsApp Business que agora é de fato um perfil PUC quem está conversando com o aluno. A Secretaria da Escola utiliza essa ferramenta, porque percebemos que o telefonema não é mais uma forma de ligação. Então também foi muito desafiador, como chegar nessas pessoas, como conseguir ter uma comunicação com essas pessoas e o WhatsApp disparado foi uma das formas que mais foi potencializada (ENTREVISTADO 1).

Acredito que pela própria facilidade do Mobile, ficou o celular como o principal canal e a principal porta desses contatos foi o WhatsApp, isso mudou significativamente. Ele até se sujeitava a esperar um pouco mais por esse retorno, mas ele sabia que estava pendurado no WhatsApp e ele tinha certeza de que efetivamente teria esse retorno. Então o WhatsApp deu esse senso para ele, que independente de um horário alguém vai dar esse retorno para ele. Isso fez com que a gente revisse também os nossos processos de ferramentas, porque quando eu entrei no final de março, estávamos justamente vivenciando um momento que era uma automatização dos nossos fluxos de captação com outras ferramentas, que era a própria RB e o próprio CRM educacional. Então, junto com esse processo que estava acontecendo, teve todo esse agravamento por conta da pandemia e isso mudou significativamente a nossa maneira de atender e de ajustá-lo com os nossos clientes. A ferramenta WhatsApp realmente invadiu as nossas centrais e dos nossos canais de atendimento também das unidades (ENTREVISTADO 5).

O estudante se sentiu mais próximo, por exemplo, com o WhatsApp, eles perguntam muito, perguntam tudo, então parece que eles se sentiram mais próximos em falar, perguntar, e reclamar parece que abrimos a porta da comunicação (ENTREVISTADO 9).

Outra ação desenvolvida pelos Departamentos de Marketing em algumas Universidades foi concentrar as informações sobre COVID-19 em um Portal interativo e atualizado; como citado pelos Entrevistados 1 e 3:

Nós tínhamos um portal COVID dentro do nosso portal da PUCRS, com todas as informações. Teve um trabalho muito grande de marketing em relação à atualização constante da forma com que estava acontecendo, os principais serviços disponíveis e como estavam funcionando, quais eram os canais de atendimento (ENTREVISTADO 1).

Foi criado logo que iniciamos a pandemia um portal que chamava MUNDO PUC e ele trazia diariamente o que era o dia a dia da pandemia. Tinha um Comitê de Crise para a pandemia, então todos os relatórios que saiam desse comitê eram disponibilizados no portal, também tivemos vídeos produzidos por vários professores da área de saúde e de diversas áreas de como lidar com a pandemia. Fizemos muitos materiais educativos, não só para o candidato, mas também para o aluno, então esse portal MUNDO PUC serviu muito em função dessas informações, desses conteúdos, ele é um blog e ajudou nessa interação, porque os sites eles têm um formato muito mais estáticos, então o blog é uma coisa mais viva, mais interativa, participativa e ainda tem as redes integradas com as redes sociais (ENTREVISTADO 3).

Ainda nesta abordagem foi possível compreender o uso diversificado de múltiplos canais de comunicação nas IES e a necessidade de ferramentas de integração observada pelos gestores de marketing, como as citadas pelos Entrevistados 3, 5 e 11:

Isso teve que intensificar, na verdade adquirimos mais ferramentas, o WhatsApp está integrado com o CRM e hoje os Bots também estão integrados, o *call center* está integrado e os PAs (pronto atendimentos) que tinham posição para ligação, uma parte deles não atendem mais ligações. Hoje, 50% desse público que a gente fala, relaciona por canais digitais e não mais por ligação. Então, a integração dos canais, seja ele da ponta físico e, também, a presença do agente de relacionamento dentro das unidades, integradas ao sistema maior do marketing e com a área de comunicação teve que mudar bastante (ENTREVISTADO 3).

O que nos atingiu aqui enquanto Marketing, foi a migração dos canais digitais como os principais canais de contato, isto mudou significativamente, WhatsApp, rede social, o que diz respeito à comunicação foi brutal a mudança. Isso tomou uma energia muito grande, até estudantes que já eram nossos que teoricamente possuem canais exclusivos, de certa forma para serem atendidos eles acabavam descobrindo até os nossos canais de captação, entrando pelos nossos canais de captação para tirarem dúvidas e para serem atendidos. Então, houve um bombardeio nesse sentido e os canais digitais WhatsApp e redes sociais aumentaram muito a demanda (ENTREVISTADO 5).

Então assim os números de WhatsApp nós ampliamos os canais de 7 números do WhatsApp, nós fomos para 20 e tantos números e nós também habilitamos o chat, os fóruns dentro do ambiente virtual de aprendizagem, a ouvidoria também nós migramos, porque antes era só um e-mail, nós colocamos agora também o número do WhatsApp. E agora nós estamos indo para uma segunda fase que é o atendimento Omnichannel, então nós vamos atender ele do jeito que ele quiser ser atendido, se ele mandar SMS, se ele mandar WhatsApp nós vamos responder e aí a gente está qualificando esses trabalhos (ENTREVISTADO 11).

Outras estratégias também foram citadas pelos gestores de marketing, como as citadas pelos Entrevistados 4, 8 e 10:

Passamos a usar o nível da comunicação com texto, vídeo, áudio, remoto e presencial (ENTREVISTADO 4).

Então os nossos principais canais são o site, ele tem bastante visualização cheguei à casa de um milhão por mês e as interações que temos pelo site, pelos chefes, pela ouvidoria e as redes sociais da UNIVATES, nossa grande fonte de interação com o público (ENTREVISTADO 8).

A Coordenação de Curso e a Secretaria de Curso, criamos o que chamamos de Balcão Digital On-line, que era uma sala virtual (do *Colaboret*) que ficava aberta e durante o período do horário comercial se o aluno tinha uma dúvida, queria fazer alguma consulta com a Secretaria ele entrava naquele link, tinha lá uma secretária que atendia ele como se fosse um chat (ENTREVISTADO 10).

Campanhas sobre as mudanças

A categoria secundária *campanhas sobre as mudanças*, apareceu em segundo lugar dentre a incidência dos segmentos codificados da categoria primária *comunicação*, com 19,8%.

Para Reimers e Schleicher (2020), as Instituições Educacionais precisam agir rapidamente diante da crise pandêmica, criar um site específico para servir de portal para informar e comunicar rapidamente com os estudantes, docentes e funcionários, além disso, precisam desenvolver um plano para o uso eficaz de diferentes canais de comunicação.

Com relação às etapas das campanhas informando as mudanças, no exemplo citado pelo Entrevistado 9 é possível compreender como o Departamento de Marketing foi atuando em conjunto com o Comitê de Crise.

Precisamos criar campanhas específicas, instauramos uma comissão de biossegurança e a partir dela começamos a criar toda uma série de tutoriais explicando tudo o que ia acontecer. E essa comissão de biossegurança também tem um blog e tudo o que íamos fazendo acerca dessas tomadas de decisões, de como as coisas estavam funcionando, íamos publicando neste blog. Também informando os estudantes, explicando o que estava acontecendo e repassando essas informações, então fizemos materiais tanto para o universo digital, quanto para o nosso universo off-line. Porque, depois que passou aquele primeiro momento de fechamento total, tivemos alguns retornos, então a gente foi também colocando e deixando isso claro, muito do que fizemos de campanha foi inclusive para falar sobre a importância de estarmos on-line, mas estarmos próximos. Então, foram feitas campanhas ensinando inclusive como conseguir informação, disponibilizando os telefones de plantões, para que os alunos tivessem para onde se direcionar caso tivessem problemas financeiros, bolsas, coordenações, então os telefones foram todos disponibilizados. Agora, num segundo momento, no começo de 2021, fizemos novamente uma campanha falando sobre o retorno das aulas presenciais e as práticas. Mas, o distanciamento e os cuidados continuam. Depois após a vacinação, mais uma campanha falando que a vacina foi muito importante, mas não podemos descuidar utilizando os *minis doors* do campus (lavar as mãos, uso do álcool em gel, distanciamento social), tudo isso ainda é importante pós-vacina. Então, são ações contínuas muito em função da comissão de biossegurança, junto com a comissão de biossegurança fizemos muita coisa que está ainda acontecendo (ENTREVISTADO 9).

Os comunicados institucionais foram muito utilizados durante a pandemia, e mostraram-se uma maneira simples e eficaz da Universidade se posicionar perante sua comunidade, como citado pelos Entrevistados 1 e 4.

Enviamos com regularidade comunicados para todas as nossas frentes de atuação e aí não só de segmento de ensino, mas de novo para os nossos alunos do parque esportivo, para os nossos clientes do museu, então, todos os nossos públicos e isso também se desdobrou também para o público interno que era quem estava fazendo a máquina continuar a funcionar mesmo de casa, eram os nossos professores, os nossos técnicos-administrativos, todas as pessoas que fazem a PUC caminhar. Para a PUCRS continuar funcionando tivemos esse cuidado, então tanto como comunicação interna, como também para todos os nossos clientes e usuários (ENTREVISTADO 1).

Naquele momento o comitê de crise se reuniu, alinhou todas as questões e redigimos com o apoio da Procuradoria Jurídica o texto que nós iríamos comunicar. Então, a área de comunicação a partir daquele texto aprovado trabalhou toda a parte criativa do texto para poder dialogar com os diferentes atores, porque tem níveis de comunicação. E o primeiro comunicado foi, acalme-se a Universidade está suspendendo as atividades, o estudante não vai ser lesado, o colaborador também não vai e nas próximas horas estaremos estartando um novo comunicado. Então, naquele momento tivemos de trabalhar níveis de comunicação por camadas, então, num segundo momento segmentou isso e começamos a entender que a primeira prioridade é o aluno. Então, o aluno tinha que verificar o que eles estavam solicitando, como seria o retorno das aulas? Como é que ele ia ter essa aula? Enfim, então criamos uma comissão para tratar a questão do aluno. Entender e construir todo um sistema de comunicação, criamos plano de contingência um manual para o estudante. Tinham os boletins da sala de situação (ENTREVISTADO 4).

A seguir, nos relatos dos Entrevistados 6, 10 e 11, é possível compreender o uso diversificado de mídias utilizadas durante as campanhas para informar as mudanças à comunidade, o que demonstra estratégias diferentes utilizadas pelas Universidades.

Nós fizemos um grande investimento em divulgação para a TV, com o posicionamento da Instituição frente à pandemia, buscando trazer uma linguagem bastante positiva em função daquilo que nós manteríamos e todos os protocolos de segurança devidamente esmiuçados, devidamente explicados constantemente (ENTREVISTADO 6).

Fizemos vídeos de capacitação, material em PDF, e-mail orientando a comunicação com esses alunos, a utilização de SMS para divulgar o acesso à plataforma. Enfim, eram ações bem explicativas nesse sentido (ENTREVISTADO 10).

A partir do número de registros de suporte, nós saímos, por exemplo, de 1.000 chamadas por dia e hoje nós reduzimos as chamadas no ambiente virtual. A gente entendia que esse número X não havia acessado os ambientes virtuais, então nossa equipe entrou em contato e, também, ampliamos o número de produção de tutoriais para facilitar o acesso. Antes não trabalhávamos com tutoriais, hoje tem tutorial para tudo, até tutorial de como entrar no campus e isso facilitou muito. Fizemos também o caminho de texto, mas o que nós percebemos foi que a adesão aos vídeos era bem maior (ENTREVISTADO 11).

Ações de relacionamento

A categoria secundária *ações de relacionamento*, apareceu em terceiro lugar dentre a incidência dos segmentos codificados da categoria primária *comunicação*, com 18,9%.

As ações de relacionamento possuem importante papel no monitoramento da satisfação dos estudantes e confiança na universidade, fortalecendo a lealdade dos estudantes com consequências na retenção (BOWDEN, 2011; SCHLESINGER, CERVERA & PÉREZ-CABAÑERO, 2016). De acordo com Bowden (2011), é fundamental que as IES assumam uma gestão proativa de marketing de relacionamento, pois os resultados são mais eficazes que a gestão passiva ou reativa.

A comunicação na captação precisou se adaptar para estreitar o relacionamento com os estudantes e interessados em conhecer a Universidade, ações que antes ocorriam no formato presencial migraram para o formato digital com o desafio de apresentar a Universidade para os interessados, como citado pelo Entrevistado 3:

Fizemos um evento que chama o Dia D, dia de mudar a sua vida. Então o dia D é aquele dia final para fechar as matrículas, tivemos a oportunidade de fazê-lo antes da pandemia e foi um sucesso presencial, depois tivemos que jogar ele no digital e foi um aprendizado fazer esse contato todo no digital com as bases de interessados. A própria PUC Aberta que é outro evento que fizemos para mostrar os cursos para as escolas, tivemos que também mudar completamente a linguagem e hoje está híbrido, não tem jeito de fazê-lo só presencial e, também, não tem jeito de fazer só virtual (ENTREVISTADO 3).

Também, foram necessárias algumas ações personalizadas para criar uma comunicação mais direta com os candidatos a fim de resolver algumas dificuldades criadas por conta da crise da pandemia, buscando possíveis soluções para efetivarem a matrícula na Universidade, como exemplificado pelo Entrevistado 6.

O afinamento da comunicação se deu por meio do nosso time comercial principalmente do *Call Center*, que buscou ligar para cada um, orientar cada um nas diversas fases do funil de venda e buscando, inclusive, interagir via WhatsApp para que a informação chegasse. Chegavam até nós todas as necessidades e angústias de nossos clientes, então buscamos fazer um atendimento muito personalizado, inclusive utilizando o nosso CRM e sempre tomando o cuidado de entender que cada um trazia um problema particular. E havia também problemas que eram coletivos, mas por meio do nosso setor

de relacionamento com o cliente, o setor comercial, conseguimos ter um acesso muito personalizado com cada um dos nossos candidatos e resolver os problemas de cada um (ENTREVISTADO 6).

Ainda nesta abordagem das ações de relacionamento, o acolhimento se mostrou uma estratégia de marketing bem relevante devido ao distanciamento social e a não presença física no Campus, sendo totalmente repensada para ocorrer no formato a distância. No exemplo trazido pelo Entrevistado 2, adaptaram os recursos previstos para um evento presencial e direcionaram para atividades que pudessem promover uma experiência de senso de pertencimento à Universidade.

Teve algumas adaptações na recepção dos estudantes, pois o desafio era como fazer a acolhida sem estar todo mundo presencial. Aí mandamos brindes para a casa dos estudantes, uma adaptação com o dinheiro que a gente gastaria para fazer um grande show, porque sabíamos que era importante ter esse sentimento de pertencimento do estudante. Mesmo assim, fizemos uma acolhida que colocamos 14.000 estudantes on-line numa palestra de alguém que trouxemos muito bacana (ENTREVISTADO 2).

O Entrevistado 4 traz a necessidade de criar canais de comunicação específicos para atendimento mais facilitado e que proporcionasse o sentimento de acolhimento na comunidade acadêmica.

Produzimos não somente a comunicação, mas também a escuta e criamos canais de escuta de atendimento para que as pessoas pudessem se sentir acolhidas pela Universidade (ENTREVISTADO 4).

As ações de relacionamento que se fizeram necessárias no período da pandemia, promoveram algumas reflexões nos Gestores de Marketing quanto a sua importância, como exemplificado pelo Entrevistados 6:

Temos uma convicção em relação ao que aconteceu na pandemia em termos de relacionamento. O nosso relacionamento com o nosso aluno se estreitou muito, então isso nos fez analisar de maneira muito crítica como nós vínhamos nos relacionando com o nosso aluno, porque muitas vezes a preocupação é aquela de pensar em trazer sempre novos alunos, agora engajar esses que já estão aqui era uma tarefa que muitas vezes nós errávamos. A questão da pandemia deixou muito evidente essa necessidade de um relacionamento constante, muito ativo, entre nós Universidade e os nossos alunos (ENTREVISTADO 6).

Neste período de gestão da crise da COVID-19, as redes sociais desempenharam um importante papel para aproximar a comunicação da Universidade com a comunidade. No exemplo citado pelo Entrevistado 4 é possível compreender a importância de o Departamento de Marketing direcionar colaboradores específicos para monitorar possíveis distorções e promover o relacionamento produtivo nas redes sociais.

Outra questão que fizemos foi na gestão de crises nas redes sociais, porque naquela época as pessoas desabafam muito as suas frustrações nas redes sociais e colocava a culpa na Universidade. Qual foi a estratégia que tivemos? Foi tão interessante que literalmente acabou com os problemas. Tínhamos monitoramentos para verificar as crises nas redes sociais, quando a Universidade pegava um por um e identificava no sistema acadêmico, ligava para a pessoa e dizia no que podia ajudar. E aí fazíamos isso corpo a corpo para dizer, estamos juntos e esse sofrimento vai passar, não fica desesperado, então foi um trabalho lindo. Conseguiu no curto espaço de tempo reduzir isso a praticamente nada (ENTREVISTADO 4).

As ações de relacionamento com as organizações estudantis também se mostraram uma estratégia bastante eficaz, como esta citada pelo Entrevistado 12:

Além das publicações nos canais digitais tradicionais que já fazíamos, intensificamos muito o relacionamento com os DCE e com os DAs, porque eles eram um bom porta-voz das angústias dos alunos e com isso, também conseguimos o apoio dos estudantes. Às vezes tínhamos que tomar uma atitude e não estava, assim, à altura da expectativa dos alunos, mas o DCE foi um parceiro institucional nestes momentos; eles se posicionavam perante os alunos – “Vamos com calma! Temos que entender essa situação! Eles estão tentando isso! Não tentem tal coisa! Eles conseguem até aqui e não conseguem ir até ali!” - então, nesse ponto foi muito importante essa parceria (ENTREVISTADO 12).

Os agradecimentos à comunidade acadêmica parecem ter sido uma conduta interessante na promoção do sentimento relacionamento mais próximo e humanizado, como esta citada pelo Entrevistado 8:

Fizemos uma campanha que chamamos de campanha OBRIGADO, era justamente agradecendo aos nossos estudantes por ficarem conosco. Então tinha uma página específica para isso, tinha um vídeo e era toda uma sequência de ações das pessoas gravando depoimentos, tanto os professores quanto os estudantes e compartilhamos nas redes sociais, tinha cards para as pessoas compartilharem. Foi bem interessante, porque foi um tipo um abraço, sabe, não tinha nenhum viés além de simplesmente agradecer as pessoas por ficarem com a UNIVATES. Teve uma repercussão

bem legal na época, tanto com os professores, quanto com os estudantes (ENTREVISTADO 8).

Planejamento integrado de comunicação

A categoria secundária *planejamento integrado de comunicação*, apareceu em quarto lugar dentre a incidência dos segmentos codificados da categoria primária *comunicação*, com 11,3%.

De acordo com Reimers e Schleicher (2020), as Instituições Educacionais devem desenvolver um plano de comunicação, onde possam garantir que sejam comunicados de maneira eficaz por meio de vários canais.

Algumas citações referentes às estratégias adotadas pelos Departamentos de Marketing no desenvolvimento do planejamento integrado de comunicação, demonstram sua relevância nos momentos de gestão de uma crise.

O Entrevistado 1 exemplificou o desdobramento da comunicação em camadas de níveis de setores para garantir a eficácia das ações.

Por mais que falamos muito quando iniciou a pandemia, durante esses dois anos, a cada semestre, a cada ciclo, tínhamos uma novidade ou uma evolução das coisas. Então, como era a nossa linha condutora, não tínhamos um planejamento para cada área como se fossem células isoladas, não; temos um posicionamento da PUCRS, uma atuação PUC Institucional, a partir disso desdobrava para cada unidade. Acho que uma premissa muito importante que nós temos, não só agora no período da pandemia, antes de chegarmos com uma comunicação ou uma geração de conteúdo para o público externo, precisamos preparar as nossas pessoas. Porque no momento que eu comunico, por exemplo - para um aluno lá da graduação ou aluno da pós-graduação ou usuário lá da academia - naturalmente se ele tiver dúvida, quem que ele vai procurar? Vai procurar as secretarias, o professor ou os profissionais que ele tem uma conexão mais direta. Então, se não prepararmos as pessoas internas primeiro, não faz sentido porque daí vira um caos. Então a gente vem desdobrando, primeiro qual é o posicionamento e qual vai ser o plano de ação da PUCRS enquanto instituição, enquanto marca, como um guarda-chuva; a partir disso, desdobra para as etapas seguintes, respeitando a particularidade e a singularidade de cada unidade de negócio de cada área e adaptamos para cada uma. Por exemplo, quando começamos a voltar gradativamente com as aulas, a premissa que foi utilizada na graduação não era a mesma que foi utilizada na pós-graduação, pois são públicos diferentes e a dinâmica ocorre em momentos diferentes. Então, a partir de uma orientação global enquanto PUCRS, desdobramos para cada unidade de negócio, entendendo, respeitando a particularidade de cada de cada área e depois disso se criava uma linha estratégica para cada área. Ou seja, qual é a nossa ordem de comunicação? Primeiro para o nosso público interno e, depois, para o público externo (ENTREVISTADO 1).

Ainda nesta abordagem do planejamento integrado de comunicação, o Entrevistado 4 detalha como o Departamento de Marketing planeja as estratégias conforme o produto e o público, com a pandemia todo o ciclo pré-programado precisou ser revisto.

Trabalhamos dentro de campanhas, essas campanhas são dedicadas dentro de um ciclo pré-programado, considerando as suas datas de início, meio e fim. Então, a instituição tem produtos que são anuais, trimestrais, semestrais e outros são de fluxos contínuos, então cada produto tem a sua especificidade. Dentro dessas campanhas, criamos os conteúdos, então a campanha define o que eu vou fazer e como que eu vou me comunicar com cada persona. Por que é um setor de comunicação integrada? Porque esse conjunto de setores faz o peso estratégico de cada campanha e como cada um vai se posicionar dentro das diferentes frentes. Por exemplo, então a assessoria de imprensa, uma vez tendo conhecimento da campanha, vai trabalhar todo o conteúdo voltado para posicionamento, conversão e apresentando os diferenciais da Instituição para coadunar com esse tema que está sendo trabalhado. O marketing trabalhando toda a parte de peças publicitárias e toda a parte dentro das peças publicitárias, nós temos os níveis de campanha institucional, comercial, conversão e de engajamento. E depois nós temos a parte da UNESC TV, rádio, que também está dentro da Assessoria de Imprensa que trabalha todo o conteúdo de multiplataformas, onde trabalhamos a mídia impressa, digital, podcasts, rádio e TV, que é a parte do YouTube. Então, essa esteira toda combinada com o setor de relacionamento que faz todo o processo de visitação, engajamento e a oes comunitárias junto com a área de extensão, para fazer com que essa comunidade reconheça a Universidade e entenda melhor o produto para poder criar leads e fazer com que esse público alvo conheça mais de perto que projeto   isso que ele vai investir na vida dele. E   nós temos a parte comercial que trabalha em duas frentes,   frente interna que a parte de conversão e a externa que faz visita oes, convênios, parcerias, então a Universidade funciona dentro desse ecossistema (ENTREVISTADO 4).

Também em rela o ao planejamento integrado de comunica o, o Entrevistado 9 cita o cuidado com a comunica o e o respeito com o momento difícil pela qual a comunidade estava passando com a pandemia, sendo necessário o envolvimento do Departamento de Marketing integrado a alguns setores da Universidade para reduzir a possibilidade de erros na comunica o.

Na maior parte do tempo atuamos planejando a comunica o integrada, inclusive, ajudamos a escrever e se envolver na tomada de decisão, até em escrever algumas das portarias que saíram. A preocupa o era na linguagem e no impacto na marca, justamente porque era um momento diferente, não podia falar certas coisas, tínhamos que ser um pouco mais carinhosos com as pessoas, principalmente, quando chegou num momento em que muitos dos colaboradores tiveram perdas de familiares. Então tivemos que atuar integrados para que conseguíssemos falar a mesma coisa e fosse possível alinhar o caminho. Então muitas vezes  ramos chamados pela Diretoria de

Ensino e pela Diretoria Acadêmica para olhar e dizer como sair tal portaria, nós vamos precisar comunicar como é que comunicamos? Então sentávamos juntos e alinhamos o discurso. Quando começou a voltar a presencialidade, tivemos que sentar juntos para alinhar esse retorno e essa comunicação. Então fizemos bastante isso também com a Diretoria de Recursos Humanos, inclusive, em casos muito tristes porque eles mandavam as notas de falecimento. E aí chegou um momento que estava no pico da pandemia, teve um dia que numa manhã saíram 4 notas de falecimento e nós tínhamos todo um planejamento de comunicação para as atividades dos colaboradores, foi no Dia da Mulher, tinha o cartão comemorativo. Entramos em contato com a Diretoria e achamos melhor não colocar nenhum cartão comemorativo no meio de todas essas notas de falecimento porque estava um clima muito difícil. Vivemos um momento muito delicado enquanto instituição, de entender que era um momento que precisávamos atuar todo mundo olhando para o mesmo caminho. Então íamos integrando as coisas e tentando manter essas questões mais alinhadas. Claro que às vezes não acontece, teve momentos que as coordenações tiveram que comunicar, que saíram coisas mais rápidas, então isso também aconteceu (ENTREVISTADO 9).

O Entrevistado 10 também complementa a importância do Departamento de Marketing integrado aos setores da Universidade para o planejamento integrado da comunicação, inclusive, com participação ativa do gestor de marketing no Comitê de Crise para promover a comunicação ágil e adequada.

A comunicação integrada nasce a partir do momento que conseguimos internamente alinhar isso no Comitê COVID, depois definimos as estratégias de divulgação e funcionava muito bem, também, porque o grupo estava muito sintonizado com os docentes, o administrativo, sabíamos o tom da mensagem e qual o canal utilizar (ENTREVISTADO 10).

Campanhas de sensibilização e educativas

A categoria secundária *campanhas de sensibilização e educativas*, apareceu em quinto lugar dentre a incidência dos segmentos codificados da categoria primária *comunicação*, com 10,4%.

Devido a pandemia da COVID-19 que afetou toda a comunidade e as mudanças no funcionamento da Universidade (UNESCO, 2020), o Departamento de Marketing foi muito demandado em campanhas de sensibilização e educativas, orientando a população quanto aos cuidados necessários com a saúde e como ocorreriam as atividades na Universidade (REIMERS & SCHLEICHER, 2020). A seguir, algumas citações que trouxeram exemplos de ações desenvolvidas nas Universidades pesquisadas.

Nós fizemos várias campanhas nas redes sociais para poder aproximar as pessoas, elas se sentem parte da Universidade mesmo estando separadas. Fizemos vídeos, algumas peças, várias dicas de como trabalhar, de como estudar, de como se programar e de como se cuidar. Tudo isso ajudou muito (ENTREVISTADO 7).

Então, a primeira questão foi uma campanha de sensibilização mesmo sobre a importância do distanciamento social, do uso de máscara, da higienização das mãos. Segundo lugar, foi a questão “fique em casa”, a importância de estar em casa e que isso era passageiro, principalmente porque o pessoal não estava aceitando a ideia das aulas remotas, então foi necessário trabalhar primeiro essa sensibilização quanto à importância das aulas remotas. Segundo, sinalizamos o Campus inteiro sobre o uso de máscaras, sobre higienização das mãos, sobre como se portar com relação ao distanciamento entre pessoas, instalamos aproximadamente 90 pias extras para higienização das mãos, *dispenser* de álcool gel, então depois disso, nós começamos outra fase da sensibilização, que era a questão da retomada segura ao Campus. E, agora (Set. 2021), estamos em outra fase que é a importância da vacinação para o retorno 100% ao Campus (ENTREVISTADO 11).

Tivemos uma ação muito forte de assessoria de imprensa, não é trabalhar muito apenas com o conteúdo e, sim, com informação para ajudar as pessoas, para esclarecer e para disponibilizar esses serviços (ENTREVISTADO 12).

Promoção

Por último, a categoria secundária *promoção*, a menos citada dentre as incidências dos segmentos codificados da categoria primária *comunicação*, com 8,5%.

A promoção é a publicidade para comunicar as ofertas de cursos e serviços comercializadas pela Universidade (LIM, JEE & RUN, 2020), devido a grande variedade de públicos com os quais uma Universidade precisa se comunicar, estratégias diferentes são usadas para públicos diferentes (IVY, 2008). Devido a promoção representar descontos na contratação dos serviços, também há uma relação com a categoria primária *custo do cliente*.

Mesmo apresentando poucos segmentos codificados, observou-se que as Universidades comunitárias tiveram que planejar algumas promoções, tanto na captação de novos ingressantes como na retenção, isto aconteceu principalmente para o período letivo 2º semestre de 2020 e 1º semestre de 2021, no momento mais crítico da pandemia e do isolamento social; contudo, algumas ações permaneceram posteriormente com alguns ajustes. Como exemplificados pelos Entrevistados 3, 7 e 11:

Fizemos várias campanhas promocionais específicas com os alunos, muito individualizado no relacionamento mesmo. Para a massa, o atrativo é a bolsa social e fizemos também a portabilidade para transferência (ENTREVISTADO 3).

E com aquela questão toda do Enem ter mudado a data, ter vindo para 2021 eu criei uma promoção dentro desse vestibular redação on-line, que é de bolsas mais atrativas para quem fez essa prova, para ele entrar na Universidade no período regular e não ficar esperando o Enem. Então essa promoção foi um sucesso (ENTREVISTADO 7).

O que foi amplamente divulgado foi a questão da pontualidade que saiu de 8% para 20% e, também, a questão do ingresso via transferência para portador de diploma onde nós trabalhamos a isenção de matrícula e 50% de descontos nas mensalidades (ENTREVISTADO 11).

Somente o Entrevistado 12 explicou que a Universidade não trabalhava com promoções, mesmo durante a pandemia não optaram por estratégias desta natureza, o foco nesta Universidade foi mais concentrado na negociação individual com os estudantes.

É praxe da instituição não trabalhar com descontos, com bolsas com um valor diferenciado e com outras promoções de venda (ENTREVISTADO 12).

Na Figura 16, as principais estratégias de marketing citadas pelos gestores na categoria primária *comunicação*.

FIGURA 16 – Principais estratégias de marketing na categoria *comunicação*

<i>Estratégias</i>	<i>Autores</i>
a) <i>Disponibilidade e ampliação de canais digitais de comunicação:</i> Facebook, Instagram, WhatsApp, Twitter.	COSTA, ESTEVE-DEL-VALLE & HAGEDOORN, 2022; KLASSEN & SITZMAN, 2000; SHETH, 2020; VERMA & GUSTAFSSON, 2020
b) <i>Portal:</i> contendo as informações sobre a pandemia, as últimas atualizações da Universidade e os canais diretos para atendimento; no formato de blog para facilitar a interação.	REIMERS & SCHLEICHER, 2020
c) <i>Atendimento omnichannel com integração dos múltiplos canais de comunicação:</i> telefone; 0800; SMS; e-mail; Messenger e Facebook; Direct do Instagram; WhatsApp; Twitter; Portal Institucional; Ambiente Virtual de Aprendizagem AVA; blog; atendimento presencial; atendimento digital via videoconferência; <i>chatbots</i> ; ouvidoria.	COSTA, ESTEVE-DEL-VALLE & HAGEDOORN, 2022; KLASSEN & SITZMAN, 2000; SHETH, 2020; VERHOEF, KANNAN & INMAN, 2015
d) <i>Balcão digital:</i> com equipe disponível para atendimento e esclarecimentos de dúvidas via chat ou videoconferência.	SHETH, 2020

e) <i>Comunicação utilizando diferentes formatos: texto, tutoriais, vídeo, áudio, on-line síncrono, on-line assíncrono.</i>	REIMERS & SCHLEICHER, 2020
f) Uso maior de mídias alternativas e redirecionamento das divulgações off-line para áreas onde as pessoas se encontravam.	
g) Campanhas sobre as mudanças implantadas e as respectivas fases.	REIMERS & SCHLEICHER, 2020; UNESCO, 2020
h) Materiais educativos no formato on-line e off-line sobre a pandemia e as orientações de prevenção.	REIMERS & SCHLEICHER, 2020; SWANI et al., 2021; UNESCO, 2020
i) Divulgação dos canais de divulgação disponíveis para atendimento e os serviços disponíveis.	REIMERS & SCHLEICHER, 2020; NG & FORBES, 2009; SWANI et al., 2021; UNESCO, 2020
j) Comunicação visual em todo o Campus orientando as ações de prevenção.	REIMERS & SCHLEICHER, 2020; UNESCO, 2020
k) Divulgação dos comunicados institucionais emitidos pela Reitoria ou GT Comitê de Crise.	REIMERS & SCHLEICHER, 2020
l) Comunicados regulares explicando as mudanças operacionais.	REIMERS & SCHLEICHER, 2020; NG & FORBES, 2009; SWANI et al., 2021; UNESCO, 2020
m) <i>Guia para o Estudante: explicando o funcionamento das atividades acadêmicas e os serviços no período da pandemia.</i>	REIMERS & SCHLEICHER, 2020; SWANI et al., 2021; UNESCO, 2020
n) <i>Ações de relacionamento: suporte ao estudante nos esclarecimentos; monitoramento da motivação e engajamento; manutenção da retenção.</i>	BOWDEN, 2011; NG & FORBES, 2009; SWANI et al., 2021
o) <i>Elaboração do planejamento integrado de comunicação: considerando as estratégias para os diferentes públicos, os múltiplos canais de comunicação, as fases, as contingências, as diretrizes institucionais e as garantias de qualidade da comunicação.</i>	REIMERS & SCHLEICHER, 2020
p) Desenvolvimento de FAQ para facilitar os esclarecimentos a respeito das mudanças pedagógicas, operacionais e de prevenção à saúde.	SWANI et al., 2021
q) <i>Assessoria de imprensa: suporte para cobertura das ações sociais da Universidade no combate à pandemia.</i>	SWANI et al., 2021

Fonte: Elaborado pelo autor com base nas entrevistas realizadas com os gestores de marketing.

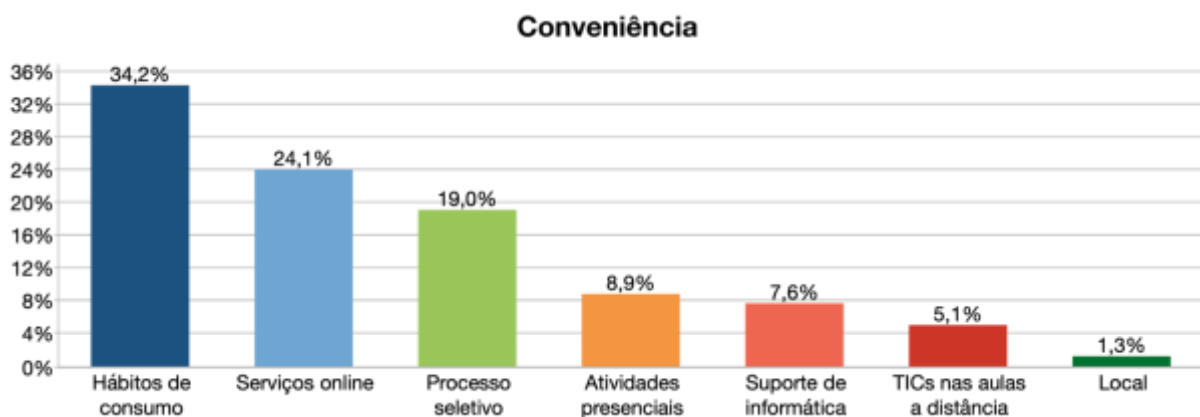
4.1.3.5. Conveniência

O conceito “conveniência” foi proposto por Lauterborn (1990), relaciona-se à conveniência em consumir. De acordo com Ivy (2008), a conveniência na educação superior cresceu significativamente com o desenvolvimento do ensino disponível em mídias virtuais e acessível a distância.

Na categoria primária *conveniência*, foram identificadas 7 categorias secundárias *a posteriori*, sendo a mais presente denominada *hábitos de consumo*,

com 34,2%, na sequência foram registradas em ordem de incidência de segmentos codificados as categorias *serviços on-line*, *processo seletivo*, *atividades presenciais*, *suporte de informática*, *TICs nas aulas a distância* e, por último, o *local*; como demonstrado na Figura 17.

FIGURA 17 – Frequência das categorias secundárias da categoria *conveniência*



Fonte: Elaborado pelo autor com base nas entrevistas realizadas com os gestores de marketing.

Hábitos de consumo

A categoria secundária *hábitos de consumo* se destacou com a maior incidência de segmentos codificados da categoria primária *conveniência*, com 34,2%.

A vida dos estudantes mudou abruptamente no início da pandemia, não foi mais necessário o deslocamento até as instituições educacionais para assistir as aulas e o ensino exigiu a necessidade de aprender por meio de tecnologias a distância (GOVINDARAJAN & SRIVASTAVA, 2020). Durante a fase inicial da pandemia, os consumidores estavam em suas casas em isolamento social e interconectados por meio da internet, as decisões de consumo ocorreram de maneira isolada e tornaram o consumidor mais responsável por suas escolhas (HE & HARRIS, 2020). Para Krishnamurthy (2020), os estudantes passaram por um período de transformação por conta da rápida mudança nos ambientes de aprendizagem, muitos ainda estão dispostos a pagar mais pela interação presencial, mas com as experiências vivenciadas é esperada uma reavaliação dos interesses educacionais e os valores investidos.

Observou-se que as mudanças de comportamento dos estudantes foram aceleradas no que diz respeito ao consumo de cursos de curta duração e áreas que atendam aos interesses pessoais, não seguindo necessariamente a lógica de uma formação continuada tradicional, como nos exemplos citados pelos Entrevistados 2 e 3:

O estudante atual não está mais pensando na carreira como a nossa geração pensava. Sai muito fácil da boca do estudante – “eu vou fazer o curso que faz sentido para mim nesse momento”. É um menino que faz jogos digitais, procura uma especialização em gastronomia, observa que aquela ideia de escada na profissão já não existe mais, ele está partindo para essa experiência que a Universidade já está preparada para atender (ENTREVISTADO 2).

Os alunos anteriores tinham um perfil muito mais velho, hoje não, ele saiu, nós estamos com um perfil jovem que faz 2 ou até 3 graduações, que eu não entendo isso nessa pandemia, até isso surgiu. Essa possibilidade também do aluno vir com diversos temas, a Universidade não tinha uma cultura de cursos tecnológicos, então esses tecnológicos entraram aí na nossa vida pelo EAD e está sendo muito interessante porque alunos que fizeram uma graduação, em vez de fazer uma especialização, faz a graduação tecnológica, então tem essa mudança também de perfil (ENTREVISTADO 3).

Uma parcela significativa passou a consumir mais materiais digitais, além de buscar um serviço mais flexível, como citados pelos Entrevistados 4, 5 e 7:

Então começamos a perceber que o aluno traz consigo uma característica um pouco diferente por conta da pandemia, com sua rotina diferenciada no seu trabalho, ele não tem muita disponibilidade para vir ao Campus ou cumprir toda a carga horária durante a semana, então ele precisa de alguns dias para poder fazer outras atividades. Então percebemos que esse aluno mudou significativamente a sua rotina e faz com que tenha pressa de resolver a sua vida acadêmica e para que ele possa ir para um outro estágio, porque o mercado solicita dele respostas diferentes. [...] Outro ponto é que o estudante está mais conectado e consome muito material digital, ele também está mais disposto a se desafiar, a se permitir passar por algumas experiências diferentes (ENTREVISTADO 4).

O estudante que está lá dentro que chegou de Uber e pede um iFood, está tudo no dedo dele, em um click. Ele espera esse comportamento da Universidade, isso para ele é concebível, está dentro da rotina dele, ele vive isso, ele consome isso e espera isso dentro da Universidade, esse atendimento fácil, rápido, intuitivo e ágil (ENTREVISTADO 5).

A surpresa quando chegou ao segundo semestre de 2020, nós tivemos uma hora-aula contratada maior do que a do semestre anterior, as pessoas se adaptaram e estavam se matriculando em mais disciplinas, aproveitando o tempo que eles estavam em casa (ENTREVISTADO 7).

Em relação aos hábitos de consumo quanto a implantação do modelo remoto por conta da pandemia, no início observou-se um engajamento bem grande dos estudantes para se manterem conectados e dando continuidade aos estudos a distância; contudo, chegou um ponto que uma parcela significativa dos estudantes ficou saturado do isolamento social e preferiam realizar algumas atividades na Universidade, pois sentiam falta da socialização promovida pelos cursos presenciais. Como exemplificados pelos Entrevistados 1 e 2:

Tivemos grande engajamento, tivemos uma experiência muito positiva no nosso on-line, mas naturalmente com o passar do tempo começou a saturar. O que eu quero dizer com saturar? Não é que o serviço ofertado pelo on-line estava sendo ruim, não é isso, mas as pessoas começaram a se cansar de tantas atividades on-line (ENTREVISTADO 1).

Na verdade, chegou um determinado momento da pandemia que esse estudante queria voltar a socializar, no começo eles estavam felizes em casa de fazer aula de pijama e tal. Muitos deles não abriram nem a câmara, porque provavelmente estavam deitados. Então, percebemos que no começo eles estavam felizes em casa, agora chegou num determinado momento que já estavam cansados, assim como a sociedade como um todo. Então, acho que segue mudando o comportamento, agora que retornamos a presencialidade tem um volume de dados muito maior acontecendo no nosso wi-fi, percebe-se que esse estudante já não está mais fazendo uma coisa só, ele se habituou a fazer mais do que uma tarefa ao mesmo tempo, o consumo aumentou. Na nossa acolhida esse ano fizemos um show com uma banda local, foi um show cheio e esses estudantes estavam ansiando por isso (ENTREVISTADO 2).

Ainda nesta abordagem dos hábitos de consumo e a oferta a distância das aulas, uma parcela significativa dos estudantes estão interessados nas aulas a distância, inclusive, na manutenção do sistema híbrido, onde é possível escolher qual formato de aula assistir. Como exemplificados pelos Entrevistados 5 e 7:

Estamos entendendo que está mudando um pouco o perfil do aluno, alguns que tinham certo receio com relação a EaD começaram a se ambientar. Tem alguns cursos que obviamente, não podem ser migrados 100% para o EaD, mas já surgem nas pesquisas que começamos a fazer, o interesse por uma modalidade de semipresencial. Notamos que estudantes que pretendem voltar agora no início do ano (2022), mais de 50% gostariam de ter as práticas no presencial na Universidade e a teoria de forma on-line. Não está se refletindo esse movimento no nosso processo de captação, mas as pesquisas estão apontando a viabilidade da modalidade híbrida. Muitos querem fazer a prática no Campus e a teoria on-line, enfim, é algo que estamos investigando (ENTREVISTADO 5).

Eu acho que ficaremos no híbrido, tem muita gente cansada do evento on-line e a participação tem caído muito, estão carentes de pessoas e de aglomerar; outros pelo contrário, querem ficar nas atividades a distância, estão inseguros ou acham que é mais confortável e prático o on-line. Por exemplo, se você está num trânsito e coloca ali dentro do carro para ouvir você consegue participar da Webinar, eu acho que vai ficar híbrido por causa disso (ENTREVISTADO 7).

Quanto ao consumo de serviços e oportunidades ofertadas pela Universidade, em especial eventos e cursos livres a distância, observou-se comportamentos diferentes entre os estudantes. No início houve um aumento nestas atividades, depois os estudantes começaram a selecionar apenas as atividades que lhe eram de interesse, o que vem gerando uma redução na procura por estas atividades on-line ofertadas. Como citados pelos Entrevistados 6 e 9:

Observamos que diminuiu bastante a procura por outros serviços, por parte dos próprios acadêmicos, até pela própria preocupação que eles tinham em conseguir dar conta das aulas neste formato diferenciado, ao vivo e on-line, então o foco foi mais em cima disso. Embora que os outros serviços sempre estiveram disponíveis com todas as orientações de segurança, mas houve sim uma diminuição pela busca de extensão e de acervo bibliográfico, já o consumo de material audiovisual aumentou (ENTREVISTADO 6).

Outra coisa que eu percebi é que os estudantes passaram a participar mais de eventos com o que eles tinham interesse mesmo. Então, é que antes a gente tinha baixa adesão em algumas semanas acadêmicas, agora nós temos mais. O que eles têm diminuído é a presença em *lives* que não tem interesse, eles entram e aí eles veem que é uma fala que não é dinâmica, que é só explicação, leitura de slides, acabam saindo. O que é de interesse deles, veem que tem aderência ou que tem a linguagem deles, eles interagem e participam mais (ENTREVISTADO 9).

Serviços on-line

A categoria secundária *serviços on-line*, apareceu em segundo lugar dentre a incidência dos segmentos codificados da categoria primária *conveniência*, com 24,1%.

Os serviços prestados pela Universidade também migraram totalmente para o on-line devido à pandemia e a necessidade de isolamento social (GOVINDARAJAN & SRIVASTAVA, 2020), inclusive, em algumas cidades a Universidade foi fechada pelo poder público e não poderia ter nenhum funcionário trabalhando presencialmente (UNESCO, 2020).

Todas as Universidades migraram seus serviços para o formato on-line rapidamente, atualmente há um entendimento que alguns destes serviços permaneceram com a mudança para o on-line porque atende melhor os consumidores, como os citados pelos Entrevistados 1, 3 e 11:

Algumas coisas elas vão permanecer das mudanças realizadas por conta da pandemia e não é só o modelo de aula, mas, por exemplo, todo o nosso apoio discente foi todo adaptado para o modelo on-line, a nossa pastoral falando aqui de PUCRS, as nossas atividades de meditação, encontros todos foram para o on-line (ENTREVISTADO 1).

Essa mudança da Secretaria Digital veio mais incisivamente com a pandemia, porque tínhamos as Secretarias muito no atendimento físico e o atendimento on-line deixou de ser apenas para Virtual (cursos EAD) e se estendeu para todas as Secretarias, então houve esse desmembramento, novas capacitações e nós estamos ainda nessa fase de transição. [...] O serviço foi ampliado tanto nos canais digitais e, também, aprimorado para o presencial e não vai voltar como era antes de jeito nenhum, pelo contrário (ENTREVISTADO 3).

Ampliamos a forma de atendimento on-line, era tudo muito no protocolo, no guichê de maneira presencial. Então nós disponibilizamos um número maior de atendimento, por exemplo, por WhatsApp e deixamos também o nosso sistema um pouco mais responsivo. Então acho que foi uma das grandes vantagens, por exemplo, tornar o atendimento da Secretaria virtual, pois ficou muito mais ativo do que era no período normal (antes da pandemia). E as nossas matrículas antes só eram matrículas presenciais, nós migramos também as matrículas para o sistema on-line e a emissão de declaração. A biblioteca virtual já disponibiliza esse serviço, só que ele se intensificou nesse período da pandemia, então o acesso a ele eu posso dizer que quintuplicou (ENTREVISTADO 11).

Processo seletivo

A categoria secundária *processo seletivo*, apareceu em terceiro lugar dentre a incidência dos segmentos codificados da categoria primária *conveniência*, com 19,0%.

Para a UNESCO (2020), os processos seletivos, quando não podem ser adiados, deverão ser aplicados com mecanismo alternativos de avaliação, tais como histórico escolar dos estudantes ou exames realizados a distância em plataformas tecnológicas.

Os processos seletivos tiveram 3 fases bem claras, a grande maioria das IES utilizaram para o processo seletivo do 2º semestre de 2020 as notas do ENEM e/ou análise do currículo do Ensino Médio; na fase seguinte para o processo seletivo do 1º semestre de 2021 já implantaram etapas do processo seletivo no formato digital onde

os interessados faziam a prova das suas residências; somente em 2022 as Universidades retomaram as provas presenciais, seguindo os cuidados sanitários para evitar contágios. Ressalta-se que a experiência das provas digitais, ENEM e análise de currículo foram experiências interessantes e que poderão continuar no pós-pandemia, como os citados pelos Entrevistados 2, 8 e 11:

Eu acho que o primeiro impacto foi no ingresso do estudante na Universidade, então no primeiro momento em 2020, para o vestibular de inverno, tivemos que inventar um processo seletivo que tentasse manter a qualidade e com alguma isonomia. Procuramos algumas ferramentas, mas não conseguimos avaliar nesse primeiro momento, então levamos aproximadamente 6 meses para conseguir avaliar uma ferramenta on-line que fosse mais segura e que mantivesse a isonomia no processo seletivo para fazer uma prova de vestibular com alguma segurança. Então, nesse primeiro momento, para o vestibular de inverno 2020, fizemos só análise de currículo com uma avaliação acadêmica do estudante para ele ingressar na Universidade, o concurso de medicina foi via nota do Enem neste primeiro momento. Depois mudamos para uma prova on-line em que a ferramenta tinha inteligência artificial e conseguia fazer a fiscalização, o estudante tinha que mostrar o ambiente onde ele estava e teve uma série de coisas. Foi necessário um treinamento desses fiscais porque é bem diferente, abordando o que era possível e o que não era possível, como conversar com esse estudante no momento que ele olha muito tempo para baixo, em uma movimentação estranha, entendendo que ele está também em um momento muito nervoso. Então tivemos que fazer todo um treinamento, uma adaptação para esse tipo de processo seletivo. E tivemos uma série de dificuldades de infraestrutura do país que a rede caía, e como esse estudante se sentiu prejudicado? Uma série de questões que fogem do alcance da Universidade. Ainda tinha uma questão de descrédito da ferramenta do processo seletivo, alguns estudantes tinham tido experiências ruins em outras Universidades, no segundo período em 2021, vestibular de inverno, já encontramos o estudante muito mais habituado com esse processo seletivo (ENTREVISTADO 2).

O processo seletivo é todo on-line, inclusive, prova on-line e matrícula on-line, a pessoa resolve tudo sem sair de casa (ENTREVISTADO 8).

Nós migramos também o vestibular para o on-line, fizemos o vestibular tanto por uma redação on-line direto no sistema do vestibular, tanto o vestibular tradicional com questões objetivas e mais a redação. Esse foi um dos grandes pontos que mudamos nesse período. Porque antes tinha que trazer o candidato para fazer a prova, e aí percebemos o quanto isso facilitou o nosso processo, principalmente para os demais cursos, tanto que eu acho que hoje se for para a instituição abortar essa forma de ingresso, ela não fará isso, porque foi bem vantajoso para nós, em todos os aspectos (ENTREVISTADO 11).

Atividades presenciais

A categoria secundária *atividades presenciais*, apareceu em quarto lugar dentre a incidência dos segmentos codificados da categoria primária *conveniência*, com 8,9%.

Conforme recomendações da UNESCO (2020), a retomada das atividades presenciais nas Instituições Educacionais deveria ocorrer de maneira gradual, com divisão de turmas e prioritariamente com estudantes mais próximos de concluir os cursos. Para Swani *et al.* (2021), os estudantes que participam de atividades presenciais são mais propensos a permanecer na Universidade.

O retorno às atividades presenciais ocorreu a partir do final do ano letivo de 2020, sendo gradual e na primeira fase visando as atividades práticas. Algumas Universidades investiram na tecnologia para manter as atividades híbridas para aqueles estudantes que não podiam comparecer na Universidade. Como exemplificado pelo Entrevistado 8:

As aulas da Medicina continuaram no presencial e as aulas práticas também continuaram no campus, então tinha gente circulando aqui em parte das aulas presenciais. Atualmente, out./2021, estamos com as aulas presenciais, lógico que quem desejava também podia seguir no EaD, não houve modificação em relação a flexibilidade, mas as aulas presenciais voltaram 100%. Então já estamos num cenário de como era antes da pandemia (ENTREVISTADO 8).

O retorno às atividades presenciais também teve resistência por parte dos estudantes que se adaptaram ao ensino remoto, como citado pelo Entrevistado 11. Ponto de atenção, pois tratou-se de uma nova mudança, mesmo sendo o retorno à normalidade do ensino presencial, com impacto na rotina do consumidor.

Hoje a gente está entrando num outro aspecto, o aluno que se adaptou bem ao modelo remoto de aulas, ele não quer voltar para o presencial; então estamos forçando um retorno para o presencial, principalmente aqui em Anápolis (ENTREVISTADO 11).

Suporte de informática

A categoria secundária *suporte de informática*, apareceu em quinto lugar dentre a incidência dos segmentos codificados da categoria primária *conveniência*, com 7,6%.

A área de tecnologia da informação foi um gargalo na pandemia, pois todas as atividades migraram para o on-line e as Universidades precisaram se adequar rapidamente, sendo necessário viabilizar o trabalho dos colaboradores no formato *home office* e subsidiar alguns estudantes que não possuíam acesso à tecnologia, conseguindo desta forma evitar um número maior de trancamentos ou cancelamentos dos estudantes (MISHRA, GUPTA & SHREE, 2020; UNESCO, 2020). Como exemplificados pelos Entrevistados 4 e 12:

O setor de Tecnologia da Informação rapidamente teve de construir uma virada de chave para poder transferir o trabalho dos nossos colaboradores para o modo remoto e pegamos os computadores que nós tínhamos e distribuímos para os técnicos fazerem atendimento em casa (ENTREVISTADO 4).

Através da biblioteca fizemos empréstimos de notebook para os alunos, tínhamos uma quantidade ali disponível que disponibilizamos para o aluno alugar e não pagava nada por isso. E quando houve alguma flexibilização, os estudantes podiam usar a estrutura dos computadores do Campus. A Universidade fez uma parceria com a Claro para disponibilizar um plano específico para os alunos para uma quantidade maior de um chip com mais gigas de internet livre para alguns softwares, inclusive Blackboard para que eles também pudessem ter acesso a uma internet melhor para poder trabalhar e estudar (ENTREVISTADO 12).

TICs nas aulas a distância

A categoria secundária *TICs nas aulas a distância*, apareceu em sexto lugar dentre a incidência dos segmentos codificados da categoria primária *conveniência*, com 5,1%.

Com a pandemia, a adoção de tecnologias para substituir a interação face a face foi generalizada, isto ocorreu de maneira acelerada e o marketing precisa acompanhar a natureza destas mudanças em nossa sociedade e cultura (HE & HARRIS, 2020).

Como citado pelo Entrevistado 3, as Universidades já possuíam ferramentas tecnológicas para uso educativo e serviços da IES, com a pandemia ocorreu uma expansão destes recursos para todas as atividades e implantação em um curto espaço de tempo, por isto o Departamento de Marketing foi muito demandado para produzir campanhas de sensibilização e educativas quanto à utilização das TICs.

Ocorreu também uma mudança com a implantação do remoto, o nosso sistema Canvas só atendia o EAD e hoje passou a atender toda a

Universidade, então toda universidade tem a plataforma Canvas como uma ferramenta educacional complementar à sala de aula física, então as plataformas tanto do Teams e do Canvas vieram também para o presencial, dando um suporte educacional e de serviços também (ENTREVISTADO 3).

Na Figura 18, as principais estratégias de marketing citadas pelos gestores na categoria primária *conveniência*.

FIGURA 18 – Principais estratégias de marketing na categoria *conveniência*

<i>Estratégias</i>	<i>Autores</i>
a) Cursos livres de curta duração.	KIRK & RIFKIN, 2020
b) Cursos no formato a distância durante o período da pandemia.	GARCÍA-PEÑALVO & CORELL, 2020; GOVINDARAJAN & SRIVASTAVA, 2020; KRISHNAMURTHY, 2020; SHEN & HO, 2020; VERMA & GUSTAFSSON, 2020; UNESCO, 2020
c) Aumento na oferta de disciplinas a distância.	REIMERS & SCHLEICHER, 2020; GOVINDARAJAN & SRIVASTAVA, 2020; KRISHNAMURTHY, 2020; SHEN & HO, 2020
d) Currículos flexíveis, com trilhas adaptadas pelo estudante.	GOVINDARAJAN & SRIVASTAVA, 2020; KIRK & RIFKIN, 2020; KRISHNAMURTHY, 2020; SWANI et al., 2021; UNESCO, 2020
e) Promoção de atividades de socialização.	ARIZZI et al., 2020; GIRARD & PINAR, 2021; SAHU, 2020; SWANI et al., 2021
f) Flexibilidade nas disciplinas teóricas para o estudante assistir on-line ou presencial.	REIMERS & SCHLEICHER, 2020; GARCÍA-PEÑALVO & CORELL, 2020; KRISHNAMURTHY, 2020; SHEN & HO, 2020; SWANI et al., 2021; UNESCO, 2020
g) Aumento do acervo virtual disponível para consulta.	UNESCO, 2020
h) Palestras e eventos no formato híbrido e alguns totalmente a distância, no formato on-line síncrono, para promover a interação na comunidade acadêmica e o acolhimento da Universidade.	ARIZZI et al., 2020; GIRARD & PINAR, 2021; KRISHNAMURTHY, 2020; SWANI et al., 2021
i) Fornecimento de todos os serviços da Universidade na modalidade on-line.	KIRK & RIFKIN, 2020; KRISHNAMURTHY, 2020; SWANI et al., 2021; VERMA & GUSTAFSSON, 2020
j) Serviços de Secretaria Acadêmica, Financeiro e Atendimento no formato híbrido on-line e presencial.	KRISHNAMURTHY, 2020; SWANI et al., 2021; VERMA & GUSTAFSSON, 2020
k) Matrículas e rematrículas totalmente digitais.	KRISHNAMURTHY, 2020; SHETH, 2020
l) Implantar loja virtual para comercializar os produtos diretamente no ambiente on-line.	KRISHNAMURTHY, 2020; SHETH, 2020
m) Processos seletivos mais flexíveis e possibilidade de provas no formato digital.	UNESCO, 2020
n) Assistência psicológica e pedagógica aos estudantes.	SAHU, 2020; SWANI et al., 2021; UNESCO, 2020
o) Suporte no fornecimento de equipamentos de informática e acesso à internet aos estudantes com dificuldades financeiras.	REIMERS & SCHLEICHER, 2020; GOVINDARAJAN & SRIVASTAVA, 2020; MISHRA, GUPTA & SHREE, 2020; SHETH, 2020; UNESCO, 2020

p) O uso de recursos on-line para apresentar a Universidade para os novos ingressantes.	ARIZZI et al., 2020; SWANI et al., 2021
q) Disponibilidade do conteúdo das aulas nas plataformas digitais da IES.	REIMERS & SCHLEICHER, 2020; GOVINDARAJAN & SRIVASTAVA, 2020; KRISHNAMURTHY, 2020; SHEN & HO, 2020; UNESCO, 2020

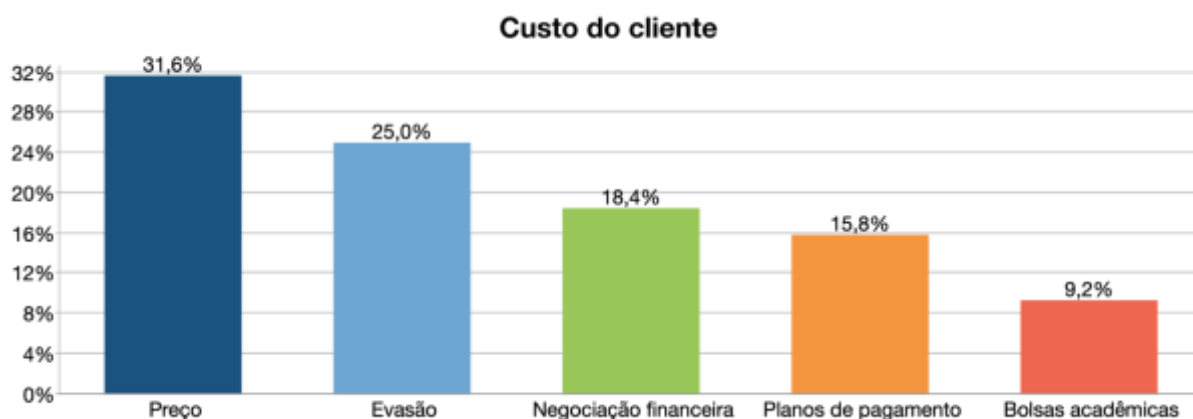
Fonte: Elaborado pelo autor com base nas entrevistas realizadas com os gestores de marketing.

4.1.3.6. Custo do cliente

O conceito “custo do cliente” foi proposto por Bruner (1989) para substituir o “preço” e está relacionado ao raciocínio por trás do comportamento de compra dos consumidores, e é mais bem entendido levando-se em conta os "custos totais" incorridos no processo de decisão de compra do que apenas o preço do produto, inclusive, alguns custos são monetários, mas muitos outros não são monetários. E Lauterborn (1990) incorporou o conceito ao “*mix* de marketing educacional” ou os 4 C’s para a ênfase no consumidor.

Na categoria primária *custo do cliente*, foram identificadas 5 categorias secundárias *a posteriori*, sendo a mais frequente o *preço*, com 31,6%, na sequência foi registrado em ordem de incidência de segmentos codificados as categorias *evasão*, *negociação financeira*, *planos de pagamento* e, por último, as *bolsas acadêmicas*; como demonstrado na Figura 19.

FIGURA 19 – Frequência das categorias secundárias da categoria *custo do cliente*



Fonte: Elaborado pelo autor com base nas entrevistas realizadas com os gestores de marketing.

Preço

A categoria secundária *preço* apresentou a maior incidência de segmentos codificados, com 31,6% dentre os segmentos da categoria primária *custo do cliente*.

Para a UNESCO (2020), a manutenção dos preços das mensalidades e outras taxas do ensino superior são um grande dificultador para a manutenção dos estudos em período de pandemia, por isso ocorreu um movimento em diversos países de estudantes solicitando redução nas mensalidades devido a mudança para as aulas on-line. De acordo com Krishnamurthy (2020), as Universidades enfrentam problemas financeiros devido a redução dos ingressantes e instabilidades na retenção, sendo necessário estudar a transformação dos modelos de negócios para novos fluxos de receitas e redução de custos.

Nesta categoria destacam-se 3 situações: *manutenção dos preços; desconto nas mensalidades; e aumento dos preços*. São realidades bem distintas, não havendo um padrão único das Universidades em relação às mensalidades; contudo, como a pandemia gerou uma instabilidade econômica e a perda de empregos em algumas regiões do Brasil, o tema valor da mensalidade foi bastante debatido no setor pelas IES e pelos estudantes.

Primeiramente a respeito da manutenção dos preços, como exemplificados pelos Entrevistados 1, 3 e 5, as Universidades possuem a premissa da manutenção dos preços devido principalmente a graduação viabilizar a infraestrutura do Campus e dos colaboradores; todavia, todas precisaram recorrer às negociações individuais com os estudantes.

Temos a premissa que grande parte dos nossos professores são profissionais de excelência, com mestrado e doutorado, então, assim, a maior fonte de receita da universidade é a graduação e se diminuíssemos as mensalidades não conseguiríamos manter as nossas estruturas. A PUCRS não aderiu à política de descontos nas mensalidades, porque a nossa preocupação era manter os nossos profissionais. Não mudamos os valores efetivamente, mas flexibilizamos muitas coisas. Como exemplo temos o crédito educativo, os alunos poderiam utilizar para pagamento de dívidas retroativas no momento da matrícula (ENTREVISTADO 1).

Tínhamos lançado a bolsa social, dependendo da renda familiar ele pode ganhar uma bolsa, próximo do que a PUC Minas tem como valor. Contudo, não estamos isolados e os candidatos fazem suas escolhas, então a Universidade também precisa ter uma linguagem mais atualizada para o modelo de negócio dela, precisa acompanhar essas questões de valor de preço. Não é cair na guerra de preço, porque não temos nem condições, pois

isso realmente leva para baixo, mas é negociar até onde podemos. Isso aumentou na pandemia? Lógico que aumentou, porque muitas pessoas estavam desempregadas e o setor financeiro teve que fazer mais negociações individualizadas para facilitar algumas questões de pagamento, até porque a PUC Minas tem essa lógica (ENTREVISTADO 3).

A precificação dos produtos não mudou por conta da pandemia. Chega um ponto que para mantermos o corpo docente que temos, a qualidade e o nome da UCB como uma referência, é incompatível com os preços que hoje se praticam no mercado (ENTREVISTADO 5).

Já algumas Universidades optaram pelos descontos nas mensalidades, como citados pelos Entrevistados 4, 9 e 11. A maior parte do desconto foi aplicado em 2020 para as rematrículas, como uma estratégia de retenção, além do desconto para os ingressantes; ou seja, não são descontos definitivos e, sim, para mitigar os efeitos no período mais crítico da pandemia.

A Universidade aprovou em conselho, à época, a flexibilização de pagamentos dos estudantes e, também, consideramos um desconto inicial de 5%, podendo ter +5% conforme justificativa. Então o primeiro 5% eram garantidos para todos os estudantes nos dois primeiros meses, julho e agosto, outros 5% só se ele tivesse perdido o emprego ou se ele tivesse tido algum impacto da pandemia em algum sentido (ENTREVISTADO 4).

No ingresso de inverno, em 2021, precisamos trabalhar com uma estratégia mais forte, um valor promocional de matrícula, porque sentimos muito isso. Inclusive, verificamos que muita gente no processo seletivo se inscreveu e passou, mas na hora de fazer a matrícula não tinha o dinheiro para pagar, mesmo ganhando um desconto de 50% (ENTREVISTADO 9).

Para ter uma conversão, tanto em matrícula quanto em retenção, nós saímos de uma pontualidade de 8% para 20% nesse período pandêmico, fora os incentivos de captação. Então os cursos que antes trabalhávamos com uma média de até 20% de desconto mais a pontualidade, tivemos que aumentar para até 40% a régua de negociação (ENTREVISTADO 11).

Foram poucos os relatos de Universidades que aumentaram as mensalidades durante o período da pandemia, como os citados pelos Entrevistados 2 e 9.

Em 2021, não fizemos ajustes nenhum, mesmo com a inflação, porque entendeu-se que era um momento crítico para o estudante. Mas, para 2022 não conseguimos manter esse valor e foi um reajuste bem significativo de quase 10% (ENTREVISTADO 2).

Em 2021, tivemos um aumento do índice da inflação, só que o estudante não entende isso (ENTREVISTADO 9).

Devido a crise da pandemia da COVID-19, muitos estudantes se mobilizaram para reivindicar descontos nas mensalidades, a principal justificativa foi relacionada às mudanças no modelo pedagógico (UNESCO, 2020). Isto foi um dificultador em relação à imagem da Universidade, o Departamento de Marketing precisou gerenciar as reclamações nas mídias sociais, fortalecer as ações de responsabilidade social, o papel da Universidade Comunitária e esclarecer as diferenças entre os modelos adotados em caráter emergencial na pandemia, o que gerou baixa economia nos custos, e a educação a distância como um outro produto planejado para esta modalidade, conforme citado pelos Entrevistados 6, 8 e 10.

Houve algumas negociações para a diminuição de mensalidade, isso tudo muito debatido com DCE e outros diretórios acadêmicos, para dar melhores condições para os nossos alunos. Essa foi uma pauta vinda principalmente dos alunos, ou seja, não estamos consumindo a estrutura física e vamos pagar a mesma mensalidade? Então, foi algo amplamente discutido na Universidade e conseguiu-se dar benefícios principalmente no formato de bolsas de estudo (ENTREVISTADO 6).

Tivemos uma demanda que acho ter sido geral para todas as Universidades na rematrícula para o segundo semestre, houve um movimento muito forte dos estudantes para conseguir algum tipo de benefício na mensalidade e a UNIVATES deu um desconto de 20% nos primeiros meses (ENTREVISTADO 8).

Tivemos uma pressão muito grande no final do primeiro semestre de 2020 com relação aos valores de mensalidade. Era um movimento que não era só na UMESSP, era um movimento que estava acontecendo em várias instituições e que os alunos diziam estar no modelo on-line e queriam pagar um preço menor, isso durou meses essa discussão e acabou perdendo força em função de derrotas na justiça isto deu uma tranquilidade para as instituições (ENTREVISTADO 10).

Evasão

A categoria secundária *evasão*, apareceu em segundo lugar dentre a incidência dos segmentos codificados da categoria primária *custo do cliente*, com 25,0%.

A pandemia impactou negativamente a saúde mental dos estudantes universitários, provocando um estresse que reduz a satisfação e o desejo de continuar os estudos (SWANI *et al.*, 2021). Outro fator preocupante foi a insegurança financeira gerada com o fechamento de muitas empresas devido ao período de isolamento social (DONTHU & GUSTAFSSON, 2020; VERMA & GUSTAFSSON, 2020), afetando também os estudantes (UNESCO, 2020).

Nesta categoria destacam-se 2 situações distintas: *aumento da evasão*; e *manutenção da evasão*. Devido a crise, nenhum Gestor de Marketing citou a redução na evasão.

A respeito do aumento da evasão, os gestores de marketing relataram algumas causas justificadas pelos estudantes – não adaptação ao modelo remoto, dificuldades financeiras e medo de ficar doente. Como exemplificados pelos Entrevistados 2, 5 e 9:

Teve uma evasão maior sim, eu não vou saber te dizer em quantos por cento, mas teve um volume maior. E o principal argumento no nosso caso aqui foi que não se adaptou ao modelo remoto e em segundo lugar o problema financeiro. Então percebe-se que na PUCPR o problema financeiro não foi a primeira questão, mas a principal foi de que ele tinha uma expectativa de estudar presencialmente na Universidade e aí adiou o ingresso ou trancou o curso para esperar o término da pandemia (ENTREVISTADO 2).

A evasão aumentou no período de pandemia em torno de 5%. Alguns motivos foram por conta do impacto no emprego, da família com relação à perda de renda também por emprego, receio de contrair o COVID 19 e, também, não ter se adaptado dentro do presencial a essa modalidade on-line (ENTREVISTADO 5).

No ano passado (2020), eu estava na coordenação na metade do ano passado quando nós tivemos os dados da evasão e foi assustador. [...] O estudante de Publicidade geralmente é filho de um autônomo e ele trabalha para pagar seu curso, então teve um alto índice de evasão, chegou a 16% de evasão (ENTREVISTADO 9).

Alguns gestores relataram que a Universidade conseguiu manter a evasão dentro dos padrões pré-pandemia ou um aumento bem baixo, eles explicaram que o impacto foi maior na captação, como citados pelos Entrevistados 6, 10 e 12:

A nossa dificuldade maior não foi a evasão, mas, sim, a captação de novos alunos (ENTREVISTADO 6).

Aquilo que estávamos preocupados era uma evasão maior, acabou não se confirmando no primeiro semestre de 2020. É lógico que tiveram estudantes com dificuldades, eu me lembro de ter um aluno que trancou porque ele não tinha celular e nem internet em casa (ENTREVISTADO 10).

A pandemia não influenciou muito a nossa evasão, é claro que teve; mas, vou te dizer que nossa evasão era de 5 a 7% e ela deve ter subido para 10 a 12%, então o impacto não foi muito grande (ENTREVISTADO 12).

Especificamente em relação ao motivo da evasão, alguns gestores reforçaram que a causa por dificuldades financeiras aumentaram significativamente neste período da pandemia e se tornaram o principal motivo, como exemplificados nas citações dos Entrevistados 5, 7 e 9:

O que aumentou significativamente foi à procura por descontos, esse foi um dos principais índices de nossa evasão que aumentou no período de pandemia em torno de 5% (ENTREVISTADO 5).

O que mudou foi o motivo. O motivo financeiro foi muito maior e os outros motivos diminuíram (ENTREVISTADO 7).

É muito a questão financeira e vários alunos muitas vezes nem dizem isso no atendimento da Secretaria Acadêmica porque ficam com vergonha, vão dizer isso para o professor ou coordenador, assim é bem complicado para gente. Como coordenadora, eu recebi estudantes e pais chorando, dizendo assim, eu perdi o emprego ou tive que fechar o meu negócio, então essas coisas foram bem difíceis no ano passado (2020) (ENTREVISTADO 9).

Negociação financeira

A categoria secundária *negociação financeira*, apareceu em terceiro lugar dentre a incidência dos segmentos codificados da categoria primária *custo do cliente*, com 18,4%.

Devido às dificuldades financeiras dos estudantes (UNESCO, 2020), já descrito anteriormente como a principal causa da evasão, as Universidades precisam fortalecer as ações de relacionamento, tanto para esclarecer as dúvidas como para realizar a negociação individual com os estudantes que estivessem passando por dificuldades (BOWDEN, 2011). O departamento de marketing precisou atuar na negociação individual com os estudantes e fazer os encaminhamentos para o setor financeiro, criando condições para a permanência do estudante. Praticamente todas as universidades pesquisadas relataram a necessidade de ampliar as negociações, a seguir 3 citações que exemplificam este movimento nas universidades.

Entendemos que o pai desse estudante ou o próprio estudante que paga a mensalidade foi impactado de forma geral com a COVID-19, perda de emprego ou impactado devido à pandemia; então, criamos uma célula para negociação com esse estudante, negociava caso a caso, entendia a situação que o estudante estava vivendo e como viabilizar a manutenção do estudo. Acho que essa foi a principal ação (ENTREVISTADO 2).

Tivemos queda nas matrículas, mas com certeza se não tivéssemos tido o aporte estadual em termos de bolsa, renegociar as dívidas dos estudantes, ir atrás do aluno para entender a situação financeira dele e propor uma nova negociação, enfim, teríamos tido uma queda muito maior em termos de número de alunos, principalmente na rematrícula (ENTREVISTADO 6).

Negociação sim, mas modificar preço não. Lançamos um programa que abrangia todas essas questões de relação entre aluno e professor, entre aluno e instituição, chamada de UFA, ufa de alívio, mas que significava também União FEEVALE e Alunos. E ali compreendia tudo aquilo que estava sendo feito para eles e, também, a questão financeira, então teve possibilidades de pagamento com cartão, parcelamento estendido e negociação. Se tudo isso, se todo esse cardápio ainda não estava satisfazendo, o estudante podia entrar em contato com o financeiro para achar um modelo que ficasse bom para todo mundo (ENTREVISTADO 12).

Planos de pagamento

A categoria secundária *planos de pagamento*, apareceu em quarto lugar dentre a incidência dos segmentos codificados da categoria primária *custo do cliente*, com 15,8%.

Outra ação para mitigação da crise e reter os estudantes, foi a ampliação nas opções de planos de pagamento oferecidos aos estudantes, como os citados pelos Entrevistados 4, 11 e 12.

Tivemos que flexibilizar a geração da semestralidade para que o aluno não tivesse prejuízo, até porque o semestre não tinha concluído. O primeiro semestre de 2020 foi concluído em meados de setembro. Além dessa flexibilização dos pagamentos, o desconto é de 5% + 5%. Trabalhamos também uma linha de financiamento com vagas, fizemos um edital onde liberamos algumas vagas por cursos e foi um edital bem focado para COVID-19, só para financiar aquele semestre (2o semestre de 2021) e a partir de janeiro de 2022 ele continuou a pagar as mensalidades dele (ENTREVISTADO 4).

Boleto, cartão de crédito e débito, nós não aderimos ainda ao PIX. E o cartão de crédito a pessoa pode parcelar em até 10 vezes. Ampliamos a nossa oferta de parcelamento próprio, temos aqui um parcelamento que chama PRA VOCÊ, então tivemos uma boa adesão a esse programa no período pandêmico (ENTREVISTADO 11).

É muito prática da instituição, trabalhamos muito com financiamento e parceiros de financiamento, com isso fizemos algumas ações, *Prá Valer* é um deles e com bancos, oferecendo algumas condições melhores de taxas para os alunos, já o *Prá Valer* é aquele programa dobrado então tu compra 24 e paga em 48. O que também conseguimos fazer é alguns financiamentos estendidos, ao invés de pagar o semestre em 5 ou 6 vezes fazíamos em 8 ou 10 vezes quando era diretamente com a instituição via cartão de crédito (ENTREVISTADO 12).

Bolsas acadêmicas

Por último, a categoria secundária *bolsas acadêmicas*, com 9,2% de incidência dos segmentos codificados da categoria primária *custo do cliente*.

O Governo de Santa Catarina auxiliou as Universidades Comunitárias com sede neste Estado por meio do aumento de bolsas, o que reduziu o impacto durante a pandemia, como citado pelo Entrevistado 6:

Conseguimos, em alguns momentos, dar benefícios principalmente na questão de bolsas de estudo, porque aqui em Santa Catarina tivemos um aporte muito significativo em termos de bolsa estaduais de estudo em 2020 e 2021. Em 2020, tivemos aporte do UNIEDU, o aluno dependendo da sua faixa socioeconômica poderia ter bolsa de até 100% para todo o curso, então essas bolsas foram amplamente divulgadas. Fora a questão do PROUNI também, evidentemente, mas as bolsas estaduais tiveram um papel importantíssimo nesse momento. Por exemplo, agora em 2021 o aporte que veio para nós no segundo semestre fez com que garantimos 6 meses de isenção de mensalidade para todos os cursos e alunos que estavam no nosso processo seletivo, então isso deu um gás em termos de divulgação e a conversão se tornou interessante, apesar da situação da pandemia. Também tivemos condições de renegociar e reavaliar as próprias bolsas já concedidas anteriormente, que até então poderiam ser de 20% e passaram a ser de 50% em alguns casos, dependendo da situação de cada aluno, porque essas bolsas são muito individualizadas e é uma análise realizada pelo nosso setor de atendimento ao acadêmico (ENTREVISTADO 6).

As Universidades Comunitárias por serem filantrópicas são obrigadas por lei a destinar uma parte das suas vagas em bolsas acadêmicas, durante a pandemia as Universidades priorizaram estas bolsas sociais para aqueles estudantes que estavam com maiores dificuldades financeiras, como citado pelo Entrevistado 7:

Dentro do programa de bolsas da instituição nós temos três categorias que são as bolsas institucionais, as bolsas sociais (PROUNI, bolsa oportunidade, bolsa, oportunidade do CEBAS) e a bolsa do governo. Como nós somos uma fundação, podemos trabalhar a filantropia e as bolsas promocionais. Então as bolsas sociais atenderam a essa demanda social e caímos num dilema imenso, porque o estudante era aprovado, mas não tinha estrutura (internet ou computador) para estudar em casa (ENTREVISTADO 7).

Na Figura 20, as principais estratégias de marketing citadas pelos gestores na categoria primária *custo do cliente*.

FIGURA 20 – Principais estratégias de marketing na categoria *custo do cliente*

<i>Estratégias</i>	<i>Autores</i>
a) Aumento de bolsas sociais ou redirecionamento para os estudantes afetados pela crise.	UNESCO, 2020
b) Negociações individualizadas com os estudantes com dificuldades financeiras.	ROWLEY & DAWES, 2000; VERMA & GUSTAFSSON, 2020
c) Oportunidades diferenciadas e mais flexíveis de pagamento das mensalidades.	UNESCO, 2020
d) Aumento no desconto por pontualidade ou desconto promocional durante os primeiros meses da crise.	
e) Não aumentar a mensalidade durante o período da crise mais acentuada.	
f) Descontos pontuais acordados com movimentos estudantis para garantir a retenção.	UNESCO, 2020
g) Transparência dos custos da IES para justificar a manutenção do preço.	
h) Pagamentos parcelados com cartão de crédito.	
i) Parcelamento estendido das mensalidades para além do tempo de integralização do curso.	UNESCO, 2020
j) Parceiros de financiamento – bancos e empresas de crédito.	
k) Financiamento próprio da Universidade para quem estava com dificuldades financeiras.	
l) Bolsas acadêmicas com fomento governamental.	UNESCO, 2020

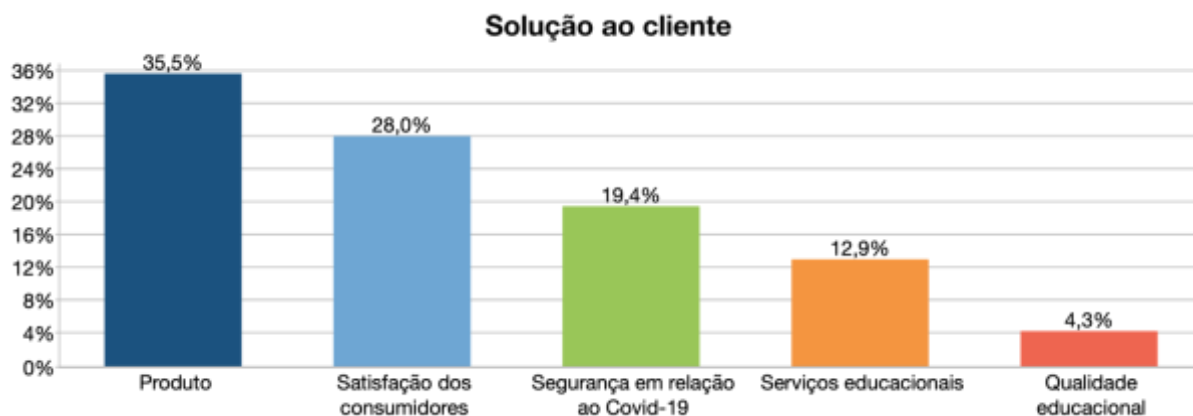
Fonte: Elaborado pelo autor com base nas entrevistas realizadas com os gestores de marketing.

4.1.3.7. Solução ao cliente

O conceito “solução ao cliente” (do inglês *Customer solution*) foi proposto por Lauterborn (1990) no lugar de produto, relaciona-se ao desejo de consumo do cliente, o que ele quer comprar.

Na categoria primária *solução ao cliente*, foram identificadas 5 categorias secundárias *a posteriori*, sendo a maior incidência mapeada em *produto*, com 35,5%, na sequência foram registradas em ordem de incidência de segmentos codificados as categorias *satisfação dos consumidores*, *segurança em relação à COVID-19*, *serviços educacionais* e, por último, *qualidade educacional*; como demonstrado na Figura 21.

FIGURA 21 – Frequência das categorias secundárias da categoria *solução ao cliente*



Fonte: Elaborado pelo autor com base nas entrevistas realizadas com os gestores de marketing.

Produto

A categoria secundária *produto* apresentou a maior incidência de segmentos codificados, com 35,5% dentre os segmentos da categoria primária *solução ao cliente*.

Para o pesquisador Ivy (2008), o produto de uma universidade é um pacote complexo de benefícios que satisfazem as necessidades dos estudantes, tendo como principal elemento o projeto pedagógico do curso. Com o fenômeno da pandemia da COVID-19, todas as instituições educacionais mudaram rapidamente as aulas presenciais para o modelo de ensino remoto mediado com o uso de tecnologias (KRISHNAMURTHY, 2020; UNESCO, 2020). Os docentes e os estudantes tiveram que se adaptar frente um novo produto, os cursos on-line, “imposto” em curtíssimo prazo para todos (GOVINDARAJAN & SRIVASTAVA, 2020; REIMERS & SCHLEICHER, 2020).

Todas as 12 Universidades pesquisadas destacaram a necessidade da mudança urgente do produto educacional, centrado no modelo presencial, para o modelo mediado por TIC. Sendo que a mudança ocorreu em no máximo 1 semana, exigindo um esforço não apenas da equipe acadêmica, mas do marketing que precisou realizar a campanha explicando todas as mudanças dentro deste intervalo de 1 semana. A preocupação foi em transmitir segurança para comunidade acadêmica que a Universidade não iria parar, mas continuar com todos os cuidados durante a

fase de isolamento social. A seguir, exemplificamos 3 citações de gestores de marketing que relatam a velocidade desta mudança no produto educacional ofertado.

Tivemos que nos adaptar e todos os nossos serviços foram adaptados para o on-line, eu falo de todas as áreas, não só do ensino, mas da academia, enfim, todas as nossas áreas que têm conexão com os nossos públicos, usuários, clientes e tudo mais, tivemos esse desafio. Especificamente em relação às aulas em praticamente 72 horas tivemos que virar a chave para 100% das disciplinas no formato on-line. Tínhamos obviamente um pool de disciplinas que já eram de forma on-line, mas em tempo recorde foi necessário se adaptar para que as máquinas não parassem. Agora que já estamos num modelo presencial, muito do que nós adaptamos vai permanecer depois da pandemia (ENTREVISTADO 1).

Você comentou desse fluxo que as Instituições precisaram fazer, adaptando a sala de aula nós tivemos aqui um acréscimo em termos tecnológicos bastante significativos em tempo recorde inclusive, até na ACAFE (Associação Catarinense das Fundações Educacionais) fomos *case*, conseguimos de uma forma bastante ágil, colocar todos os nossos alunos em casa acompanhando ao vivo e on-line as aulas. Mas, é claro com todas as dificuldades que também as outras instituições enfrentaram, e principalmente com a questão da credibilidade, porque muitos ficam não vai ser a mesma aula, não vai ser o mesmo tipo de conteúdo e toda a insegurança por parte do professor (ENTREVISTADO 6).

Eu, especialmente, comecei a olhar como é que está a movimentação na educação na China, Europa, enfim, eu vi que estava todo migrando para on-line. Então, como tínhamos uma parte muito grande de educação a distância, isso me deu tranquilidade para fazer esse movimento. Não esperávamos que fosse um movimento tão rápido, então puxamos o recesso em duas semanas, para dar tempo de subir toda a base dos alunos presenciais para o Moodle, e fizemos um processo de capacitação com alguns docentes que não tinham experiência com a educação a distância. Na verdade, nem consideramos o movimento como educação a distância, porque só mudamos o formato para o on-line, porque ele continua sendo o modelo presencial, só que é usando o Teams. Tivemos que adaptar os canais de atendimento e divulgar para os alunos (ENTREVISTADO 10).

Outra ação promovida pelos departamentos de marketing foi aproximar os estudantes da universidade, principalmente durante o período de isolamento social, como as citadas pelos Entrevistados 7 e 9:

Criamos um evento on-line para os candidatos e, também, para os nossos alunos e que se chamou *FUMEC Open Line*. Fizemos palestras e os setores (processo seletivo, bolsas, financiamento e negociação de dívidas) ficaram fazendo atendimentos on-line e, também, os coordenadores. Então, marcamos dois horários e os coordenadores de cursos ficavam ali à disposição fazendo atendimento, tanto para candidatos quanto para os nossos atuais alunos, esse dia de atendimento foi crucial para fazermos uma conversão melhor. As pessoas entraram, participaram e fizemos um webinar falando sobre o mercado de trabalho, skills e quais são as competências que

o mercado exige das pessoas hoje, principalmente com essa mudança que a pandemia trouxe para todos, então esse é um assunto moderno, um assunto que todo mundo tinha interesse devido ao momento. Fizemos esse evento nos dois semestres de 2020 e, também, em 2021. Ao longo do período letivo, o marketing atuava com ações para mostrar que estávamos todos distantes, mas que a Universidade estava viva e que as pessoas estavam ali em casa trabalhando, então nós fizemos várias campanhas nas redes sociais para aproximar as pessoas, elas se sentirem parte da Universidade mesmo estando separadas. Fizemos vídeos, algumas peças publicitárias, várias dicas de como trabalhar, de como estudar, de como se programar, de como se cuidar. Então tudo isso ajudou muito (ENTREVISTADO 7).

Tivemos um evento no começo de 2021 que não esperávamos que fosse ter tanto sucesso e que foi chamado de ARENA UNO. Tínhamos um desafio que era como vamos receber os estudantes em 2021, os calouros. Como vamos dar as boas-vindas para eles? Como iriam conhecer a universidade? Como iriam adentrar o nosso campus e entender o que era UNOCHAPECÓ? Esse era o grande desafio. Aí nós organizamos um evento chamado ARENA UNO, em que era um evento híbrido no nosso salão nobre, tivemos uma apresentadora, dois artistas que foram estudantes, um outro estudante de música na UNOCHAPECÓ para tocar durante a noite, como se fosse um programa de auditório, uma espécie de Altas Horas e produzimos uns vídeos de estudantes falando para outros estudantes, mostrando a estrutura do campus, falando de bolsas, sobre a biblioteca, as cantinas, mostrando tudo o que é a Universidade. Colocamos os coordenadores on-line interagindo ao vivo via YouTube e criamos salas de atendimento. Também criamos grupos de WhatsApp para que os calouros interajam entre eles e foi um sucesso. Não imaginávamos que iria ter tanta gente assistindo, transmitimos via YouTube, e a nossa equipe pequena não dava conta de fazer os atendimentos via WhatsApp de todos interagindo. Também disponibilizamos os manuais de calouros e de bolsas, tudo isso em e-books para eles terem acesso a essas informações. E a avaliação da CPA foi muito positiva em relação a esse evento, porque conseguimos mostrar tudo o que a Universidade tinha e fazer com que eles sentissem na Universidade, então foi uma forma de mudar essa recepção. (ENTREVISTADO 9).

Outra ação para mitigação da crise que o marketing auxiliou foi no retorno gradual das atividades presenciais, sendo necessário deixar claro as fases de transição para todos da comunidade acadêmica e, também, desenvolveu-se pesquisas internas para verificar a preferência dos estudantes a respeito das atividades a distância, presencial ou híbrido. Como citados pelos Entrevistados 2 e 12.

Então criamos um modelo que chama Flex, em que o estudante tem aula presencial ou on-line ao vivo (síncrona). Então, fizemos um investimento grande em infraestrutura para que conseguisse transmitir essas aulas, as aulas que estavam acontecendo de forma presencial para os estudantes que não poderiam ou que não se sentiam confortáveis em voltar ao presencial para que ele não tivesse um impacto acadêmico (ENTREVISTADO 2).

Então os alunos que estão conosco ou os que ingressaram depois, querem ter o direito de poder voltar para a sala de aula, eles estão felizes de saber que se forem ao campus vai ter um professor lá; mas, 70% deles preferem continuar em casa por causa do deslocamento, por causa destes custos e a adesão ao híbrido presencial está numa ordem de 30%, numa turma que eu tenha 20 alunos, por exemplo, 6 vem presencial e o restante fica on-line (ENTREVISTADO 12).

Outro produto educacional que sofreu mudanças na oferta e se mostrou como uma oportunidade para as IES são os cursos de pós-graduação *lato sensu* ofertados na modalidade a distância síncrono, a citação do Entrevistado 2 retrata bem este movimento.

Nesse momento também para o *lato sensu*, entendemos que o estudante não queria fazer o curso EAD, então criamos uma categoria nova de produto que é on-line ao vivo. O estudante estuda de forma remota, mas as aulas são síncronas, ele consegue interagir com os colegas e com o professor, num modelo que seria um modelo de sala de aula e que foi muito bem avaliado até com níveis superiores ao presencial e que teve um resultado muito bacana. E assim, sempre estávamos de olho na qualidade do serviço que entregamos e teve também níveis de satisfação muito bons na graduação e pós-graduação nesse modelo síncrono. Entendemos que essa categoria de aulas síncronas no *lato sensu* é algo que tem muito estudante que quer manter. Então temos estudantes que estão em outras áreas geográficas, que estão morando em outros países, mas que conseguem cursar independente do lugar onde estiverem (ENTREVISTADO 2).

Em relação às mudanças pedagógicas e operacionais que foram necessárias para viabilizar a oferta dos cursos no período da pandemia, muitos estudantes e interessados em ingressar nas universidades apresentavam dúvidas a respeito do funcionamento das aulas e as diferenças dos modelos pedagógicos. O Departamento de Marketing precisou realizar estudos para compreender a melhor abordagem com seu público, bem como criar campanhas educativas para esclarecer as dúvidas frequentes. Como exemplificados pelos Entrevistados 3, 4 e 11:

Lançamos um modelo pedagógico com alguns cursos híbridos, mas não obtivemos tanto sucesso, porque o mercado não compreende bem isto. Aqui na PUC Minas estamos chamando de *flex*, *EAD premium*, *híbrido* ou *semipresencial*. Então, essas nomenclaturas e concepções ainda não estão tão consolidadas, nem o candidato sabe o que está comprando e nem as IES também sabem como nominar esses cursos, pois às vezes são mais metodologias do que modalidade. Estamos estudando no setor de inteligência esses novos nomes de uma forma mais mercadológica, de uma forma que o aluno perceba o que ele está querendo, o desejo dele e o que são essas modalidades. Isso ajuda muito, mas também complica muito na

hora de vender, porque o aluno tem muita opção; mas, nem ele mesmo sabe o que ele quer, alguns sabem muito fortemente que não querem EAD, então quando ele sabe o que quer é excelente. Com a volta às aulas presenciais, o que está mais claro para quem adquire um curso é a necessidade de entender melhor as configurações, porque às vezes não eram tão bem explicadas ou ele também não sabia se ele ia se adaptar ou não (ENTREVISTADO 3).

O que aconteceu, nós éramos uma Universidade com o modelo de educação a distância diferente do presencial, os empregados diferentes, a experiência formativa diferente, então, para nós estava muito claro o que era presencial e o que era EAD, dois projetos de marcas diferentes. O que aconteceu quando fomos para o presencial mediado por tecnologia, precisamos dirimir as dúvidas e o valor que tem a questão síncrona e assíncrono. E começamos a criar debates e discussões junto aos estudantes para ter essa diferenciação, entender que tipo de aluno é o presencial e o que tipo de aluno é o EAD, quais são as diferenças (ENTREVISTADO 4).

Em um primeiro momento foi um baque, mas no sentido de que para o aluno ele estava estudando EAD e não um formato remoto, então ele queria pagar o valor de um curso EAD 100% à distância. Monitoramos isso o tempo todo, montamos aqui uma equipe de linha de frente que ficou por conta literalmente de atender esse aluno, o pai e o candidato com relação às dúvidas das aulas. Primeiro, houve uma rejeição muito grande, tanto que nós tivemos um número considerável de trancamentos e cancelamentos de matrícula; mas, depois eu senti que o pessoal se adaptou. Hoje estamos entrando em um outro momento, onde o aluno que se adaptou bem ao modelo remoto de aulas não quer voltar para o presencial; aí que percebemos que a maioria do nosso público gostou da experiência de estudar em casa (ENTREVISTADO 11).

Outra oportunidade de oferta de cursos pelas Universidades foram os cursos de extensão ou livres de curta duração na modalidade a distância, como citado pelo Entrevistado 4:

Tivemos que fazer muitos cursos on-line para que os nossos estudantes pudessem cumprir as horas extras-curriculares, que é a formação complementar. Com isso lançamos a *UNESC Corporativa*, um pacote de cursos pagos, cursos gratuitos, livros e *lives*, hoje estamos trabalhando na monetização desses cursos que o estudante já sabe onde buscar. Então a pandemia nos abriu oportunidades para criar novos produtos e ampliar o portfólio (ENTREVISTADO 4).

Satisfação dos consumidores

A categoria secundária *satisfação dos consumidores*, apareceu em segundo lugar dentre a incidência dos segmentos codificados da categoria primária *solução ao cliente*, com 28,0%.

De acordo com os pesquisadores Paul e Pradhan (2019), diante do cenário competitivo, as Universidades não podem ignorar a importância de medir e analisar a

satisfação dos estudantes. Para Swani *et al.* (2021), a qualidade dos cursos e serviços acadêmicos, bem como a reputação da marca, estão associadas diretamente com a satisfação acadêmica. Conforme Arizzi *et al.* (2020), as IES precisam ser mais proativas em relação à satisfação dos estudantes para manutenção da retenção neste período de crise provocada pela pandemia.

Nesta categoria os Gestores de Marketing destacaram 3 temas – os *mecanismos utilizados pelo marketing no monitoramento da satisfação dos estudantes; a saturação com o modelo a distância observado nos estudantes; e as reclamações com o modelo pedagógico adotado durante o período da pandemia.*

Os Entrevistados 9, 10 e 12 citaram os mecanismos utilizados em suas Universidades para monitorar a satisfação dos estudantes durante a pandemia, desenvolvidas diretamente pelo Departamento de Marketing ou utilizado o apoio de outro setor da IES.

Temos a CPA que faz a pesquisa de autoavaliação que acontece todos os anos, isso é o principal instrumento que temos para acompanhar a satisfação na comunidade acadêmica. Também entendemos e sentimos essa temperatura, muito pelo que percebemos nas redes sociais e nos feedbacks dos alunos nos nossos canais de comunicação. Temos uma escuta ativa nas nossas mídias sociais, onde acompanhamos o tempo todo o que está sendo falado, como está sendo falado e verificando esse nível de satisfação (ENTREVISTADO 9).

Ficamos muito preocupados com a questão da evasão, do impacto que isso ia ter. Então soltamos algumas pesquisas, principalmente em 2020, para ver a percepção do aluno com relação às mudanças implantadas, se ele sentia que estava sendo prejudicado, se ele pensava em trancar, enfim, qual era a percepção dele com relação aos docentes. Os docentes foram muito bem avaliados por sinal, naquele momento (ENTREVISTADO 10).

Temos um primeiro monitoramento, vamos dizer informal, que é o feedback dos professores dos próprios institutos a respeito do comportamento dos estudantes, porque no modelo on-line varia muito de curso para curso e principalmente de professor para professor. O professor é muito importante nesse modelo, como forma de garantir a manutenção e a motivação do aluno. Então esse é um lado que não temos muito controle, mas temos alguma informação. A outra forma é a observação nas redes sociais e a observação também da nossa ouvidoria que ela é bem ativa (ENTREVISTADO 12).

Conforme pesquisa realizada por Swani *et al.* (2021), as atividades presenciais aumentam a satisfação dos estudantes e a retenção nos cursos, já as aulas on-line durante a pandemia causaram fadiga nos estudantes. Nas Universidades pesquisadas a insatisfação dos estudantes começou a se manifestar em 2021 por

conta da saturação com as atividades a distância, no 2º semestre de 2021 algumas Universidades optaram por voltar gradualmente as atividades presenciais para administrar melhor esta insatisfação com o produto educacional e garantir a retenção dos discentes, como citados pelos Entrevistados 2 e 9. Coube ao marketing este monitoramento e a preparar a comunicação adequada para a transição do modelo de oferta educacional.

Sempre estamos de olho na qualidade do serviço que entregamos e teve também níveis de satisfação muito bons na graduação e pós-graduação nesse modelo síncrono. Agora percebemos que a maioria, no começo, se empolgou com esse formato, mas chegou a um determinado momento ali no final de 2020 e começo de 2021, tinha uma esperança de que a vacinação ocorresse mais rápida e aí teve aquele pico na pandemia, neste momento sentimos uma desmotivação geral dos estudantes e percebemos com a presencialidade realmente fazia muita diferença, o estudante estava cansado de ficar em casa, principalmente na graduação. Essa decisão de retomar as aulas presenciais para as disciplinas práticas foi tomada em virtude dessa desmotivação do estudante (ENTREVISTADO 2).

O que havia muito de reclamação era essa questão das práticas, porque sabemos que tem cursos que são muito práticos e que tem presença no campus durante quase toda a semana, quando isso não estava acontecendo ou não era possível, tínhamos um índice de insatisfação muito alto. Quando começamos a organizar as práticas, percebemos que isso estava diminuindo. Então agora parece que está tudo mais calmo, mas acompanhamos isso pela CPA, que para nós é o melhor instrumento de olhar para essas questões (ENTREVISTADO 9).

Também foi destaque o monitoramento pelo Departamento de Marketing das reclamações que pudessem gerar insatisfações, como destacado pelo Entrevistado 10:

A Secretária Acadêmica foi muito mais impactada pela pandemia. Tivemos muitas reclamações e ainda estamos corrigindo alguns processos no “Reclame Aqui”, relacionado ao atraso de diplomas porque os colaboradores precisam estar presencialmente lá para fazer o processo; contudo, não tinha nenhum setor funcionando presencialmente, então acabou atrasando por meses a emissão de diploma e só agora estamos conseguindo regularizar esse fluxo (ENTREVISTADO 10).

Segurança em relação à COVID-19

A categoria secundária *segurança em relação à COVID-19*, apareceu em terceiro lugar dentre a incidência dos segmentos codificados da categoria primária *solução ao cliente*, com 19,4%.

Com a pandemia de COVID-19, as instituições educacionais precisaram dar uma resposta imediata para se adaptarem às medidas preventivas para evitar a transmissão do vírus e o contágio na comunidade (SOHRABI *et al.*, 2020). Os pesquisadores Reimers e Schleicher (2020) descreveram um esquema para orientar as escolas, dentre elas: constituir um comitê para coordenar a força-tarefa das respostas à pandemia, estabelecer princípios para nortear as estratégias, campanhas educativas informando toda a comunidade educacional, planejamento das atividades pedagógicas, implantar recursos com o uso de tecnologia on-line ou outros meios alternativos a distância, aprimorar os canais de comunicação, qualificação de pessoal e viabilizar o isolamento social durante a fase mais crítica da pandemia. Com isto, no início da pandemia, as IES precisam fechar seus *Campus* e migrar todas as atividades para o on-line (SAHU, 2020; UNESCO, 2020).

Todos os gestores de marketing entrevistados destacaram o envolvimento do marketing no apoio à gestão de crise das suas universidades, onde muitos gestores integraram os Grupos de Trabalho (GT) criados especificamente para a gestão da crise da COVID-19, como exemplificados pelos Entrevistados 1 e 10:

Também tínhamos uma área que era o GT Comitê COVID, um grupo de trabalho multidisciplinar composto por vários profissionais da PUCRS, dentro desse grupo tínhamos médicos, pesquisadores, a própria PROAF e representantes da ASCOM (Assessoria de Comunicação e Marketing). Esse grupo era o responsável por entender os cenários, trazer o cenário externo, colocar com o nosso cenário interno e entender qual era o nosso direcionamento. O GT dava o direcionamento das recomendações com base em protocolos e em estudos, depois validava com a Reitoria, para só a partir daí começar a desdobrar toda a comunicação (ENTREVISTADO 1).

Uma das coisas que fizemos foi um comitê que era um reunião de planejamento e que começou em função da pandemia. Esse comitê é uma reunião com representantes de vários setores da Universidade e todas as ações discutimos no grupo, quando precisava soltar um comunicado de urgência usávamos o WhatsApp para todos discutirem, darem sugestões e aprovarem. Isso deu sintonia para as campanhas, todo mundo estava alinhado com o que seria publicado (ENTREVISTADO 10).

Os departamentos de marketing pesquisados também atuaram com campanhas educativas específicas orientando o retorno presencial seguro da comunidade acadêmica, conforme exemplificados pelos Entrevistados 1 e 4.

Pouquíssimos alunos quando nós anunciamos que voltaríamos 100% presencial na graduação diziam, como a PUC quer voltar e os alunos que não querem (simplesmente voltar do nada) voltar para o presencial? A gente ia lá abrir uma conversa individual com essa pessoa, explicava que não foi uma mudança simplesmente voltar do nada, já estávamos voltando a cada ciclo com a nossa presencialidade, até que chegou um momento em 2022/1, baseado em todos os protocolos vigentes e com toda a segurança possível, voltamos à presencialidade. Por isso que eu digo que tiveram algumas fases, porque logo no início as pessoas até estavam curtindo de estar em casa; mas, chegou num limite que a grande maioria dos nossos alunos estava pedindo para a volta da presencialidade. A nossa volta foi muito esperada e muito comemorada pelos nossos alunos (ENTREVISTADO 1).

Na oportunidade, fizemos investimentos significativos, já vislumbrando a necessidade do retorno presencial e considerando a capacidade pandêmica, adaptamos todas as salas de aula para terem aulas híbridas com o professor em sala de aula e o aluno em casa, uma quantidade muito pequena em forma de rodízio vindo ao presencial para garantir a segurança daqueles que não pudessem vir e isto está acontecendo até os dias de hoje (ENTREVISTADO 4).

Outra ação promovida pelos departamentos de marketing foi auxiliar em toda a comunicação visual para garantir a segurança no Campus, como as citadas pelos Entrevistados 1, 7 e 11.

O departamento atuou em toda a parte de comunicação, de sinalética no campus e de orientações para o retorno presencial, de fato teve uma preparação e um cuidado muito grande para a volta das aulas presenciais (ENTREVISTADO 1).

No ano passado (2020) criamos o protocolo de Prevenção e Cuidados da COVID-19. O protocolo ficou bem bacana, tivemos um grupo de pessoas ligadas à área que participou da criação deste protocolo e na comunicação fizemos toda a diagramação, a criação de todos os cartazes, toda a programação visual dentro do campus (ENTREVISTADO 7).

Sinalizamos o Campus inteiro sobre o uso de máscaras, sobre higienização das mãos, sobre como se portar com relação ao distanciamento entre pessoas. Instalamos aproximadamente noventa pias extras para higienização das mãos, *dispenser* com álcool gel, então depois disso, nós começamos outra fase da sensibilização, que era a questão da retomada segura ao Campus (ENTREVISTADO 11).

Serviços educacionais

A categoria secundária *serviços educacionais*, apareceu em quarto lugar dentre a incidência dos segmentos codificados da categoria primária *solução ao cliente*, com 12,9%.

A pandemia provocou mudanças e inovações nos serviços, como as citadas pelos Entrevistados 9 e 7.

Automatizamos vários serviços e atendimento também, criamos uma estrutura de atendimento on-line, então fomos para o chat e ele funcionou muito bem no início, então ficamos basicamente atendendo com e-mail, chat e redes sociais. O tanto que funcionou o atendimento pelas redes sociais foi incrível e, não só funcionou como atendimento, mas como ferramenta de comunicação (ENTREVISTADO 7).

A pandemia impactou muito na forma como atuamos e fez com que tivéssemos que mudar os serviços que antes já estavam bastante enraizados e que sentíamos uma necessidade de mudar, de digitalizar, de fazer diferente, mas tínhamos certa dificuldade e até medo em fazer. Então, quando tudo parou no momento inicial de 2020, ali a gente teve que começar a aprender. Eu acho que a primeira coisa que mudou bastante foi a questão do atendimento presencial na Secretaria Acadêmica. A Secretaria Acadêmica tem esse trabalho que é extremamente burocrático de documentação, de encaminhamentos, isso era uma coisa que para nós o aluno tinha que ir lá presencialmente para fazer. Quando a pandemia começou, vimos que não ia dar para o aluno ir à Instituição, então tivemos que mudar algumas coisas e aceitar via e-mail alguns documentos, verificamos que isso funciona e então o recebimento da documentação mudou. Também percebemos que dá para fazer esses encaminhamentos também de matrícula. Vimos que não é mais necessária tanta presencialidade, isso foi um impacto positivo. Outra coisa foi em relação ao financeiro, tínhamos que as negociações precisavam ocorrer no presencial e fazer boleto, agora começamos a ter pagamentos via Pix, isso era uma coisa que não tínhamos e as negociações puderam ocorrer no on-line. A matrícula do processo seletivo do ano passado já teve Pix, porque essa coisa de ir lá e imprimir o boleto não era mais possível, e a assinatura dos contratos também. Outra coisa que mudou foi a questão da retirada dos livros na biblioteca, tivemos que fazer um *drive thru* dos livros, o aluno poderia reservar o livro e passar para buscar no horário agendado (ENTREVISTADO 9).

Qualidade educacional

Por último, a categoria secundária *qualidade educacional*, com a menor incidência de segmentos codificados, apenas 4,3% dentre os segmentos da categoria primária *solução ao cliente*. Trata-se de um tema que não foi tanto explorado nas entrevistas com os gestores de marketing, pois o foco se deu bem mais em como trabalhar o produto na sua relação com os estudantes.

A única citação relevante foi do Entrevistado 3, o qual destacou - “*Monitoramos a evasão, porque para a PUC é importantíssimo para medir a qualidade*” – ou seja, o aumento na evasão pode significar uma perda de qualidade relacionada ao produto ofertado. Como a pandemia influenciou diretamente a retenção ou a evasão, as IES

se preocuparam em monitorar possíveis descontentamentos com o produto ofertado e evitar o aumento das taxas de evasão.

Na Figura 22, as principais estratégias de marketing citadas pelos gestores na categoria primária *solução ao cliente*.

FIGURA 22 – Principais estratégias de marketing na categoria *solução ao cliente*

<i>Estratégias</i>	<i>Autores</i>
a) Aulas mediadas por TIC.	REIMERS & SCHLEICHER, 2020; EDMUNDS, THORPE & CONOLE, 2012; GARCÍA-PEÑALVO & CORELL, 2020; GOVINDARAJAN & SRIVASTAVA, 2020; KRISHNAMURTHY, 2020; SHEN & HO, 2020; VERMA & GUSTAFSSON, 2020; UNESCO, 2020
b) Planejamento da transição gradual para retorno das aulas presenciais.	REIMERS & SCHLEICHER, 2020; MISHRA, GUPTA & SHREE, 2020; UNESCO, 2020
c) Disciplinas híbridas, onde o estudante pode assistir on-line ou presencial no momento da transição de retorno à normalidade.	REIMERS & SCHLEICHER, 2020; GARCÍA-PEÑALVO & CORELL, 2020; GOVINDARAJAN & SRIVASTAVA, 2020; KRISHNAMURTHY, 2020; MISHRA, GUPTA & SHREE, 2020; SHEN & HO, 2020; UNESCO, 2020
d) Ampliar a oferta de cursos de pós-graduação lato sensu no formato a distância síncrono.	HESKETH & KNIGHT, 1999; IVY, 2008; KRISHNAMURTHY, 2020; SHEN & HO, 2020; UNESCO, 2020
e) Materiais de divulgação que esclareçam a metodologia utilizada nos diferentes cursos e modalidades.	REIMERS & SCHLEICHER, 2020; UNESCO, 2020
f) Ampliar a oferta de cursos de extensão no formato a distância síncrono.	KRISHNAMURTHY, 2020; SHEN & HO, 2020
g) Brindes para os ingressantes: senso de pertencimento.	ARIZZI et al., 2020; SWANI et al., 2021
h) <i>Plano de Contingência</i> : suporte do marketing na elaboração do plano de contingência para os casos de contaminação por COVID-19.	SWANI et al., 2021; UNESCO, 2020
i) Garantir, assim que possível, atividades práticas presenciais com intuito de estreitar o vínculo com os estudantes e manter o engajamento nos estudos.	GARCÍA-PEÑALVO & CORELL, 2020; MISHRA, GUPTA & SHREE, 2020; SAHU, 2020; SWANI et al., 2021; UNESCO, 2020
j) Ações de socialização da comunidade acadêmica para manter a motivação e o senso de pertencimento à Universidade.	ARIZZI et al., 2020; GIRARD & PINAR, 2021; SWANI et al., 2021; UNESCO, 2020
k) Eventos adaptados para o on-line para recepção dos novos estudantes e, também, para marcar o retorno às aulas dos atuais estudantes.	GIRARD & PINAR, 2021; SWANI et al., 2021

Fonte: Elaborado pelo autor com base nas entrevistas realizadas com os gestores de marketing.

4.2. SURVEY COM OS ESTUDANTES DE GRADUAÇÃO

Nesta seção, apresentam-se os resultados da *survey* por meio de questionário on-line com estudantes de graduação matriculados nas Universidades Comunitárias, conforme roteiro demonstrado nos *Apêndices B e E*, visando identificar as percepções dos estudantes universitários quanto às ações de marketing implementadas pelas universidades comunitárias diante da crise provocada pela pandemia da COVID-19.

4.2.1. Tratamento preliminar dos dados

Nesta fase da pesquisa quantitativa foram respondidos 414 (100,0%) questionários entre os dias 03 de agosto até 24 de janeiro de 2021, sendo que 387 (93,48%) foram respondidos entre os meses de setembro a novembro de 2021.

TABELA 3 – Respondentes por grau de instrução

<i>Grau de instrução</i>	<i>Frequência</i>	<i>Percentual</i>
<i>Graduação</i>	361	87,20%
<i>Especialização</i>	20	4,80%
<i>Mestrado</i>	27	6,50%
<i>Doutorado</i>	6	1,40%
<i>Total</i>	414	100,00%

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos questionários respondidos pelos estudantes.

Como o foco da pesquisa são os estudantes de graduação de Universidades Comunitárias, optamos pela exclusão de 53 respostas daqueles matriculados em cursos de pós-graduação – especialização, mestrado e doutorado, 1 resposta de estudante matriculado em uma universidade pública e 3 casos foram invalidados por falha no preenchimento. Com isto a amostra válida foi composta de 357 respondentes.

A Moda relativa ao tempo para resposta ao questionário foi de 201 segundos.

4.2.2. Caracterização da amostra

Em relação ao gênero, a amostra válida pode ser observada na Tabela 4, sendo que 73,90% da amostra ($n = 261$) é composta por respondentes do sexo feminino, 24,60% ($n = 87$) pelo sexo masculino, 0,60% ($n = 2$) se intitularam gênero outro e 0,80% ($n = 3$) preferem não responder esta pergunta.

TABELA 4 – Respondentes por gênero

<i>Gênero</i>	<i>Frequência</i>	<i>Percentual</i>	<i>Percentual Válido</i>
<i>Outro</i>	2	0,60%	0,60%
<i>Prefiro não responder</i>	3	0,80%	0,80%
<i>Feminino</i>	261	73,10%	73,90%
<i>Masculino</i>	87	24,40%	24,60%
<i>Em branco</i>	4	1,10%	
Total	357	100,00%	

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos questionários respondidos pelos estudantes.

No que se refere à faixa etária da amostra, as informações podem ser observadas na Tabela 5, sendo que 20,70% da amostra válida ($n = 73$) são jovens com 19 anos ou menos, 50,40% ($n = 178$) encontram-se na faixa etária entre 20 a 24 anos, 12,50% ($n = 44$) entre 25 a 29 anos, estes 3 grupos totalizam 83,60% da amostra válida e se encontram na principal faixa etária dos jovens matriculados na graduação no Brasil. A média de idade dos estudantes e o desvio padrão foi de 18,41 anos ($\pm 1,75$).

TABELA 5 – Respondentes por faixa etária (idade)

<i>Faixa Etária</i>	<i>Frequência</i>	<i>Percentual</i>	<i>Percentual Válido</i>	<i>Percentual Acumulado</i>
<i>19 anos ou menos</i>	73	20,40%	20,70%	20,70%
<i>20 a 24 anos</i>	178	49,90%	50,40%	71,10%
<i>25 a 29 anos</i>	44	12,30%	12,50%	83,60%
<i>30 a 34 anos</i>	17	4,80%	4,80%	88,40%
<i>35 a 39 anos</i>	16	4,50%	4,50%	92,90%
<i>40 a 44 anos</i>	12	3,40%	3,40%	96,30%
<i>45 a 49 anos</i>	13	3,60%	3,70%	100,00%
<i>Em branco</i>	4	1,10%		
Total	357	100,00%		

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos questionários respondidos pelos estudantes.

Quanto a cidade de residência dos estudantes, informações observadas na Tabela 6, 63,40% da amostra ($n = 226$) está localizada em 6 municípios (*destacados em negrito*) onde encontram-se as Sedes das Universidades e 35,50% ($n = 127$) residem em cidades próximas à Sede da Universidade e 1,10% ($n = 4$) respondentes deixaram em branco esta pergunta.

TABELA 6 – Respondentes por cidade de residência

<i>Cidade de residência</i>	<i>Frequência</i>	<i>Percentual</i>
<i>Em branco</i>	4	1,10%
<i>Abadiânia (GO)</i>	1	0,30%
<i>Abelardo Luz (SC)</i>	2	0,60%
<i>Alexânia (GO)</i>	4	1,10%
<i>Anápolis (GO)</i>	62	17,40%
<i>Campo Bom (RS)</i>	3	0,80%
<i>Campos Novos (SC)</i>	2	0,60%
<i>Canela (RS)</i>	1	0,30%
<i>Capinzal (SC)</i>	2	0,60%
<i>Catanduvas (SC)</i>	1	0,30%
<i>Caçador (SC)</i>	1	0,30%
<i>Ceres (GO)</i>	1	0,30%
<i>Chapecó (SC)</i>	108	30,30%
<i>Cocalzinho de Goiás (GO)</i>	1	0,30%
<i>Concórdia (SC)</i>	1	0,30%
<i>Coronel Freitas (SC)</i>	1	0,30%
<i>Corumbá de Goiás (GO)</i>	1	0,30%
<i>Cunha Porã (SC)</i>	1	0,30%
<i>Dionísio Cerqueira (SC)</i>	2	0,60%
<i>Dois Irmãos (RS)</i>	1	0,30%
<i>Eldorado do Sul (RS)</i>	1	0,30%
<i>Estância Velha (RS)</i>	3	0,80%
<i>Faxinal dos Guedes (SC)</i>	1	0,30%
<i>Fraiburgo (SC)</i>	3	0,80%
<i>Goiânia (GO)</i>	3	0,80%
<i>Guaraciaba (MG)</i>	1	0,30%
<i>Guatambú (SC)</i>	1	0,30%
<i>Herval D'Oeste (SC)</i>	5	1,40%
<i>Iomerê (SC)</i>	2	0,60%
<i>Ipiranga de Goiás (GO)</i>	1	0,30%
<i>Iporã do Oeste (SC)</i>	1	0,30%
<i>Ipuaçu (SC)</i>	1	0,30%
<i>Itá (SC)</i>	2	0,60%
<i>Ivoti (RS)</i>	3	0,80%

Jaraguá (GO)	2	0,60%
Joaçaba (SC)	20	5,60%
Leopoldo de Bulhões (GO)	1	0,30%
Maravilha (SC)	4	1,10%
Mondaí (SC)	1	0,30%
Montenegro (RS)	1	0,30%
Nonoai (RS)	2	0,60%
Nova Erechim (SC)	1	0,30%
Novo Hamburgo (RS)	17	4,80%
Novo Horizonte (SC)	1	0,30%
Ouro (SC)	1	0,30%
Passo Fundo (RS)	1	0,30%
Pinhalzinho (SC)	3	0,80%
Pirenópolis (GO)	1	0,30%
Ponte Serrada (SC)	1	0,30%
Porangatu (GO)	1	0,30%
Porto Alegre (RS)	15	4,20%
Portão (RS)	1	0,30%
Princesa (SC)	1	0,30%
Rio Grande (RS)	1	0,30%
Rio dos Índios (RS)	2	0,60%
Rondinha (RS)	2	0,60%
Salgado Filho (PR)	1	0,30%
Saudades (SC)	3	0,80%
Seara (SC)	4	1,10%
Silvânia (GO)	3	0,80%
São Carlos (SC)	1	0,30%
São Francisco de Paula (RS)	1	0,30%
São José do Ouro (RS)	1	0,30%
São João do Oeste (SC)	1	0,30%
São Leopoldo (RS)	4	1,10%
São Lourenço do Oeste (SC)	1	0,30%
São Miguel do Oeste (SC)	5	1,40%
São Sebastião do Caí (RS)	1	0,30%
Tangará (SC)	1	0,30%
Trindade do Sul (RS)	1	0,30%
Tunápolis (SC)	1	0,30%
Uruana (GO)	1	0,30%
Vargem Bonita (SC)	1	0,30%
Viamão (RS)	1	0,30%
Videira (SC)	6	1,70%
Vitorino (PR)	1	0,30%
Xanxerê (SC)	7	2,00%
Xaxim (SC)	3	0,90%
Água Doce (SC)	1	0,30%
Total	357	100,00%

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos questionários respondidos pelos estudantes.

A amostra corresponde a 7 Universidades participantes da pesquisa quantitativa, como demonstrado na Tabela 7, 83,75% da amostra válida ($n = 299$) está concentrada em 3 Universidades.

TABELA 7 – Respondentes por Universidade onde estuda

<i>Universidade</i>	<i>Frequência</i>	<i>Percentual Válido</i>
<i>FEEVALE (Novo Hamburgo – RS)</i>	31	8,70%
<i>PUCRS (Porto Alegre – RS)</i>	12	3,40%
<i>UNC (Mafra – SC)</i>	1	0,30%
<i>UNIEVANGÉLICA (Anápolis – GO)</i>	83	23,20%
<i>UNISINOS (São Leopoldo – RS)</i>	14	3,90%
<i>UNOCHAPECÓ (Chapecó – SC)</i>	124	34,70%
<i>UNOESC (Joaçaba – SC)</i>	92	25,80%
Total	357	100,00%

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos questionários respondidos pelos estudantes.

Em relação aos cursos de graduação, conforme pode ser observado na Tabela 8, a amostra de estudantes corresponde a 52 cursos de graduação, o curso com maior número de participantes foi Direito com 15,10% da amostra ($n = 54$), em segundo lugar Medicina com 8,70% da amostra ($n = 31$) e em terceiro lugar Administração com 8,10% da amostra ($n = 29$). O somatório destes 3 cursos corresponde a 31,9% ($n = 114$), ou seja, a distribuição da amostra reflete a diversidade de cursos ofertados nas Universidades.

TABELA 8 – Respondentes por curso de graduação onde está matriculado

<i>Curso de graduação</i>	<i>Frequência</i>	<i>Percentual</i>
<i>Em branco</i>	3	0,80%
<i>Administração</i>	29	8,10%
<i>Agronomia</i>	4	1,10%
<i>Arquitetura e Urbanismo</i>	11	3,10%
<i>Artes</i>	4	1,10%
<i>Biblioteconomia</i>	2	0,60%
<i>Biotecnologia Industrial</i>	1	0,30%
<i>Ciência da Computação</i>	5	1,40%
<i>Ciências Biológicas</i>	4	1,10%

<i>Ciências Contábeis</i>	17	4,80%
<i>Ciências Econômicas</i>	5	1,40%
<i>Ciências da Computação</i>	1	0,30%
<i>Ciências da Religião</i>	1	0,30%
<i>Comércio Exterior</i>	1	0,30%
<i>Design</i>	8	2,20%
Direito	54	15,10%
<i>Direito e Administração</i>	1	0,30%
<i>Educação Física</i>	5	1,40%
<i>Enfermagem</i>	21	5,90%
<i>Engenharia Civil</i>	10	2,80%
<i>Engenharia Elétrica</i>	4	1,10%
<i>Engenharia Mecânica</i>	5	1,40%
<i>Engenharia Química</i>	5	1,40%
<i>Engenharia da Computação</i>	1	0,30%
<i>Engenharia de Alimentos</i>	2	0,60%
<i>Engenharia de Computação</i>	1	0,30%
<i>Engenharia de Produção</i>	2	0,60%
<i>Engenharia de Software</i>	4	1,10%
<i>Estética e Cosmética</i>	3	0,80%
<i>Farmácia</i>	16	4,50%
<i>Fisioterapia</i>	9	2,50%
<i>Gestão Comercial</i>	2	0,60%
<i>Gestão Financeira</i>	2	0,60%
<i>Gestão de Pessoas</i>	1	0,30%
<i>Gestão de Recursos Humanos</i>	2	0,60%
<i>Jornalismo</i>	1	0,30%
<i>Letras</i>	1	0,30%
<i>Logística</i>	1	0,30%
Medicina	31	8,70%
<i>Medicina Veterinária</i>	5	1,40%
<i>Moda</i>	1	0,30%
<i>Música</i>	2	0,60%
<i>Negócios Internacionais</i>	1	0,30%
<i>Nutrição</i>	5	1,40%
<i>Odontologia</i>	6	1,70%
<i>Pedagogia</i>	10	2,80%
<i>Processos Gerenciais</i>	7	2,00%
<i>Psicologia</i>	28	7,80%
<i>Publicidade e Propaganda</i>	5	1,40%
<i>Radiologia</i>	1	0,30%
<i>Relações Internacionais</i>	2	0,60%
<i>Relações Públicas</i>	2	0,60%
<i>Sistemas de Informação</i>	2	0,60%
Total	357	100,00%

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos questionários respondidos pelos estudantes.

No que se refere ao tempo de vínculo na Universidade, a amostra corresponde a diferentes momentos de ingresso e de integralização do curso, conforme informações demonstradas na Tabela 9; 33,40% da amostra válida ($n = 116$) são jovens ingressantes no período da pandemia, matriculados no 1º ano de curso ou com menos de 12 meses na Universidade; 15,90% ($n = 55$) já possuem o vínculo com a Universidade entre 13 a 24 meses, sendo que este já passaram por rematrícula durante a pandemia e muitos ingressaram no início de 2020; os demais estudantes correspondem a 50,80% ($n = 176$) e possuem o vínculo na Universidade a mais de 25 meses, ou seja, ingressaram antes da pandemia e estão na fase final do curso.

TABELA 9 – Respondentes por tempo em que estuda na Universidade

<i>Tempo de vínculo na Universidade</i>	<i>Frequência</i>	<i>Percentual</i>	<i>Percentual Válido</i>	<i>Percentual Acumulado</i>
<i>Até 12 meses</i>	116	32,50%	33,40%	33,40%
<i>De 13 a 24 meses</i>	55	15,40%	15,90%	49,30%
<i>De 25 a 48 meses</i>	109	30,50%	31,40%	80,70%
<i>De 49 a 60 meses</i>	46	12,90%	13,30%	93,90%
<i>Mais de 61 meses</i>	21	5,90%	6,10%	100,00%
<i>Em branco</i>	10	2,80%		
Total	357	100,00%		

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos questionários respondidos pelos estudantes.

4.2.3. Percepções dos estudantes universitários quanto ao mix de marketing educacional

4.2.3.1. Solução ao cliente

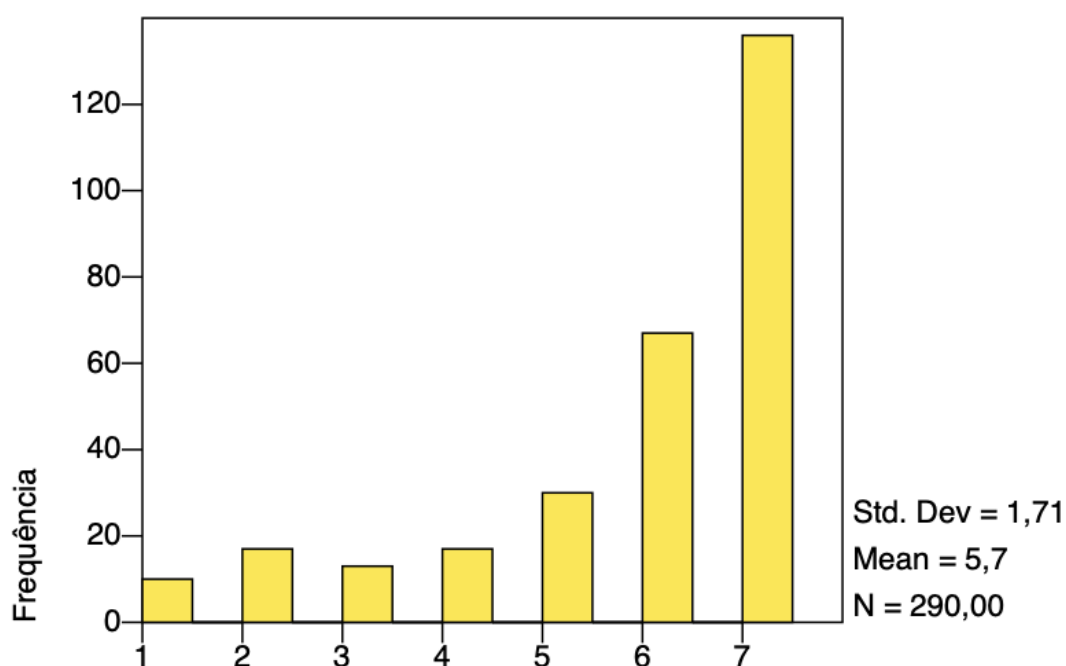
A Tabela 10 e a Figura 23 apresentam as respostas para a questão 1, a amostra válida ($n = 290$) correspondeu a uma média e o desvio padrão de 5,71 ($\pm 1,71$), sendo a resposta mais frequente *concordo totalmente* (7), com 46,9% do percentual válido ($n = 136$).

TABELA 10 – Frequência das respostas na questão 1

1) Você se sente seguro com os cuidados implementados pela Universidade na prevenção contra a COVID-19.	Frequência	Percentual	Percentual Válido
Discordo totalmente (1)	10	2,8%	3,4%
Discordo em parte (2)	17	4,8%	5,9%
Discordo ligeiramente (3)	13	3,6%	4,5%
Não concordo e nem discordo (4)	17	4,8%	5,9%
Concordo ligeiramente (5)	30	8,4%	10,3%
Concordo em parte (6)	67	18,8%	23,1%
Concordo totalmente (7)	136	38,1%	46,9%
Não sei ou Não tenho condições de avaliar	19	5,3%	
Em branco	48	13,4%	
Total	357	100,0%	

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos questionários respondidos pelos estudantes.

FIGURA 23 – Histograma das respostas na questão 1



Fonte: Elaborado pelo autor com base nos questionários respondidos pelos estudantes.

4.2.3.2. Conveniência

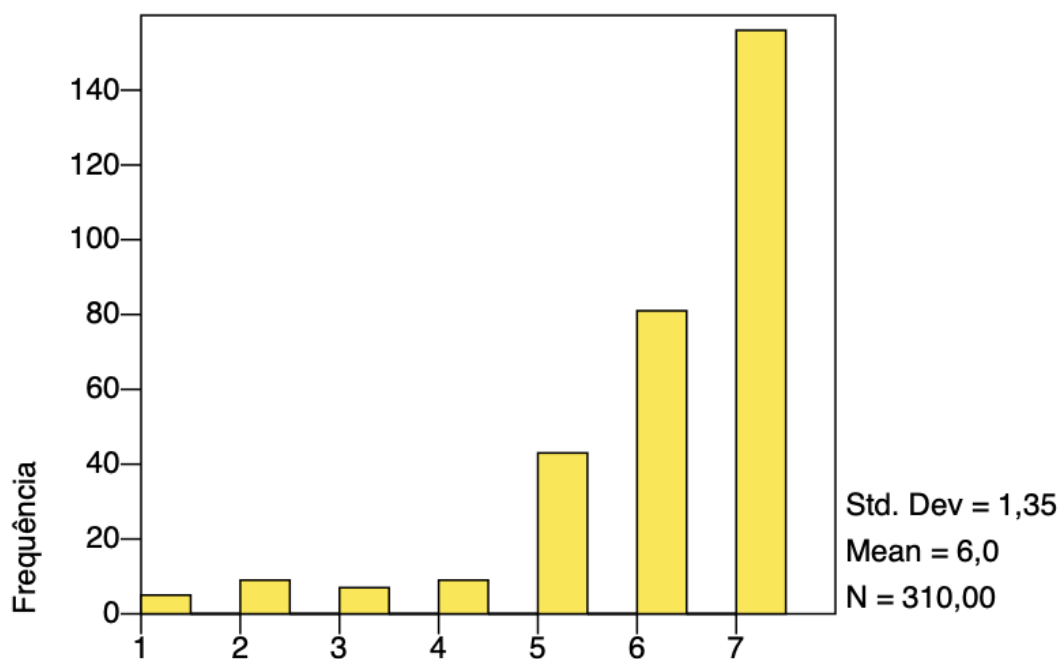
A Tabela 11 e a Figura 24 apresentam as respostas para a questão 2, a amostra válida ($n = 310$) correspondeu a uma média e o desvio padrão de 6,04 ($\pm 1,35$), sendo a resposta mais frequente *concordo totalmente* (7), com 50,3% do percentual válido ($n = 156$).

TABELA 11 – Frequência das respostas na questão 2

2) O site da Universidade é fácil de usar.	Frequência	Percentual	Percentual Válido
<i>Discordo totalmente</i> (1)	5	1,4%	1,6%
<i>Discordo em parte</i> (2)	9	2,5%	2,9%
<i>Discordo ligeiramente</i> (3)	7	2,0%	2,3%
<i>Não concordo e nem discordo</i> (4)	9	2,5%	2,9%
<i>Concordo ligeiramente</i> (5)	43	12,0%	13,9%
<i>Concordo em parte</i> (6)	81	22,7%	26,1%
<i>Concordo totalmente</i> (7)	156	43,7%	50,3%
<i>Em branco</i>	47	13,2%	
Total	357	100,0%	

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos questionários respondidos pelos estudantes.

FIGURA 24 – Histograma das respostas na questão 2



Fonte: Elaborado pelo autor com base nos questionários respondidos pelos estudantes.

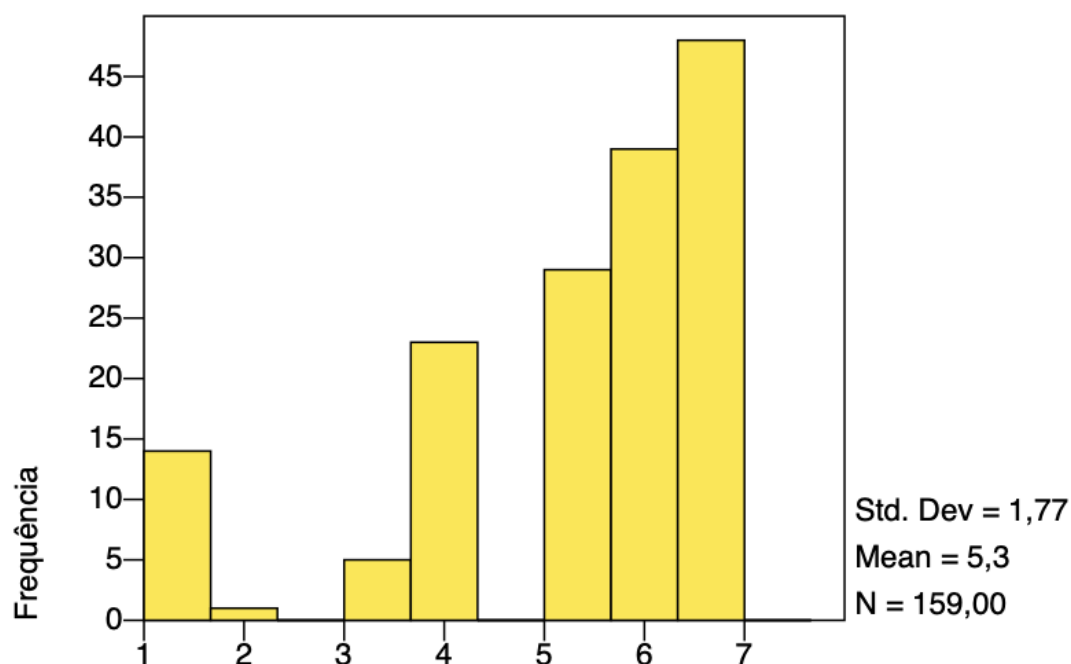
A Tabela 12 e a Figura 25 apresentam as respostas para a questão 3, a amostra válida ($n = 159$) correspondeu a uma média e o desvio padrão de 5,27 ($\pm 1,77$), sendo a resposta mais frequente *concordo totalmente* (7), com 30,2% do percentual válido ($n = 48$). Contudo, os respondentes como *Não sei ou Não tenho condições de avaliar* foram bastante elevados.

TABELA 12 – Frequência das respostas na questão 3

3) O Facebook da Universidade é bem-organizado e útil como canal de comunicação e informação.	Frequência	Percentual	Percentual Válido
<i>Discordo totalmente</i> (1)	14	3,9%	8,8%
<i>Discordo em parte</i> (2)	1	0,3%	0,6%
<i>Discordo ligeiramente</i> (3)	5	1,4%	3,1%
<i>Não concordo e nem discordo</i> (4)	23	6,4%	14,5%
<i>Concordo ligeiramente</i> (5)	29	8,1%	18,2%
<i>Concordo em parte</i> (6)	39	10,9%	24,5%
<i>Concordo totalmente</i> (7)	48	13,4%	30,2%
<i>Não sei ou Não tenho condições de avaliar</i>	150	42,0%	
<i>Em branco</i>	48	13,4%	
Total	357	100,0%	

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos questionários respondidos pelos estudantes.

FIGURA 25 – Histograma das respostas na questão 3



Fonte: Elaborado pelo autor com base nos questionários respondidos pelos estudantes.

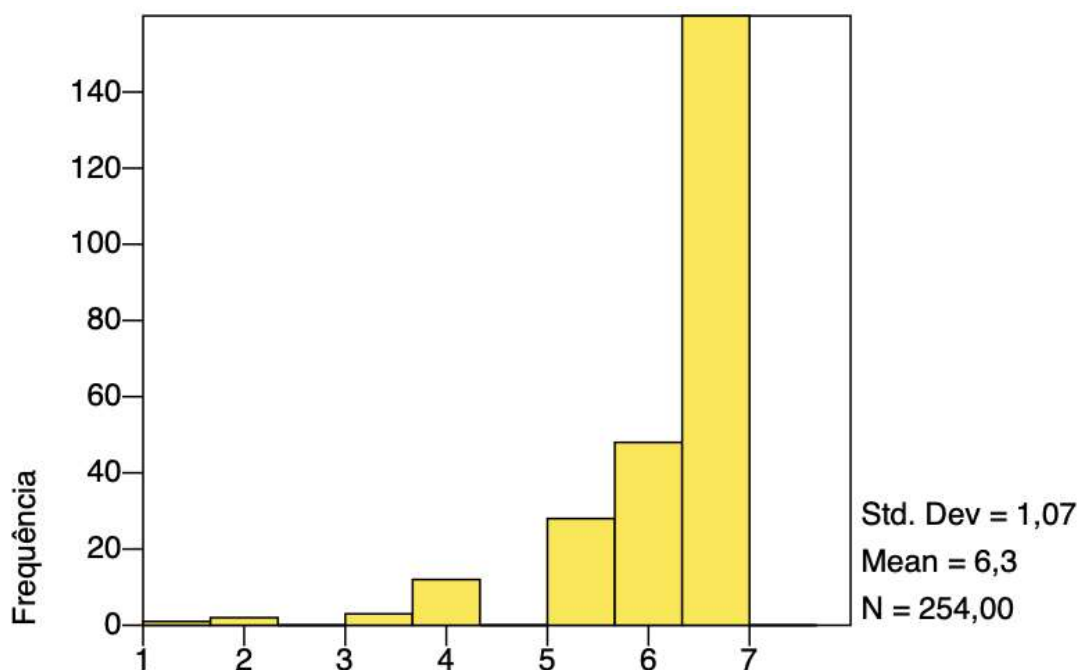
A Tabela 13 e a Figura 26 apresentam as respostas para a questão 4, a amostra válida ($n = 307$) correspondeu a uma média e o desvio padrão de 6,34 ($\pm 1,07$), sendo a resposta mais frequente *Concordo totalmente* (7), com 63,0% do percentual válido ($n = 160$).

TABELA 13 – Frequência das respostas na questão 4

4) A Biblioteca facilita o empréstimo e a retirada de livros físicos de que necessita.	Frequência	Percentual	Percentual Válido
<i>Discordo totalmente</i> (1)	1	0,3%	0,4%
<i>Discordo em parte</i> (2)	2	0,6%	0,8%
<i>Discordo ligeiramente</i> (3)	3	0,8%	1,2%
<i>Não concordo e nem discordo</i> (4)	12	3,4%	4,7%
<i>Concordo ligeiramente</i> (5)	28	7,8%	11,0%
<i>Concordo em parte</i> (6)	48	13,4%	18,9%
<i>Concordo totalmente</i> (7)	160	44,8%	63,0%
<i>Não sei ou Não tenho condições de avaliar</i>	53	14,8%	
<i>Em branco</i>	50	14,0%	
Total	357	100,0%	

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos questionários respondidos pelos estudantes.

FIGURA 26 – Histograma das respostas na questão 4



Fonte: Elaborado pelo autor com base nos questionários respondidos pelos estudantes.

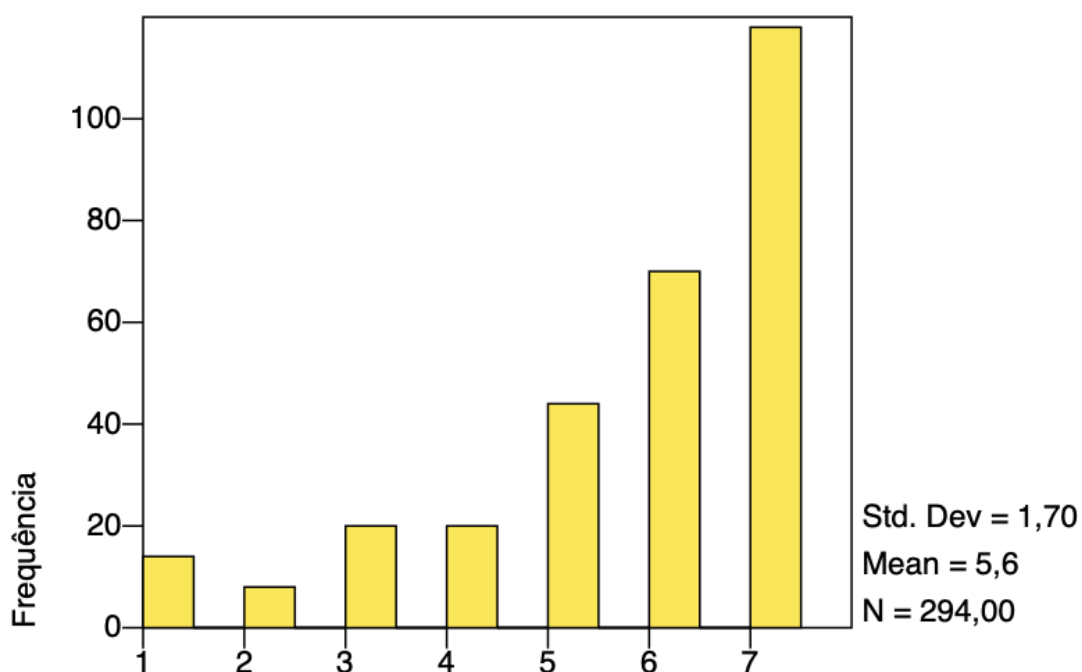
A Tabela 14 e a Figura 27 apresentam as respostas para a questão 5, a amostra válida ($n = 294$) correspondeu a uma média e o desvio padrão de 5,56 ($\pm 1,70$), sendo a resposta mais frequente *Concordo totalmente* (7), com 40,1% do percentual válido ($n = 118$).

TABELA 14 – Frequência das respostas na questão 5

5) Os serviços on-line disponibilizados pela biblioteca são fáceis de encontrar e de usar.	Frequência	Percentual	Percentual Válido
<i>Discordo totalmente</i> (1)	14	3,9%	4,8%
<i>Discordo em parte</i> (2)	8	2,2%	2,7%
<i>Discordo ligeiramente</i> (3)	20	5,6%	6,8%
<i>Não concordo e nem discordo</i> (4)	20	5,6%	6,8%
<i>Concordo ligeiramente</i> (5)	44	12,3%	15,0%
<i>Concordo em parte</i> (6)	70	19,6%	23,8%
<i>Concordo totalmente</i> (7)	118	33,1%	40,1%
<i>Não sei ou Não tenho condições de avaliar</i>	15	4,2%	
<i>Em branco</i>	48	13,4%	
Total	357	100,0%	

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos questionários respondidos pelos estudantes.

FIGURA 27 – Histograma das respostas na questão 5



Fonte: Elaborado pelo autor com base nos questionários respondidos pelos estudantes.

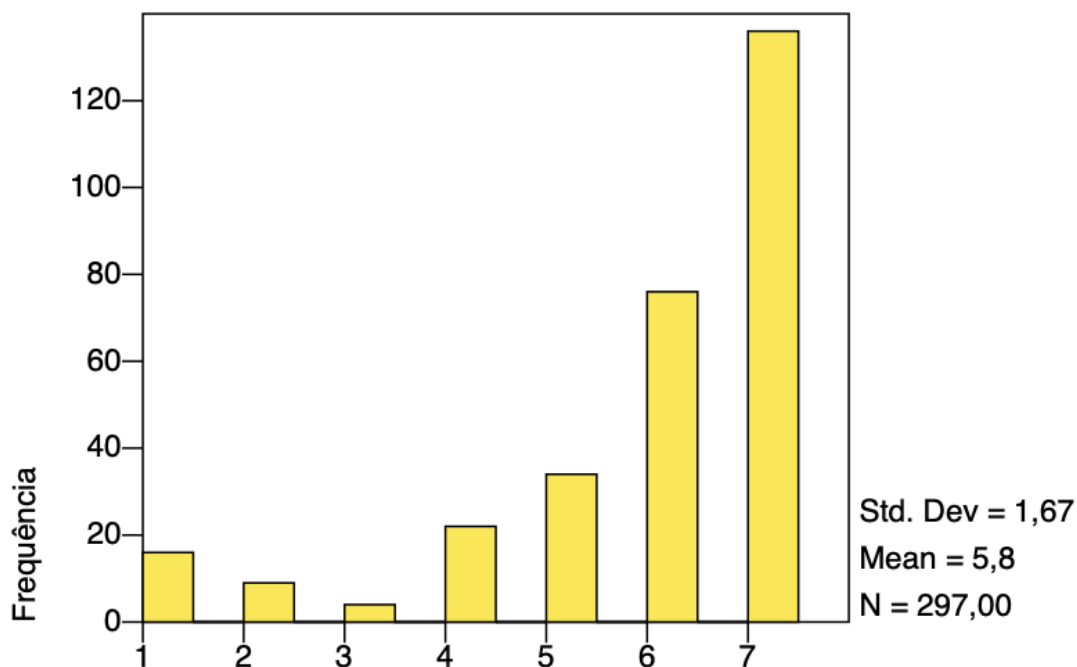
A Tabela 15 e a Figura 28 apresentam as respostas para a questão 6, a amostra válida ($n = 297$) correspondeu a uma média e o desvio padrão de 5,76 ($\pm 1,67$), sendo a resposta mais frequente *Concordo totalmente* (7), com 45,8% do percentual válido ($n = 136$).

TABELA 15 – Frequência das respostas na questão 6

6) A Universidade oferta eventos on-line interessantes e que atendam às suas necessidades como atividades complementares.	Frequência	Percentual	Percentual Válido
<i>Discordo totalmente</i> (1)	16	4,5%	5,4%
<i>Discordo em parte</i> (2)	9	2,5%	3,0%
<i>Discordo ligeiramente</i> (3)	4	1,1%	1,3%
<i>Não concordo e nem discordo</i> (4)	22	6,2%	7,4%
<i>Concordo ligeiramente</i> (5)	34	9,5%	11,4%
<i>Concordo em parte</i> (6)	76	21,3%	25,6%
<i>Concordo totalmente</i> (7)	136	38,1%	45,8%
<i>Não sei ou Não tenho condições de avaliar</i>	12	3,4%	
<i>Em branco</i>	48	13,4%	
Total	357	100,0%	

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos questionários respondidos pelos estudantes.

FIGURA 28 – Histograma das respostas na questão 6



Fonte: Elaborado pelo autor com base nos questionários respondidos pelos estudantes.

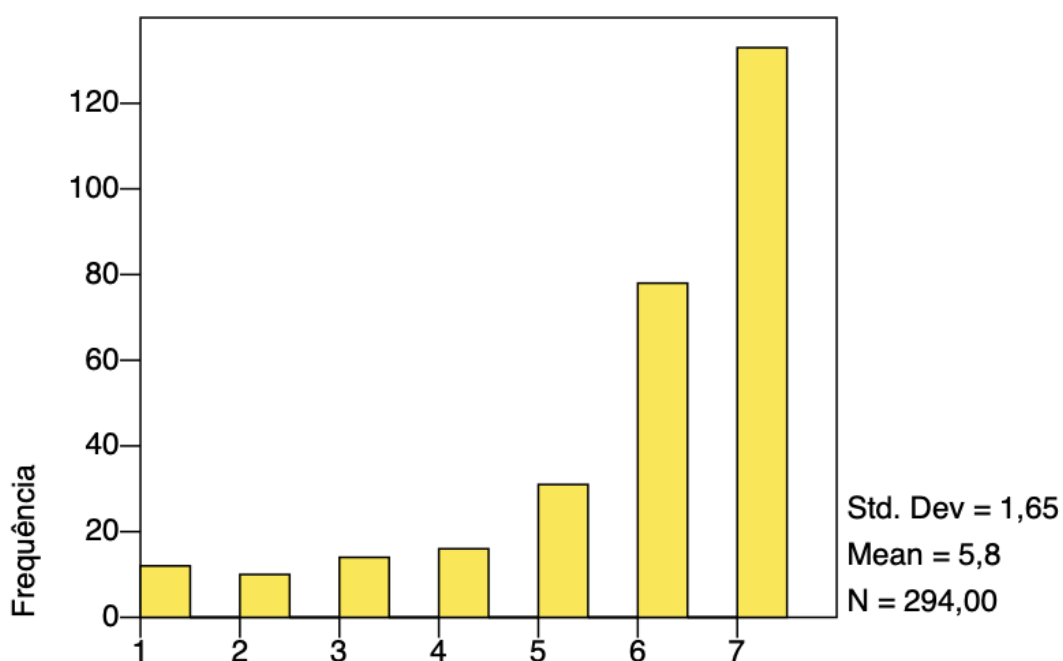
A Tabela 16 e a Figura 29 apresentam as respostas para a questão 7, a amostra válida ($n = 294$) correspondeu a uma média e o desvio padrão de 5,76 ($\pm 1,65$), sendo a resposta mais frequente *Concordo totalmente* (7), com 45,2% do percentual válido ($n = 133$).

TABELA 16 – Frequência das respostas na questão 7

7) O setor de Atendimento ao Aluno da Universidade, no formato a distância (on-line, telefone ou WhatsApp), funciona perfeitamente.	Frequência	Percentual	Percentual Válido
<i>Discordo totalmente</i> (1)	12	3,4%	4,1%
<i>Discordo em parte</i> (2)	10	2,8%	3,4%
<i>Discordo ligeiramente</i> (3)	14	3,9%	4,8%
<i>Não concordo e nem discordo</i> (4)	16	4,5%	5,4%
<i>Concordo ligeiramente</i> (5)	31	8,7%	10,5%
<i>Concordo em parte</i> (6)	78	21,8%	26,5%
<i>Concordo totalmente</i> (7)	133	37,3%	45,2%
<i>Não sei ou Não tenho condições de avaliar</i>	16	4,5%	
<i>Em branco</i>	47	13,2%	
Total	357	100,0%	

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos questionários respondidos pelos estudantes.

FIGURA 29 – Histograma das respostas na questão 7



Fonte: Elaborado pelo autor com base nos questionários respondidos pelos estudantes.

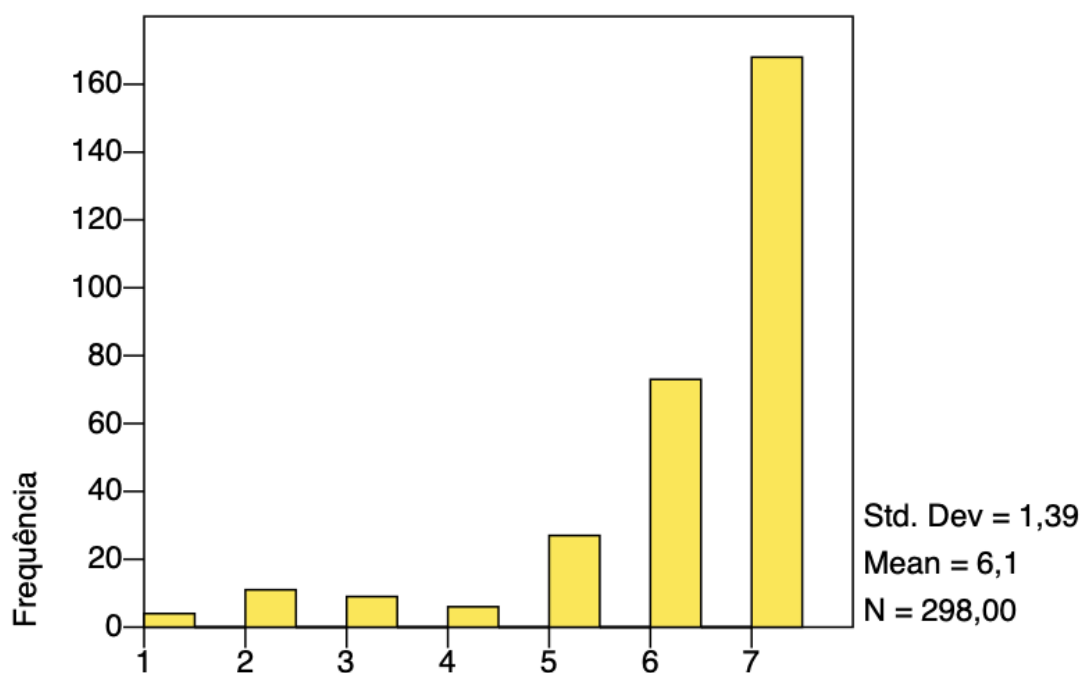
A Tabela 17 e a Figura 30 apresentam as respostas para a questão 8, a amostra válida ($n = 298$) correspondeu a uma média e o desvio padrão de 6,13 ($\pm 1,39$), sendo a resposta mais frequente *Concordo totalmente* (7), com 56,4% do percentual válido ($n = 168$).

TABELA 17 – Frequência das respostas na questão 8

8) Os serviços de matrícula, emissão de documentos acadêmicos e protocolo funcionam perfeitamente no formato on-line.	Frequência	Percentual	Percentual Válido
<i>Discordo totalmente</i> (1)	4	1,1%	1,3%
<i>Discordo em parte</i> (2)	11	3,1%	3,7%
<i>Discordo ligeiramente</i> (3)	9	2,5%	3,0%
<i>Não concordo e nem discordo</i> (4)	6	1,7%	2,0%
<i>Concordo ligeiramente</i> (5)	27	7,6%	9,1%
<i>Concordo em parte</i> (6)	73	20,4%	24,5%
<i>Concordo totalmente</i> (7)	168	47,1%	56,4%
<i>Não sei ou Não tenho condições de avaliar</i>	10	2,8%	
<i>Em branco</i>	49	13,7%	
Total	357	100,0%	

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos questionários respondidos pelos estudantes.

FIGURA 30 – Histograma das respostas na questão 8



Fonte: Elaborado pelo autor com base nos questionários respondidos pelos estudantes.

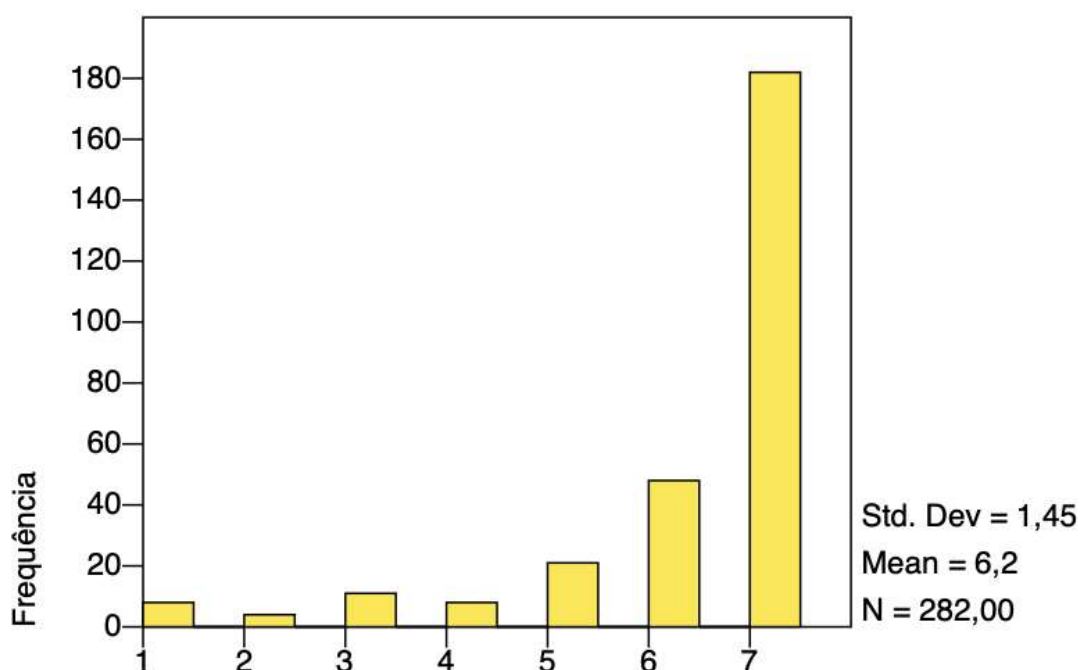
A Tabela 18 e a Figura 31 apresentam as respostas para a questão 9, a amostra válida ($n = 282$) correspondeu a uma média e o desvio padrão de 6,20 ($\pm 1,45$), sendo a resposta mais frequente *Concordo totalmente* (7), com 64,5% do percentual válido ($n = 182$).

TABELA 18 – Frequência das respostas na questão 9

9) Os pagamentos de matrículas e de taxas, bem como inscrições em cursos e eventos, funcionam perfeitamente no formato on-line.	Frequência	Percentual	Percentual Válido
<i>Discordo totalmente</i> (1)	8	2,2%	2,8%
<i>Discordo em parte</i> (2)	4	1,1%	1,4%
<i>Discordo ligeiramente</i> (3)	11	3,1%	3,9%
<i>Não concordo e nem discordo</i> (4)	8	2,2%	2,8%
<i>Concordo ligeiramente</i> (5)	21	5,9%	7,4%
<i>Concordo em parte</i> (6)	48	13,4%	17,0%
<i>Concordo totalmente</i> (7)	182	51,0%	64,5%
<i>Não sei ou Não tenho condições de avaliar</i>	28	7,8%	
<i>Em branco</i>	47	13,2%	
Total	357	100,0%	

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos questionários respondidos pelos estudantes.

FIGURA 31 – Histograma das respostas na questão 9



Fonte: Elaborado pelo autor com base nos questionários respondidos pelos estudantes.

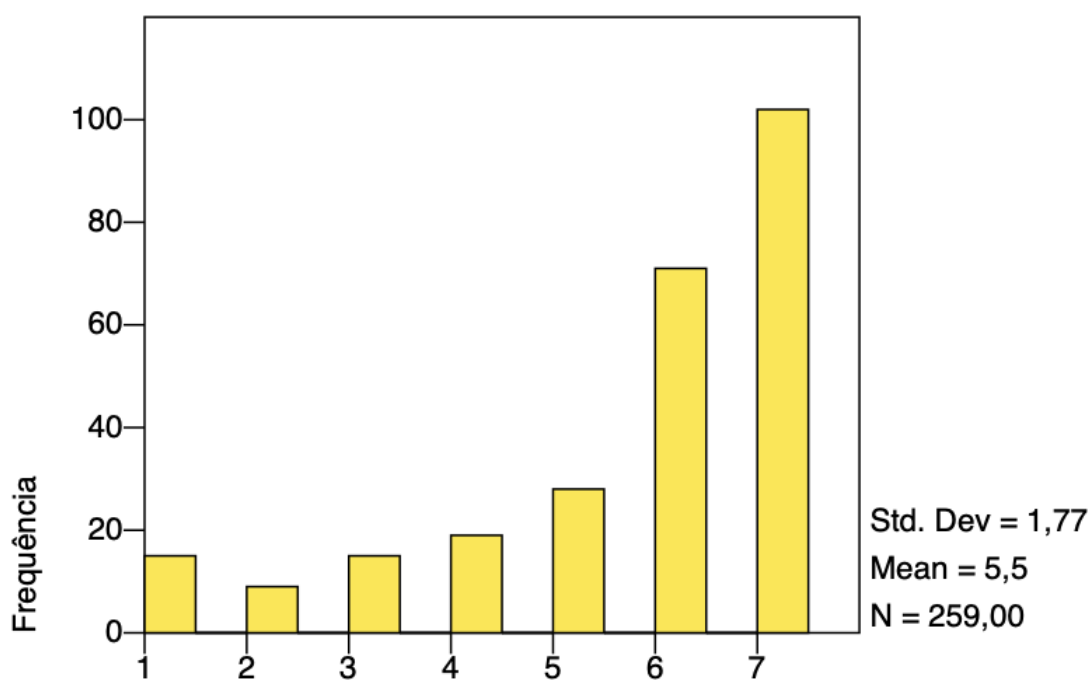
A Tabela 19 e a Figura 32 apresentam as respostas para a questão 10, a amostra válida ($n = 259$) correspondeu a uma média e o desvio padrão de 5,54 ($\pm 1,77$), sendo a resposta mais frequente *Concordo totalmente* (7), com 39,4% do percentual válido ($n = 102$).

TABELA 19 – Frequência das respostas na questão 10

10) O suporte de informática da Universidade auxilia de modo rápido em relação aos problemas de acesso aos serviços educacionais on-line.	Frequência	Percentual	Percentual Válido
<i>Discordo totalmente</i> (1)	15	4,2%	5,8%
<i>Discordo em parte</i> (2)	9	2,5%	3,5%
<i>Discordo ligeiramente</i> (3)	15	4,2%	5,8%
<i>Não concordo e nem discordo</i> (4)	19	5,3%	7,3%
<i>Concordo ligeiramente</i> (5)	28	7,8%	10,8%
<i>Concordo em parte</i> (6)	71	19,9%	27,4%
<i>Concordo totalmente</i> (7)	102	28,6%	39,4%
<i>Não sei ou Não tenho condições de avaliar</i>	49	13,7%	
<i>Em branco</i>	49	13,7%	
Total	357	100,0%	

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos questionários respondidos pelos estudantes.

FIGURA 32 – Histograma das respostas na questão 10



Fonte: Elaborado pelo autor com base nos questionários respondidos pelos estudantes.

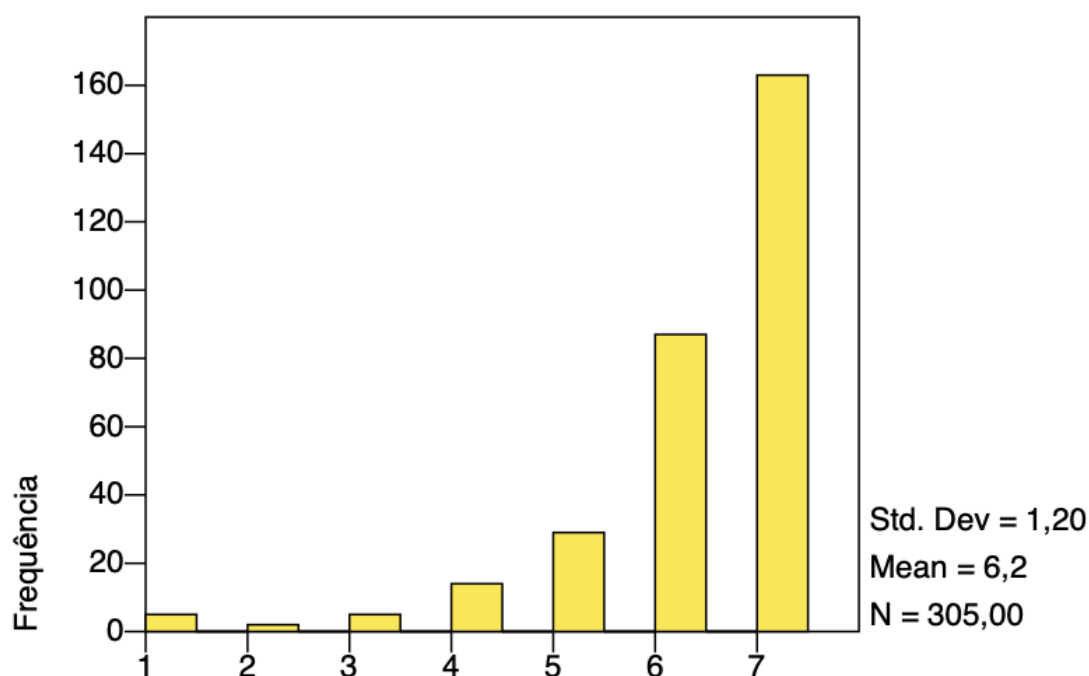
A Tabela 20 e a Figura 33 apresentam as respostas para a questão 11, a amostra válida ($n = 305$) correspondeu a uma média e o desvio padrão de 6,19 ($\pm 1,20$), sendo a resposta mais frequente *Concordo totalmente* (7), com 53,4% do percentual válido ($n = 163$).

TABELA 20 – Frequência das respostas na questão 11

11) A tecnologia utilizada nas aulas a distância (on-line) é fácil de usar.	Frequência	Percentual	Percentual Válido
<i>Discordo totalmente</i> (1)	5	1,4%	1,6%
<i>Discordo em parte</i> (2)	2	,6%	0,7%
<i>Discordo ligeiramente</i> (3)	5	1,4%	1,6%
<i>Não concordo e nem discordo</i> (4)	14	3,9%	4,6%
<i>Concordo ligeiramente</i> (5)	29	8,1%	9,5%
<i>Concordo em parte</i> (6)	87	24,4%	28,5%
<i>Concordo totalmente</i> (7)	163	45,7%	53,4%
<i>Não sei ou Não tenho condições de avaliar</i>	5	1,4%	
<i>Em branco</i>	47	13,2%	
Total	357	100,0%	

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos questionários respondidos pelos estudantes.

FIGURA 33 – Histograma das respostas na questão 11



Fonte: Elaborado pelo autor com base nos questionários respondidos pelos estudantes.

4.2.3.3. Custo do cliente

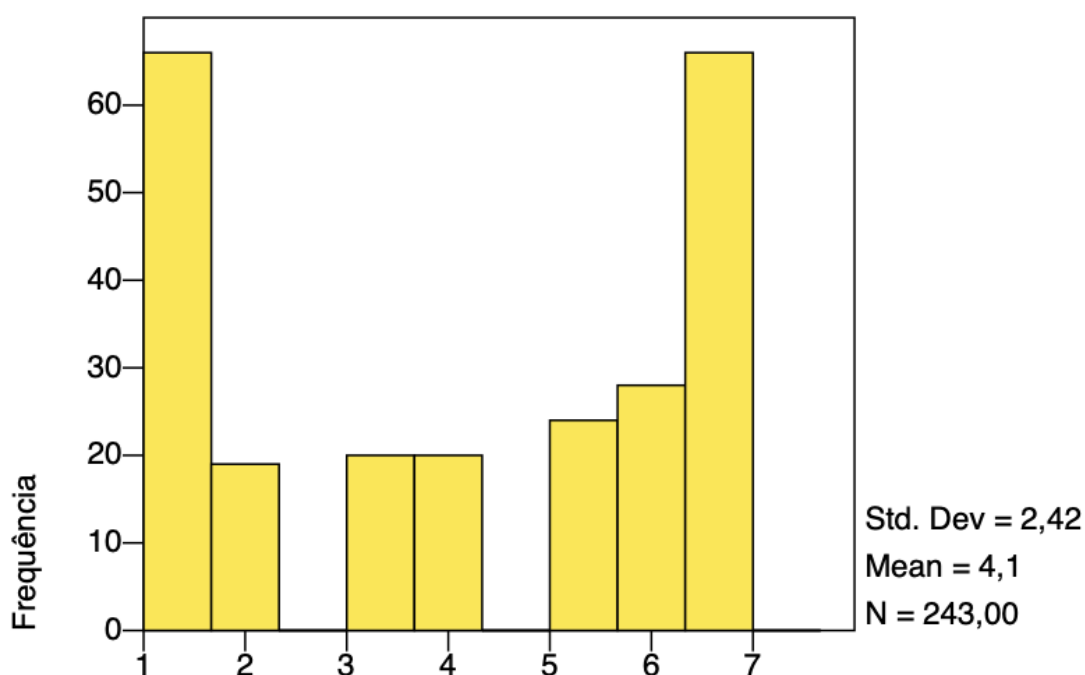
A Tabela 21 e a Figura 34 apresentam as respostas para a questão 12, a amostra válida ($n = 243$) correspondeu a uma média e o desvio padrão de 4,09 ($\pm 2,42$), em relação a resposta mais frequente houve empate entre *Concordo totalmente* (7) e *Discordo totalmente* (1), ambas com 27,2% do percentual válido ($n = 66$).

TABELA 21 – Frequência das respostas na questão 12

12) A Universidade ofereceu descontos que facilitaram o pagamento das mensalidades durante o período da pandemia.	Frequência	Percentual	Percentual Válido
<i>Discordo totalmente</i> (1)	66	18,5%	27,2%
<i>Discordo em parte</i> (2)	19	5,3%	7,8%
<i>Discordo ligeiramente</i> (3)	20	5,6%	8,2%
<i>Não concordo e nem discordo</i> (4)	20	5,6%	8,2%
<i>Concordo ligeiramente</i> (5)	24	6,7%	9,9%
<i>Concordo em parte</i> (6)	28	7,8%	11,5%
<i>Concordo totalmente</i> (7)	66	18,5%	27,2%
<i>Não sei ou Não tenho condições de avaliar</i>	67	18,8%	
<i>Em branco</i>	47	13,2%	
Total	357	100,0%	

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos questionários respondidos pelos estudantes.

FIGURA 34 – Histograma das respostas na questão 12



Fonte: Elaborado pelo autor com base nos questionários respondidos pelos estudantes.

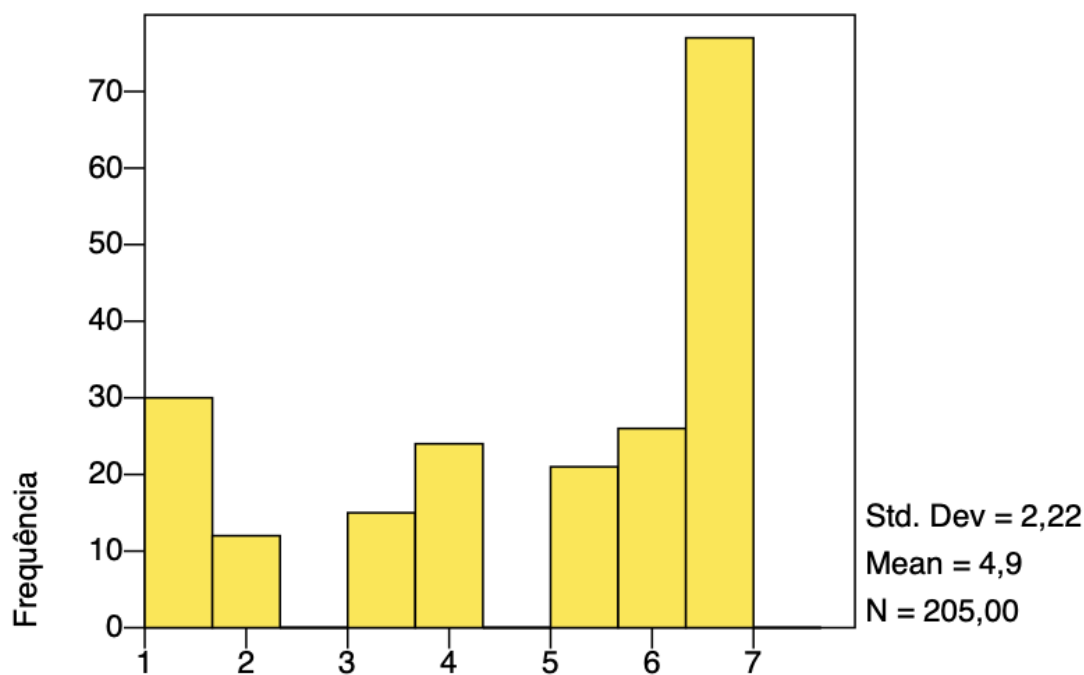
A Tabela 22 e a Figura 35 apresentam as respostas para a questão 13, a amostra válida ($n = 205$) correspondeu a uma média e o desvio padrão de 4,85 ($\pm 2,22$), sendo a resposta mais frequente *Concordo totalmente* (7), com 37,6% do percentual válido ($n = 77$). Contudo, os respondentes como *Não sei ou Não tenho condições de avaliar* foram bastante elevados.

TABELA 22 – Frequência das respostas na questão 13

13) A Universidade ofereceu uma quantidade adequada de bolsas acadêmicas durante o período da pandemia.	Frequência	Percentual	Percentual Válido
<i>Discordo totalmente</i> (1)	30	8,4%	14,6%
<i>Discordo em parte</i> (2)	12	3,4%	5,9%
<i>Discordo ligeiramente</i> (3)	15	4,2%	7,3%
<i>Não concordo e nem discordo</i> (4)	24	6,7%	11,7%
<i>Concordo ligeiramente</i> (5)	21	5,9%	10,2%
<i>Concordo em parte</i> (6)	26	7,3%	12,7%
<i>Concordo totalmente</i> (7)	77	21,6%	37,6%
<i>Não sei ou Não tenho condições de avaliar</i>	105	29,4%	
<i>Em branco</i>	47	13,2%	
Total	357	100,0%	

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos questionários respondidos pelos estudantes.

FIGURA 35 – Histograma das respostas na questão 13



Fonte: Elaborado pelo autor com base nos questionários respondidos pelos estudantes.

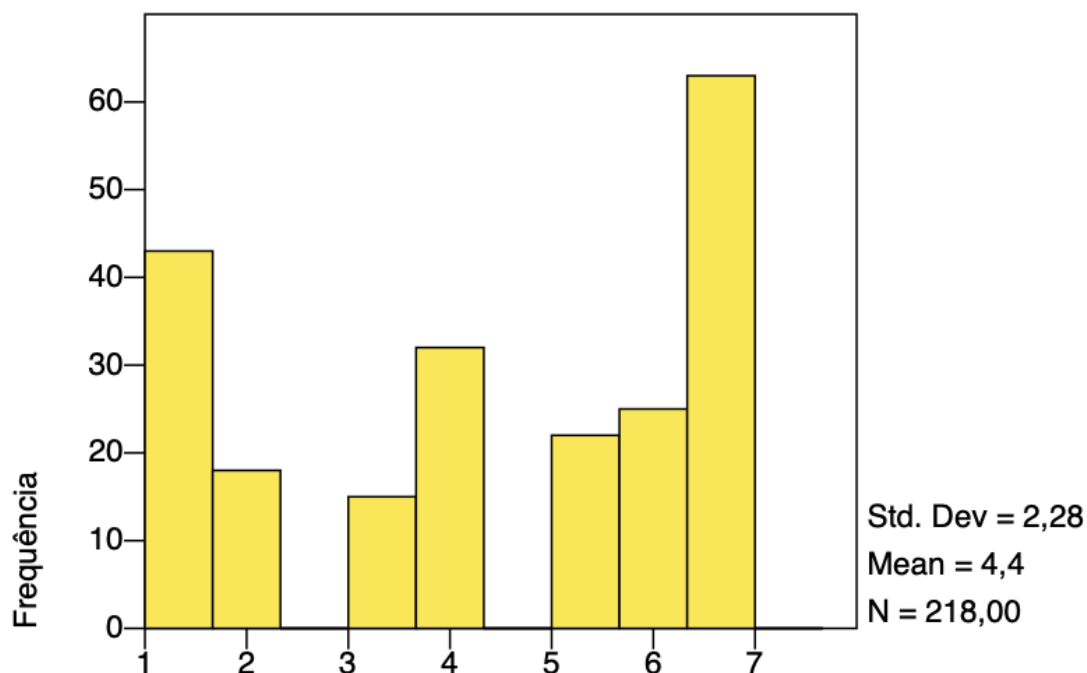
A Tabela 23 e a Figura 36 apresentam as respostas para a questão 14, a amostra válida ($n = 218$) correspondeu a uma média e o desvio padrão de 4,37 ($\pm 2,28$), sendo a resposta mais frequente *Concordo totalmente* (7), com 28,9% do percentual válido ($n = 63$). Contudo, os respondentes como *Não sei ou Não tenho condições de avaliar* foram bastante elevados.

TABELA 23 – Frequência das respostas na questão 14

14) A Universidade flexibilizou rapidamente as alternativas de pagamento das mensalidades durante o período da pandemia.	Frequência	Percentual	Percentual Válido
<i>Discordo totalmente</i> (1)	43	12,0%	19,7%
<i>Discordo em parte</i> (2)	18	5,0%	8,3%
<i>Discordo ligeiramente</i> (3)	15	4,2%	6,9%
<i>Não concordo e nem discordo</i> (4)	32	9,0%	14,7%
<i>Concordo ligeiramente</i> (5)	22	6,2%	10,1%
<i>Concordo em parte</i> (6)	25	7,0%	11,5%
<i>Concordo totalmente</i> (7)	63	17,6%	28,9%
<i>Não sei ou Não tenho condições de avaliar</i>	92	25,8%	
<i>Em branco</i>	47	13,2%	
Total	357	100,0%	

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos questionários respondidos pelos estudantes.

FIGURA 36 – Histograma das respostas na questão 14



Fonte: Elaborado pelo autor com base nos questionários respondidos pelos estudantes.

4.2.3.4. Comunicação

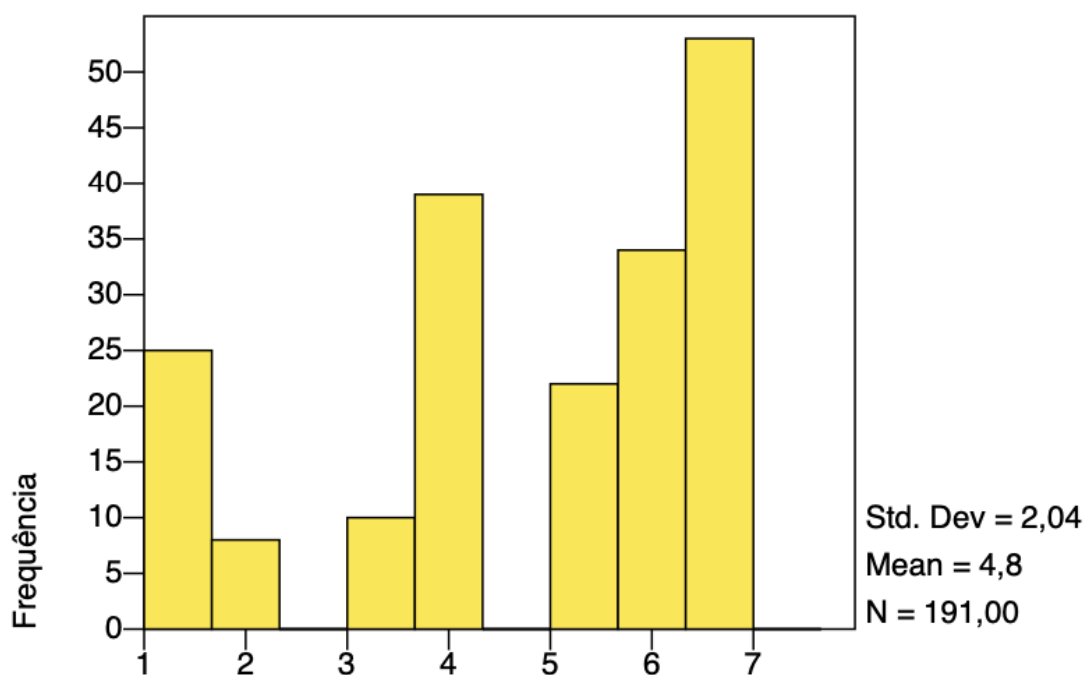
A Tabela 24 e a Figura 37 apresentam as respostas para a questão 15, a amostra válida ($n = 191$) correspondeu a uma média e o desvio padrão de 4,77 ($\pm 2,04$), sendo a resposta mais frequente *Concordo totalmente* (7), com 27,7% do percentual válido ($n = 53$).

TABELA 24 – Frequência das respostas na questão 15

15) As campanhas de divulgação realizadas durante o período da pandemia influenciaram positivamente na sua matrícula nesta Universidade.	Frequência	Percentual	Percentual Válido
<i>Discordo totalmente</i> (1)	25	7,0%	13,1%
<i>Discordo em parte</i> (2)	8	2,2%	4,2%
<i>Discordo ligeiramente</i> (3)	10	2,8%	5,2%
<i>Não concordo e nem discordo</i> (4)	39	10,9%	20,4%
<i>Concordo ligeiramente</i> (5)	22	6,2%	11,5%
<i>Concordo em parte</i> (6)	34	9,5%	17,8%
<i>Concordo totalmente</i> (7)	53	14,8%	27,7%
<i>Não sei ou Não tenho condições de avaliar</i>	77	21,6%	
<i>Em branco</i>	89	24,9%	
Total	357	100,0%	

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos questionários respondidos pelos estudantes.

FIGURA 37 – Histograma das respostas na questão 15



Fonte: Elaborado pelo autor com base nos questionários respondidos pelos estudantes.

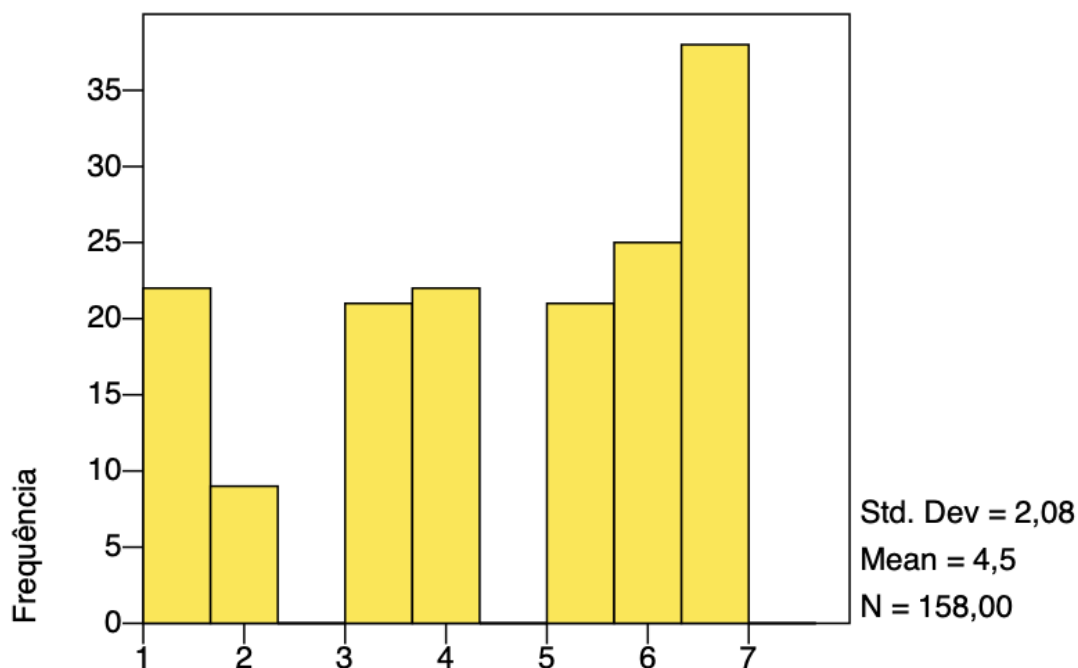
A Tabela 25 e a Figura 38 apresentam as respostas para a questão 16, a amostra válida ($n = 158$) correspondeu a uma média e o desvio padrão de 4,51 ($\pm 2,08$), sendo a resposta mais frequente *Concordo totalmente* (7), com 24,1% do percentual válido ($n = 38$). Contudo, a dispersão na escala foi bastante elevada, bem como a quantidade de respondentes como *Não sei ou Não tenho condições de avaliar*.

TABELA 25 – Frequência das respostas na questão 16

16) A Universidade ofereceu de modo rápido a negociação individual em relação às mensalidades e outras taxas acadêmicas.	Frequência	Percentual	Percentual Válido
<i>Discordo totalmente</i> (1)	22	6,2%	13,9%
<i>Discordo em parte</i> (2)	9	2,5%	5,7%
<i>Discordo ligeiramente</i> (3)	21	5,9%	13,3%
<i>Não concordo e nem discordo</i> (4)	22	6,2%	13,9%
<i>Concordo ligeiramente</i> (5)	21	5,9%	13,3%
<i>Concordo em parte</i> (6)	25	7,0%	15,8%
<i>Concordo totalmente</i> (7)	38	10,6%	24,1%
<i>Não sei ou Não tenho condições de avaliar</i>	109	30,5%	
<i>Em branco</i>	90	25,2%	
Total	357	100,0%	

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos questionários respondidos pelos estudantes.

FIGURA 38 – Histograma das respostas na questão 16



Fonte: Elaborado pelo autor com base nos questionários respondidos pelos estudantes.

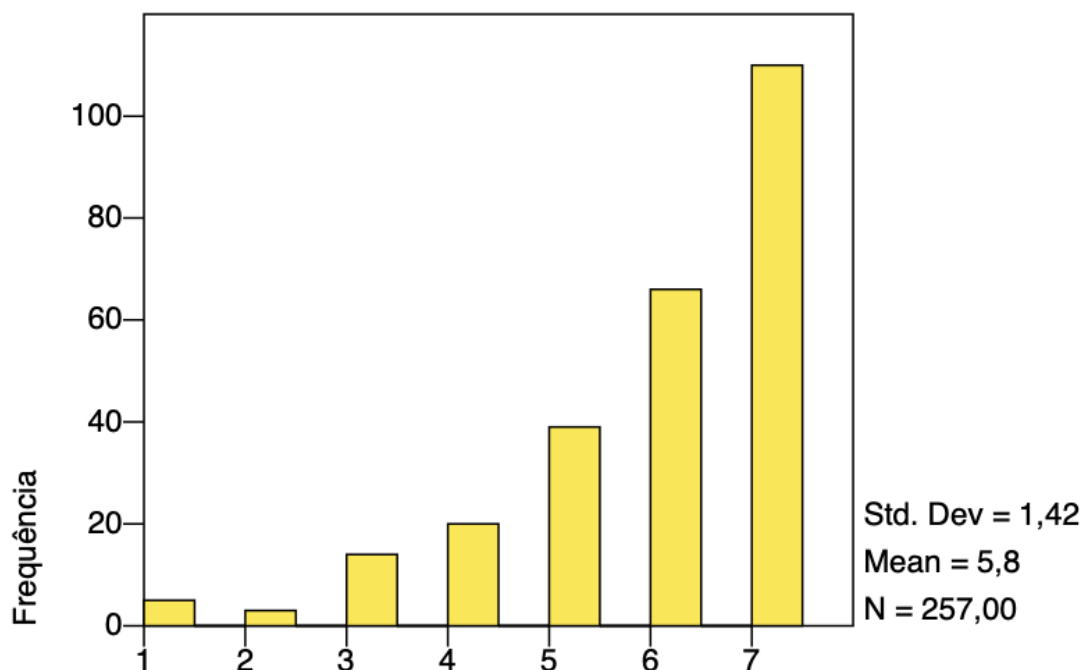
A Tabela 26 e a Figura 39 apresentam as respostas para a questão 17, a amostra válida ($n = 257$) correspondeu a uma média e o desvio padrão de 5,81 ($\pm 1,42$), sendo a resposta mais frequente *Concordo totalmente* (7), com 42,8% do percentual válido ($n = 110$).

TABELA 26 – Frequência das respostas na questão 17

17) Os canais de mídia utilizados pela Universidade são acessíveis, úteis e trazem informações completas.	Frequência	Percentual	Percentual Válido
<i>Discordo totalmente</i> (1)	5	1,4%	1,9%
<i>Discordo em parte</i> (2)	3	0,8%	1,2%
<i>Discordo ligeiramente</i> (3)	14	3,9%	5,4%
<i>Não concordo e nem discordo</i> (4)	20	5,6%	7,8%
<i>Concordo ligeiramente</i> (5)	39	10,9%	15,2%
<i>Concordo em parte</i> (6)	66	18,5%	25,7%
<i>Concordo totalmente</i> (7)	110	30,8%	42,8%
<i>Não sei ou Não tenho condições de avaliar</i>	10	2,8%	
<i>Em branco</i>	90	25,2%	
Total	357	100,0%	

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos questionários respondidos pelos estudantes.

FIGURA 39 – Histograma das respostas na questão 17



Fonte: Elaborado pelo autor com base nos questionários respondidos pelos estudantes.

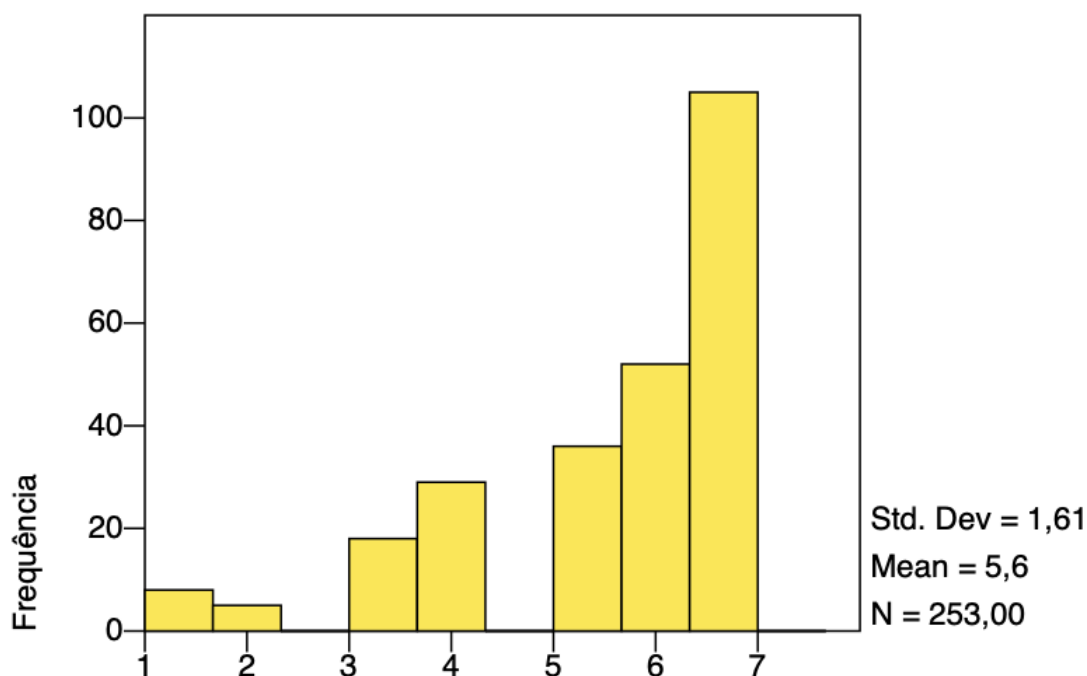
A Tabela 27 e a Figura 40 apresentam as respostas para a questão 18, a amostra válida ($n = 253$) correspondeu a uma média e o desvio padrão de 5,59 ($\pm 1,61$), sendo a resposta mais frequente *Concordo totalmente* (7), com 41,5% do percentual válido ($n = 105$).

TABELA 27 – Frequência das respostas na questão 18

18) As mudanças implementadas por conta da pandemia foram bem explicadas pela Universidade e esclareceram suas dúvidas.	Frequência	Percentual	Percentual Válido
<i>Discordo totalmente</i> (1)	8	2,2%	3,2%
<i>Discordo em parte</i> (2)	5	1,4%	2,0%
<i>Discordo ligeiramente</i> (3)	18	5,0%	7,1%
<i>Não concordo e nem discordo</i> (4)	29	8,1%	11,5%
<i>Concordo ligeiramente</i> (5)	36	10,1%	14,2%
<i>Concordo em parte</i> (6)	52	14,6%	20,6%
<i>Concordo totalmente</i> (7)	105	29,4%	41,5%
<i>Não sei ou Não tenho condições de avaliar</i>	14	3,9%	
<i>Em branco</i>	90	25,2%	
Total	357	100,0%	

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos questionários respondidos pelos estudantes.

FIGURA 40 – Histograma das respostas na questão 18



Fonte: Elaborado pelo autor com base nos questionários respondidos pelos estudantes.

4.2.3.5. Colaboradores

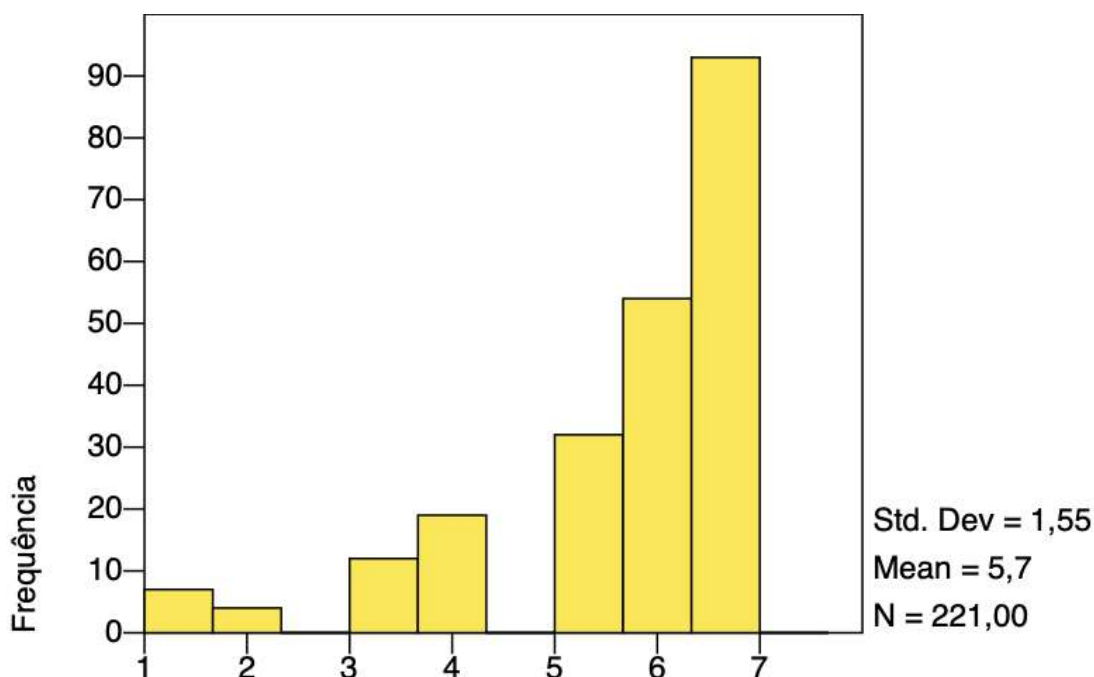
A Tabela 28 e a Figura 41 apresentam as respostas para a questão 19, a amostra válida ($n = 221$) correspondeu a uma média e o desvio padrão de 5,71 ($\pm 1,55$), sendo a resposta mais frequente *Concordo totalmente* (7), com 42,1% do percentual válido ($n = 93$).

TABELA 28 – Frequência das respostas na questão 19

19) A Universidade mantém um bom canal de relacionamento durante o período da pandemia, os colaboradores (funcionários) se comunicam adequadamente, são eficientes e proativos.	Frequência	Percentual	Percentual Válido
<i>Discordo totalmente</i> (1)	7	2,0%	3,2%
<i>Discordo em parte</i> (2)	4	1,1%	1,8%
<i>Discordo ligeiramente</i> (3)	12	3,4%	5,4%
<i>Não concordo e nem discordo</i> (4)	19	5,3%	8,6%
<i>Concordo ligeiramente</i> (5)	32	9,0%	14,5%
<i>Concordo em parte</i> (6)	54	15,1%	24,4%
<i>Concordo totalmente</i> (7)	93	26,1%	42,1%
<i>Não sei ou Não tenho condições de avaliar</i>	44	12,3%	
<i>Em branco</i>	92	25,8%	
Total	357	100,0%	

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos questionários respondidos pelos estudantes.

FIGURA 41 – Histograma das respostas na questão 19



Fonte: Elaborado pelo autor com base nos questionários respondidos pelos estudantes.

4.2.3.6. Carisma

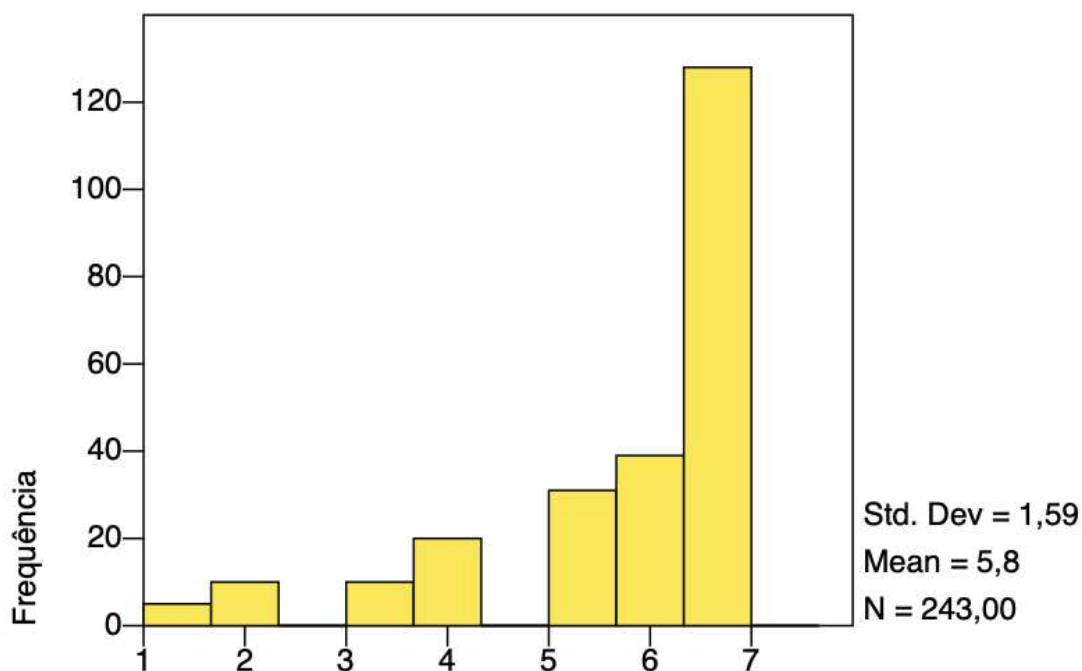
A Tabela 29 e a Figura 42 apresentam as respostas para a questão 20, a amostra válida ($n = 243$) correspondeu a uma média e o desvio padrão de 5,84 ($\pm 1,59$), sendo a resposta mais frequente *Concordo totalmente* (7), com 52,7% do percentual válido ($n = 128$).

TABELA 29 – Frequência das respostas na questão 20

20) Você considera que a Universidade está atuando de maneira adequada na comunidade externa com ações de combate à pandemia da COVID-19.	Frequência	Percentual	Percentual Válido
<i>Discordo totalmente</i> (1)	5	1,4%	2,1%
<i>Discordo em parte</i> (2)	10	2,8%	4,1%
<i>Discordo ligeiramente</i> (3)	10	2,8%	4,1%
<i>Não concordo e nem discordo</i> (4)	20	5,6%	8,2%
<i>Concordo ligeiramente</i> (5)	31	8,7%	12,8%
<i>Concordo em parte</i> (6)	39	10,9%	16,0%
<i>Concordo totalmente</i> (7)	128	35,9%	52,7%
<i>Não sei ou Não tenho condições de avaliar</i>	22	6,2%	
<i>Em branco</i>	92	25,8%	
Total	357	100,0%	

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos questionários respondidos pelos estudantes.

FIGURA 42 – Histograma das respostas na questão 20



Fonte: Elaborado pelo autor com base nos questionários respondidos pelos estudantes.

4.2.4. Percepções dos estudantes universitários quanto à satisfação

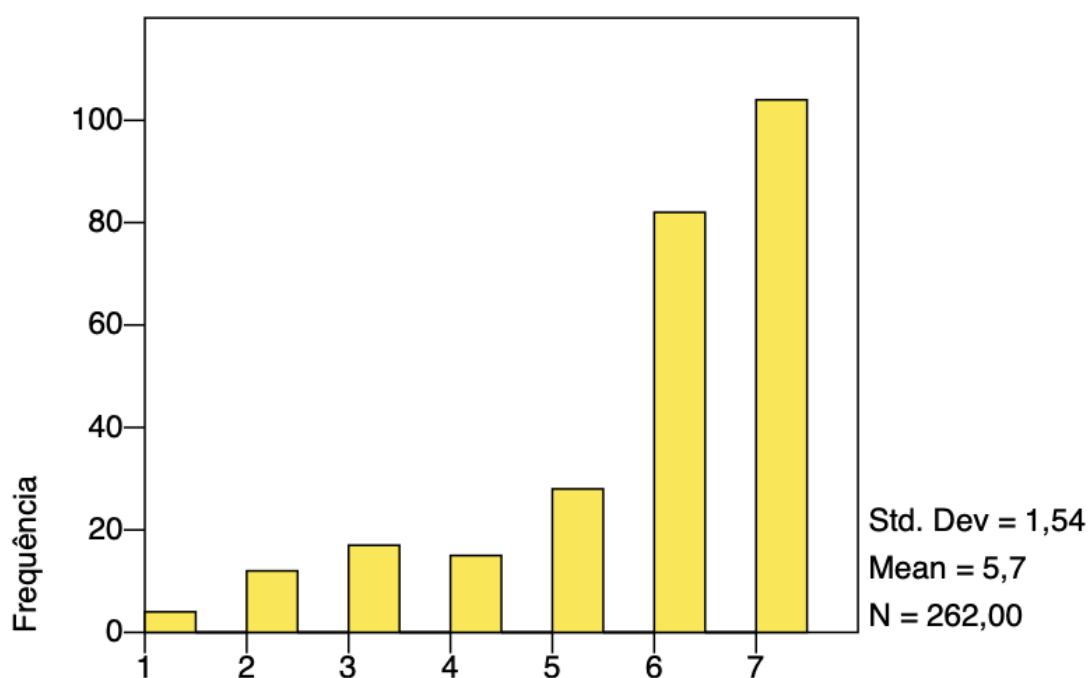
A Tabela 30 e a Figura 43 apresentam as respostas para a questão 21, a amostra válida ($n = 262$) correspondeu a uma média e o desvio padrão de 5,72 ($\pm 1,54$), sendo a resposta mais frequente *Concordo totalmente* (7), com 39,7% do percentual válido ($n = 104$).

TABELA 30 – Frequência das respostas na questão 21

21) Estou bastante satisfeito com a qualidade da educação que recebo na minha universidade.	Frequência	Percentual	Percentual Válido
<i>Discordo totalmente</i> (1)	4	1,1%	1,5%
<i>Discordo em parte</i> (2)	12	3,4%	4,6%
<i>Discordo ligeiramente</i> (3)	17	4,8%	6,5%
<i>Não concordo e nem discordo</i> (4)	15	4,2%	5,7%
<i>Concordo ligeiramente</i> (5)	28	7,8%	10,7%
<i>Concordo em parte</i> (6)	82	23,0%	31,3%
<i>Concordo totalmente</i> (7)	104	29,1%	39,7%
<i>Não sei ou Não tenho condições de avaliar</i>	3	0,8%	
<i>Em branco</i>	92	25,8%	
Total	357	100,0%	

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos questionários respondidos pelos estudantes.

FIGURA 43 – Histograma das respostas na questão 21



Fonte: Elaborado pelo autor com base nos questionários respondidos pelos estudantes.

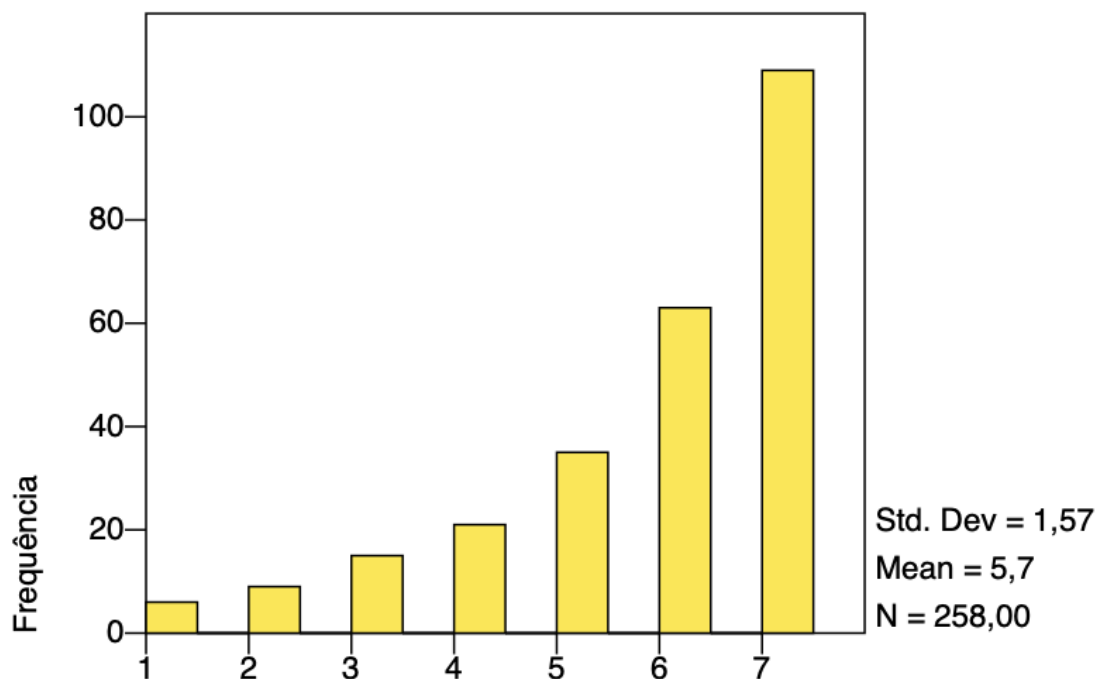
A Tabela 31 e a Figura 44 apresentam as respostas para a questão 22, a amostra válida ($n = 258$) correspondeu a uma média e o desvio padrão de 5,69 ($\pm 1,57$), sendo a resposta mais frequente *Concordo totalmente* (7), com 42,2% do percentual válido ($n = 109$).

TABELA 31 – Frequência das respostas na questão 22

22) Estou muito satisfeito com minha experiência na minha universidade.	Frequência	Percentual	Percentual Válido
<i>Discordo totalmente</i> (1)	6	1,7%	2,3%
<i>Discordo em parte</i> (2)	9	2,5%	3,5%
<i>Discordo ligeiramente</i> (3)	15	4,2%	5,8%
<i>Não concordo e nem discordo</i> (4)	21	5,9%	8,1%
<i>Concordo ligeiramente</i> (5)	35	9,8%	13,6%
<i>Concordo em parte</i> (6)	63	17,6%	24,4%
<i>Concordo totalmente</i> (7)	109	30,5%	42,2%
<i>Não sei ou Não tenho condições de avaliar</i>	6	1,7%	
<i>Em branco</i>	93	26,1%	
Total	357	100,0%	

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos questionários respondidos pelos estudantes.

FIGURA 44 – Histograma das respostas na questão 22



Fonte: Elaborado pelo autor com base nos questionários respondidos pelos estudantes.

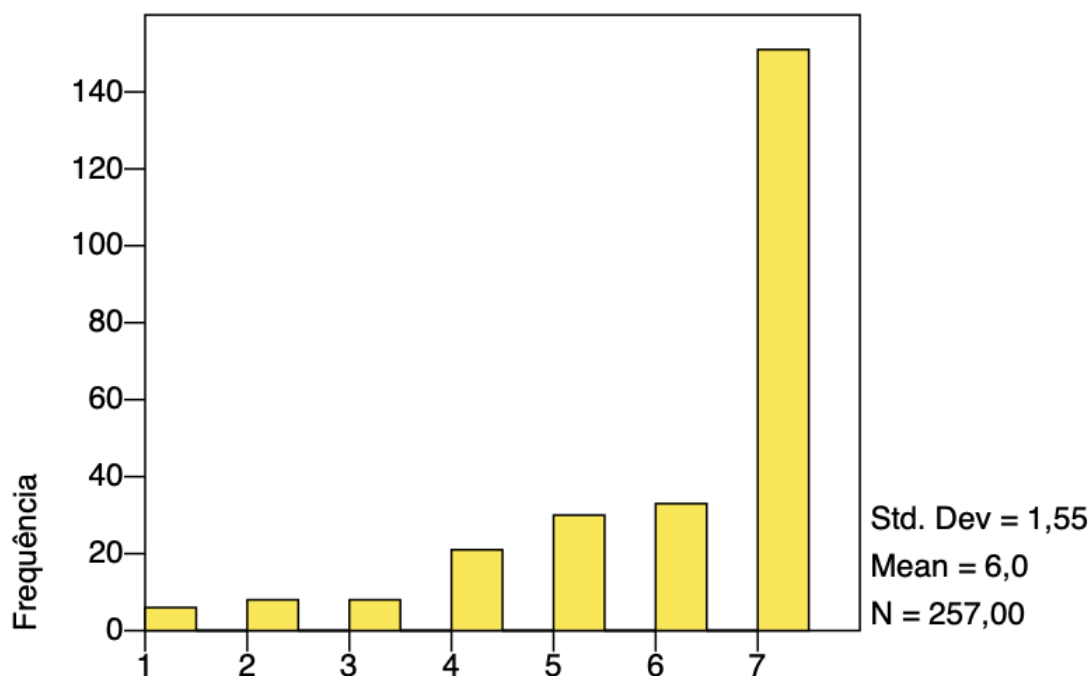
A Tabela 32 e a Figura 45 apresentam as respostas para a questão 23, a amostra válida ($n = 257$) correspondeu a uma média e o desvio padrão de 5,97 ($\pm 1,55$), sendo a resposta mais frequente *Concordo totalmente* (7), com 58,8% do percentual válido ($n = 151$).

TABELA 32 – Frequência das respostas na questão 23

23) Acho que fiz a coisa certa quando decidi me matricular na minha universidade.	Frequência	Percentual	Percentual Válido
<i>Discordo totalmente</i> (1)	6	1,7%	2,3%
<i>Discordo em parte</i> (2)	8	2,2%	3,1%
<i>Discordo ligeiramente</i> (3)	8	2,2%	3,1%
<i>Não concordo e nem discordo</i> (4)	21	5,9%	8,2%
<i>Concordo ligeiramente</i> (5)	30	8,4%	11,7%
<i>Concordo em parte</i> (6)	33	9,2%	12,8%
<i>Concordo totalmente</i> (7)	151	42,3%	58,8%
<i>Não sei ou Não tenho condições de avaliar</i>	7	2,0%	
<i>Em branco</i>	93	26,1%	
Total	357	100,0%	

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos questionários respondidos pelos estudantes.

FIGURA 45 – Histograma das respostas na questão 23



Fonte: Elaborado pelo autor com base nos questionários respondidos pelos estudantes.

4.2.5. Percepções dos estudantes universitários quanto à lealdade

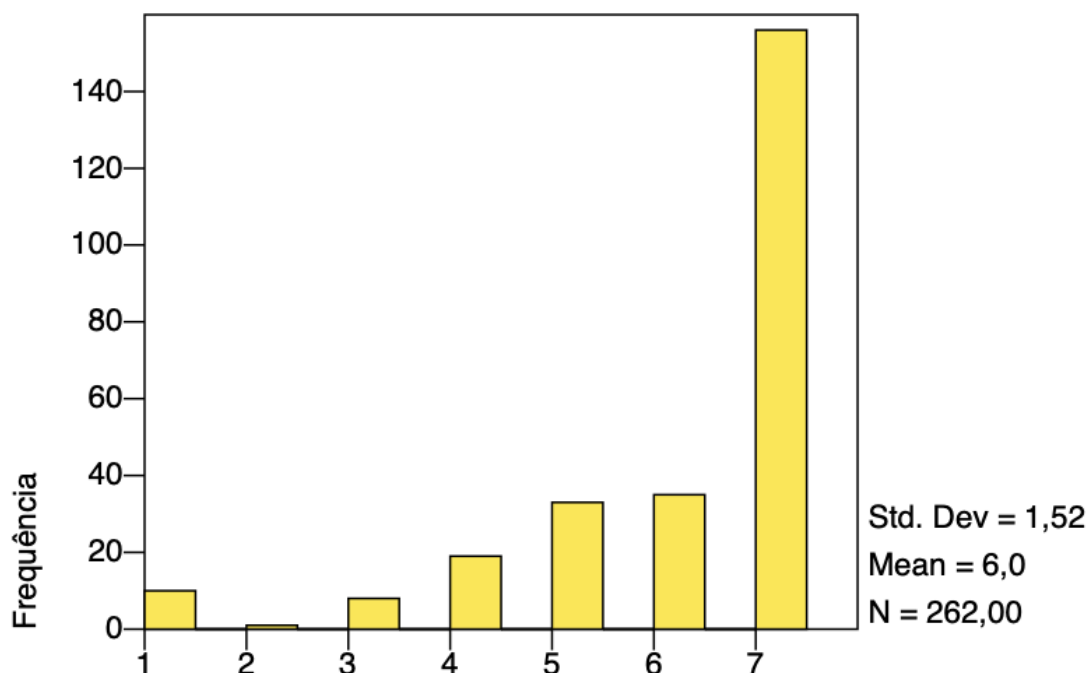
A Tabela 33 e a Figura 46 apresentam as respostas para a questão 24, a amostra válida ($n = 262$) correspondeu a uma média e o desvio padrão de 6,03 ($\pm 1,52$), sendo a resposta mais frequente *Concordo totalmente* (7), com 59,5% do percentual válido ($n = 156$).

TABELA 33 – Frequência das respostas na questão 24

24) Eu recomendaria minha universidade para outra pessoa.	Frequência	Percentual	Percentual Válido
<i>Discordo totalmente</i> (1)	10	2,8%	3,8%
<i>Discordo em parte</i> (2)	1	0,3%	0,4%
<i>Discordo ligeiramente</i> (3)	8	2,2%	3,1%
<i>Não concordo e nem discordo</i> (4)	19	5,3%	7,3%
<i>Concordo ligeiramente</i> (5)	33	9,2%	12,6%
<i>Concordo em parte</i> (6)	35	9,8%	13,4%
<i>Concordo totalmente</i> (7)	156	43,7%	59,5%
<i>Não sei ou Não tenho condições de avaliar</i>	3	0,8%	
<i>Em branco</i>	92	25,8%	
Total	357	100,0%	

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos questionários respondidos pelos estudantes.

FIGURA 46 – Histograma das respostas na questão 24



Fonte: Elaborado pelo autor com base nos questionários respondidos pelos estudantes.

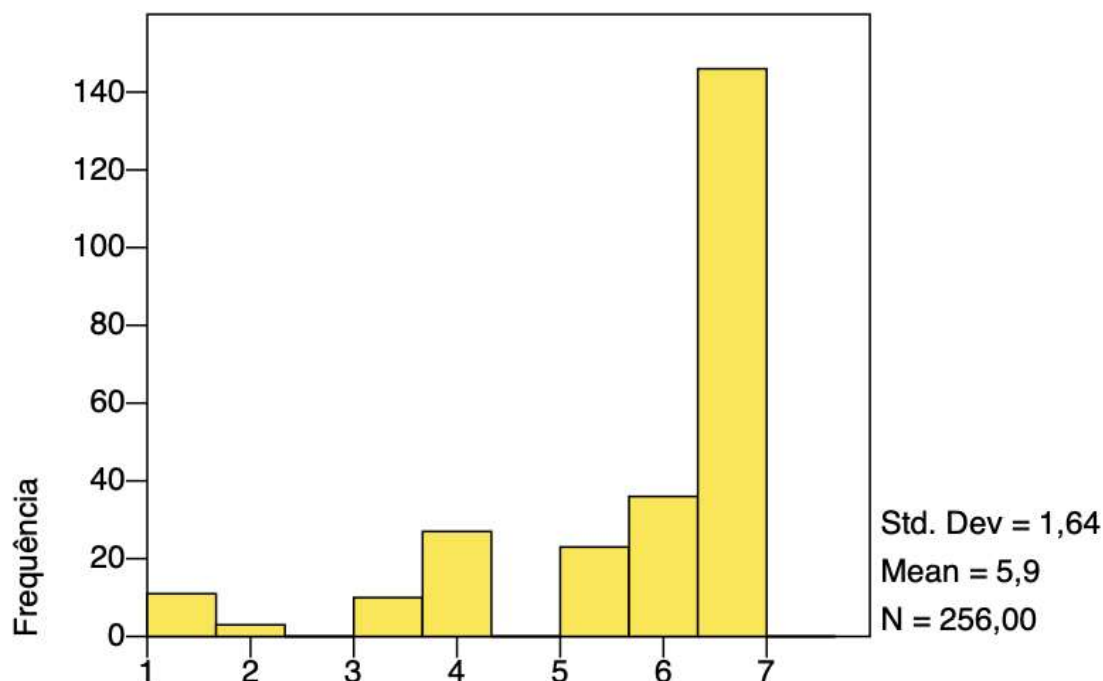
A Tabela 34 e a Figura 47 apresentam as respostas para a questão 25, a amostra válida ($n = 256$) correspondeu a uma média e o desvio padrão de 5,89 ($\pm 1,64$), sendo a resposta mais frequente *Concordo totalmente* (7), com 57,0% do percentual válido ($n = 146$).

TABELA 34 – Frequência das respostas na questão 25

25) Se eu fosse confrontado com a mesma escolha novamente, ainda escolheria a mesma universidade.	Frequência	Percentual	Percentual Válido
<i>Discordo totalmente</i> (1)	11	3,1%	4,3%
<i>Discordo em parte</i> (2)	3	0,8%	1,2%
<i>Discordo ligeiramente</i> (3)	10	2,8%	3,9%
<i>Não concordo e nem discordo</i> (4)	27	7,6%	10,5%
<i>Concordo ligeiramente</i> (5)	23	6,4%	9,0%
<i>Concordo em parte</i> (6)	36	10,1%	14,1%
<i>Concordo totalmente</i> (7)	146	40,9%	57,0%
<i>Não sei ou Não tenho condições de avaliar</i>	8	2,2%	
<i>Em branco</i>	93	26,1%	
Total	358	100,0%	

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos questionários respondidos pelos estudantes.

FIGURA 47 – Histograma das respostas na questão 25



Fonte: Elaborado pelo autor com base nos questionários respondidos pelos estudantes.

4.3. COMPARAÇÃO DAS AÇÕES DE MARKETING IMPLEMENTADAS PELAS UNIVERSIDADES E AS PERCEPÇÕES DOS ESTUDANTES

Na Figura 48, realizou-se a comparação de dados por meio de análise das entrevistas realizadas com os gestores dos departamentos de marketing e os questionários respondidos pelos estudantes de graduação, conforme demonstrado no *Apêndice C*, comparando as principais ações de marketing implementadas que foram citadas pelas Universidades e as percepções dos estudantes.

FIGURA 48 – Comparação entre os Estudos 1 e 2

Constructos	Estudo 1: entrevistas com os gestores de marketing	Estudo 2: Survey com os estudantes
MIX DE MARKETING EDUCACIONAL 1. Solução ao cliente	<p>Q1 = Todas as 12 Universidades pesquisadas destacaram a necessidade da mudança urgente do ensino e dos serviços educacionais para a modalidade on-line. Sendo que a mudança exigiu um esforço do Departamento de Marketing, o qual realizou campanhas informando todas as mudanças, os cuidados durante a fase de isolamento social, os canais de comunicação e atendimento da universidade. O Marketing também realizou estudos para compreender a melhor abordagem com seu público, bem como campanhas educativas para esclarecer as dúvidas frequentes.</p>	<p>70,0% dos estudantes concordaram totalmente ou em parte com os cuidados implementados pela Universidade na prevenção contra a COVID-19.</p>
	<p>Q2 = Nas Universidades pesquisadas coube ao marketing o monitoramento da motivação e satisfação dos estudantes, também foi destaque o monitoramento das reclamações que pudessem gerar insatisfações.</p> <p>A insatisfação dos estudantes começou a se manifestar em 2021 por conta da saturação com as atividades a distância, no 2º semestre de 2021 algumas Universidades optaram por voltar gradualmente as atividades presenciais para administrar melhor esta insatisfação com o produto educacional e garantir a retenção dos discentes.</p>	<p><i>Indicador específico para o Gestor de Marketing da Universidade</i></p>
MIX DE MARKETING EDUCACIONAL 2. Conveniência	<p>Q3 = A pandemia fez com que as IES se reinventaram e os serviços que eram presenciais, em questão de 30 dias estavam praticamente tudo no on-line. As universidades também criaram estruturas de atendimento on-line pelas redes sociais, WhatsApp e outros canais digitais.</p>	<p>S2 = 76,4% dos estudantes concordaram totalmente ou em parte que o site da Universidade é fácil de usar.</p> <p>S3 = 54,7% dos estudantes concordaram totalmente ou em parte que o Facebook da Universidade é bem-organizado e útil como canal de comunicação e informação; contudo, foi muito elevado (n = 150) o número de estudantes que consideraram que não possuem condições de avaliar.</p> <p>S4 = 81,9% dos estudantes concordaram totalmente ou em parte que a biblioteca facilita o empréstimo e a retirada de livros físicos de que necessita.</p> <p>S5 = 63,9% dos estudantes concordaram totalmente ou em parte que os serviços on-line disponibilizados pela biblioteca são fáceis de encontrar e de usar.</p>

		<p>S6 = 71,4% dos estudantes concordaram totalmente ou em parte que a Universidade oferta eventos on-line interessantes e que atendam às suas necessidades como atividades complementares.</p> <p>S7 = 71,7% dos estudantes concordaram totalmente ou em parte que o setor de Atendimento ao Aluno da Universidade, no formato a distância (on-line, telefone ou WhatsApp), funciona perfeitamente.</p> <p>S8 = 80,9% dos estudantes concordaram totalmente ou em parte que os serviços de matrícula, emissão de documentos acadêmicos e protocolo funcionam perfeitamente no formato on-line.</p> <p>S9 = 81,5% dos estudantes concordaram totalmente ou em parte que os pagamentos de matrículas e de taxas, bem como inscrições em cursos e eventos, funcionam perfeitamente no formato on-line.</p> <p>S10 = 66,8% dos estudantes concordaram totalmente ou em parte que o suporte de informática da Universidade auxilia de modo rápido em relação aos problemas de acesso aos serviços educacionais on-line. Neste indicador 15,9% dos estudantes consideram que não possuem condições de avaliar.</p> <p>S11 = 81,9% dos estudantes concordaram totalmente ou em parte que a tecnologia utilizada nas aulas a distância (on-line) é fácil de usar.</p>
	<p>Q4 = Os processos seletivos tiveram 3 fases bem claras, a grande maioria das IES utilizaram para o processo seletivo do 2º semestre de 2020 as notas do ENEM e/ou análise do currículo do Ensino Médio; na fase seguinte para o processo seletivo do 1º semestre de 2021 já implantaram etapas do processo seletivo no formato digital onde os interessados faziam a prova das suas residências; somente em 2022 as Universidades retomaram as provas presenciais, seguindo os cuidados sanitários para evitar contágios. Ressalta-se que a experiência das provas digitais, ENEM e análise de currículo foram experiências interessantes e que continuam em muitas IES.</p> <p>Q5 = Observou-se algumas mudanças de comportamento no que diz respeito ao consumo de cursos, uma parcela de estudantes passou a buscar cursos mais flexíveis e de curta duração, também não se preocupam tanto pela sequência formal de uma carreira.</p> <p>Em relação aos hábitos de consumo no período do modelo remoto por conta da pandemia, no início observou-se um engajamento bem grande dos estudantes para se manterem conectados e dando continuidade aos estudos a distância; contudo, chegou um ponto em que os estudantes ficaram saturados com o isolamento social e a falta da socialização promovida pelos cursos presenciais. Ainda nesta abordagem, também houve uma parcela de estudantes interessados na manutenção do sistema híbrido, onde ele pode escolher qual modalidade de aula assistir.</p> <p>Quanto ao consumo de eventos e cursos livres a distância, observou-se que no início houve um aumento nestas atividades, depois os estudantes começaram a selecionar apenas as atividades que</p>	<p><i>Indicadores específicos para o Gestor de Marketing da Universidade</i></p>

	lhes eram de interesse, o que vem gerando uma redução na procura por estas atividades on-line ofertadas.	
MIX DE MARKETING EDUCACIONAL 3. Custo do cliente	<p>Q6 = Não há um padrão único das Universidades em relação às mensalidades. Uma parcela das Universidades Comunitárias optou pela manutenção dos preços, partiram da premissa da manutenção dos preços devido principalmente a graduação viabilizar a infraestrutura do Campus e a manutenção dos funcionários; todavia, todas precisaram recorrer às negociações individuais com os estudantes. Já algumas Universidades optaram pelos descontos nas mensalidades, a maior parte do desconto foi aplicado em 2020 para as rematrículas, como uma estratégia de retenção, além do desconto para os ingressantes; ou seja, não são descontos definitivos e, sim, para mitigar os efeitos no período mais crítico da pandemia.</p>	<p>S12 = 38,7% dos estudantes concordaram totalmente ou em parte que a Universidade oferece descontos que facilitaram o pagamento das mensalidades durante o período da pandemia. Destaca-se neste indicador o empate entre os estudantes que concordaram totalmente e aqueles que discordam totalmente, ambos com 27,2%. A média de 4,09 demonstra o como a variável financeira foi impactada com a pandemia e os estudantes tinham uma expectativa de ampliação de descontos neste momento.</p>
	<p>Q7 = As Universidades Comunitárias priorizaram as bolsas sociais para aqueles estudantes que estavam com maiores dificuldades financeiras. Destaca-se que houve alguns governos estaduais que auxiliaram as Universidades Comunitárias com bolsas para os estudantes, o que reduziu o impacto financeiro durante a pandemia.</p>	<p>S13 = 50,3% dos estudantes concordaram totalmente ou em parte que a Universidade ofereceu uma quantidade adequada de bolsas acadêmicas durante o período da pandemia.</p>
	<p>Q8 = A flexibilização nos planos de pagamento foi outra ação para mitigação da crise e reter os estudantes. A ampliação de planos de pagamentos ocorreu por meio da disponibilidade de pagamento parcelado via cartão de crédito, outra opção foi pagar o semestre em 10 vezes, o que reduzia o valor da parcela.</p>	<p>S14 = 40,4% dos estudantes concordaram totalmente ou em parte que a Universidade flexibilizou rapidamente as alternativas de pagamento das mensalidades durante o período da pandemia. A média de 4,37 reforça como a variável financeira foi impactada com a pandemia.</p>
	<p>Q9 = A respeito do aumento da evasão, os gestores de marketing relataram algumas causas justificadas pelos estudantes – não adaptação ao modelo remoto, dificuldades financeiras e medo de ficar doente; a causa por dificuldades financeiras aumentou significativamente neste período da pandemia e se tornaram o principal motivo. Alguns gestores até relataram que a universidade conseguiu manter a evasão dentro dos padrões, sendo o impacto maior na captação.</p>	<p><i>Indicador específico para o Gestor de Marketing da Universidade</i></p>
MIX DE MARKETING EDUCACIONAL 4. Comunicação	<p>Q10 = Com relação às campanhas específicas no período da pandemia, o Departamento de Marketing atuou em conjunto com o Comitê de Crise no planejamento integrado; os comunicados institucionais foram muito utilizados durante a pandemia para transmitir as mensagens da universidade para a comunidade acadêmica; utilizou-se diferentes mídias nas campanhas para informar as mudanças à comunidade. Outra ação realizada por algumas Universidades foi concentrar as informações sobre COVID-19 em um Portal interativo e atualizado.</p>	<p>S15 = 45,5% dos estudantes concordaram totalmente ou em parte que as campanhas de divulgação realizadas durante o período da pandemia influenciaram positivamente na sua matrícula nesta Universidade. A média foi 4,77, pois muitos assinalaram as opções 5 e 4, sendo esta última a 2ª mais escolhida, o que reduziu a média.</p>
	<p>Q11 = O planejamento integrado de comunicação considerava as estratégias para os diferentes públicos, os múltiplos canais de comunicação, as fases, as contingências, as diretrizes institucionais e as garantias de qualidade da comunicação. Também o cuidado com a comunicação e o respeito com o momento difícil pela qual a comunidade estava passando com a pandemia.</p>	<p><i>Indicador específico para o Gestor de Marketing da Universidade</i></p>
	<p>Q12 = Foram criados canais de comunicação específicos para atendimento mais facilitado e que proporcionasse o sentimento de acolhimento na comunidade acadêmica. As redes sociais desempenharam um importante papel para aproximar a comunicação da Universidade com a comunidade.</p>	<p>S16 = 39,9% dos estudantes concordaram totalmente ou em parte que a Universidade ofereceu de modo rápido a negociação individual em relação às mensalidades e outras taxas acadêmicas. A média de 4,51 reforça como a variável financeira foi impactada com a pandemia.</p>

	<p>Dentre as ações de relacionamento, o acolhimento se mostrou uma estratégia de marketing bem relevante devido ao distanciamento social e a não presença física no Campus, sendo totalmente repensada para ocorrer no formato a distância.</p>	
	<p>Q13 = As redes sociais foi um canal bastante empregado pelas Universidades, o WhatsApp também foi muito relevante neste período, inclusive, foi o principal canal de comunicação em muitas Universidades devido a agilidade da ferramenta e teve um papel interessante em “aproximar as pessoas”. Também foi possível compreender o uso diversificado de múltiplos canais de comunicação nas IES e a necessidade de ferramentas de integração.</p>	<p>S17 = 68,5% dos estudantes concordaram totalmente ou em parte que os canais de mídia utilizados pela Universidade são acessíveis, úteis e trazem informações completas.</p>
	<p>Q14 = A comunicação na captação precisou se adaptar para estreitar o relacionamento com os estudantes e interessados em conhecer a Universidade, as ações migraram para o formato digital. Também foram necessárias algumas ações mais personalizadas para criar uma comunicação mais direta com os estudantes, como eventos on-line com a participação de docentes e outros estudantes para explicar o curso e promover o acolhimento, o tour virtual e a disponibilidade de diferentes canais de relacionamento, a fim de resolver algumas dificuldades criadas por conta da crise da pandemia e viabilizar a matrícula na Universidade.</p>	<p>S18 = 62,1% dos estudantes concordaram totalmente ou em parte que as mudanças implementadas por conta da pandemia foram bem explicadas pela Universidade e esclareceram suas dúvidas.</p>
<p>MIX DE MARKETING EDUCACIONAL</p> <p>5. Colaboradores</p>	<p>Q15 = Os gestores de marketing pesquisados relataram realidades bem diferentes quanto ao tamanho da equipe, mas em todos os casos o Departamento de Marketing foi impactado pela pandemia com o aumento da demanda no setor que aumentou muito. Algumas Universidades mantiveram o tamanho da equipe e investiram em qualificar os colaboradores, na organização dos fluxos, na terceirização e no remanejamento interno de colaboradores de outros setores para suprir as demandas emergenciais. Já outras IES ampliaram a estrutura de marketing, tanto por contratação da equipe interna quanto por contratos externos.</p>	<p><i>Indicador específico para o Gestor de Marketing da Universidade</i></p>
	<p>Q16 = Como a pandemia provocou muitas mudanças no funcionamento operacional das Universidades, o Departamento de Marketing atuou diretamente na produção de materiais para orientar toda a comunidade acadêmica, bem como subsidiar os treinamentos dos colaboradores. As Universidades treinavam os colaboradores para, só depois, passar as informações para as pessoas externas. Os treinamentos ocorreram principalmente com todas as pessoas que têm pontos de contato de atendimento com o público para estarem preparados para esse momento e a forma adequada de condução.</p>	<p>S19 = 66,5% dos estudantes concordaram totalmente ou em parte que a Universidade mantém um bom canal de relacionamento durante o período da pandemia, os colaboradores (funcionários) se comunicam adequadamente, são eficientes e proativos.</p>
<p>MIX DE MARKETING EDUCACIONAL</p> <p>6. Capacidade</p>	<p>Q17 = Algumas universidades destacaram a necessidade de melhorar as ações no atendimento aos estudantes durante a crise da pandemia, sendo a ampliação da equipe interna uma das estratégias adotadas, além da ampliação de canais digitais de atendimento. Outra ação necessária foi a intensificação no acompanhamento e relacionamento com a comunidade acadêmica, isto se fez necessário para antecipar às dúvidas, possíveis descontentamentos ou desmotivações, com isso, corrigindo as ações e evitando possíveis problemas. Em relação à publicidade da universidade e às campanhas de processo seletivo, o departamento de marketing precisou se adaptar ao contexto imposto de isolamento social por causa</p>	<p><i>Indicadores específicos para o Gestor de Marketing da Universidade</i></p>

	<p>da pandemia, estudando novas estratégias para as mídias <i>off</i> e <i>on-line</i>. Os departamentos de marketing pesquisados também destacaram o envolvimento do marketing no apoio à gestão de crise das suas universidades, atuando diretamente com as lideranças da IES e exercendo importante papel na mitigação da crise da COVID-19.</p> <p>Q18 = As pesquisas com os estudantes se mostraram importantes para o monitoramento das ações adotadas pela universidade neste período de pandemia e assim compreender se os resultados estão sendo alcançados. Principalmente neste período da pandemia tal prática se mostrou essencial para melhorar o trabalho desenvolvido pelo setor.</p> <p>Q19 = Todos os entrevistados colocaram o aumento da concorrência por meio da redução dos preços e propagandas mais agressivas, outra ação da concorrência foram as campanhas por transferência para preencher as vagas ociosas, inclusive com descontos maiores para grupos.</p>	
MIX DE MARKETING EDUCACIONAL 7. Carisma	<p>Q20 = Os gestores de marketing de todas as Universidades citaram uma forte redução na captação no 2º semestre de 2020 como uma das consequências diretas da pandemia da COVID-19, no 1º e 2º semestres de 2021 o setor teve uma leve recuperação, com diferenças regionais, já para o 1º semestre de 2022 as expectativas foram melhores para o setor. Ainda em relação à captação, algumas Universidades relataram um impacto menor na educação a distância, tanto na graduação como na pós-graduação, indo da estabilidade até um aumento nesta modalidade.</p>	<p><i>Indicador específico para o Gestor de Marketing da Universidade</i></p>
	<p>Q21 = O que se observa é uma diversidade bem expressiva de ações sociais das Universidades no combate à pandemia, também realizaram ações para beneficiar e apoiar a comunidade acadêmica, tais como a divulgação de oportunidades de emprego para os estudantes e comunidade externa e campanhas educativas e de sensibilização para reforçar as boas práticas em período de pandemia.</p>	<p>S20 = 68,7% dos estudantes concordaram totalmente ou em parte que a Universidade está atuando da maneira adequada na comunidade externa com ações de combate à pandemia da COVID-19.</p>
SATISFAÇÃO	<p><i>Indicador específico para os Estudantes da Universidade</i></p>	<p>S21 = 71,0% dos estudantes concordaram totalmente ou em parte que estão bastante satisfeitos com a qualidade da educação recebida na universidade.</p> <p>S22 = 66,6% dos estudantes concordaram totalmente ou em parte que estão muito satisfeitos com a experiência na universidade.</p> <p>S23 = 71,6% dos estudantes concordaram totalmente ou em parte que fizeram a coisa certa quando decidiram pela matrícula na universidade.</p>
LEALDADE	<p><i>Indicador específico para os Estudantes da Universidade</i></p>	<p>S24 = 72,9% dos estudantes concordaram totalmente ou em parte que recomendariam a universidade para outra pessoa.</p> <p>S25 = 71,1% dos estudantes concordaram totalmente ou em parte que se fosse confrontado com a mesma escolha novamente, ainda escolheria a mesma universidade.</p>

Fonte: Elaborado pelo autor com base nas entrevistas realizadas com os gestores de marketing e os questionários respondidos pelos estudantes.

4.3.1. Mix de marketing educacional

Com base nos construtos propostos por Newman e Jahdi (2009) para o “*mix de marketing educacional*” foi possível compreender as questões específicas da universidade quanto às estratégias de enfrentamento da pandemia da COVID-19, observadas com os gestores e confrontadas com as percepções dos estudantes.

4.3.1.1. Solução ao cliente

Conforme demonstrado na Figura 48, apresentamos uma síntese da categoria *solução ao cliente*, com os principais achados decorrentes da análise de conteúdo das entrevistas, baseado em 2 questões – Q1 e Q2, bem como nos resultados da questão S1 que fez parte da *survey* com os estudantes.

A respeito da questão Q1, respondida pelos gestores de marketing, o departamento de marketing precisou atuar rapidamente com campanhas informativas explicando as mudanças emergenciais, tanto na fase inicial da pandemia, como nas fases posteriores, em especial as orientações a respeito dos serviços on-line implantados e comunicações de prevenção – educativas e de sinalização no campus; ações estas em conformidade com as recomendações propostas por Reimers e Schleicher (2020). Já a questão Q2, os Departamentos de Marketing realizaram estudos para compreender a melhor abordagem com seu público e comunicar de maneira eficaz o que estava sendo oferecido pela universidade, pois as ações foram implantadas muito rapidamente e diante de um cenário totalmente novo, também foram realizadas pesquisas de satisfação com os estudantes para verificar a qualidade dos serviços educacionais prestados (ARIZZI et al., 2020; ROWLEY & DAWES, 2000; SAHU, 2020; SWANI et al., 2021).

Dentre as principais estratégias de marketing implementadas e citadas pelos gestores de marketing em relação à solução ao cliente, descritas integralmente na Figura 22, destacam-se:

1. Materiais de divulgação que esclareçam a metodologia utilizada nos diferentes cursos e modalidades;
2. Brindes para os ingressantes: senso de pertencimento;

3. Plano de Contingência: suporte do marketing na elaboração do plano de contingência para os casos de contaminação por COVID-19;
4. Ações de socialização da comunidade acadêmica para manter a motivação e o senso de pertencimento à Universidade;
5. Eventos adaptados para o on-line para recepção dos novos estudantes e, também, para marcar o retorno às aulas dos atuais estudantes.

O que se observa é uma valorização das ações de relacionamento e um esforço para a eficácia da comunicação, compreensível pela situação de distanciamento social (REIMERS & SCHLEICHER, 2020; SAHU, 2020; UNESCO, 2020).

Contudo, mesmo com os esforços relatados pelos gestores de marketing não há uma concordância plena dos estudantes como observado na questão S1, com média de 5,71, os quais concordam totalmente (46,9%) ou em parte (23,1%) a respeito do sentimento de segurança quanto aos cuidados implementados pela universidade na prevenção contra a COVID-19. Este sentimento de insegurança por parte dos estudantes parece estar relacionado com o aumento na evasão e, principalmente, no adiamento das matrículas, fenômeno analisado na categoria *custo do cliente*.

4.3.1.2. Conveniência

Na síntese apresentada na Figura 48, tratam de dois aspectos: (I) os serviços que sofreram mudanças nas universidades por conta da pandemia; e (II) as mudanças comportamentais de consumo dos estudantes.

Dentre os serviços, o que está diretamente relacionado ao Departamento de Marketing são as estruturas de atendimento digitais on-line que rapidamente precisaram ser criadas e se fortaleceram como importantes canais de comunicação da IES, sendo uma mudança em definitivo que foi acelerada pela COVID-19 (COSTA, ESTEVE-DEL-VALLE & HAGEDOORN, 2022; HE & HARRIS, 2020). Todas as universidades ressaltam o uso intensivo principalmente do Facebook, Instagram, WhatsApp e outros canais digitais existentes nos sistemas de TI da própria IES.

Na avaliação dos estudantes, na questão S7, 71,7% dos estudantes concordaram totalmente ou em parte que o setor de Atendimento ao Aluno da

Universidade, no formato a distância (on-line, telefone ou WhatsApp), funciona perfeitamente; contudo, as respostas observadas na questão S3, demonstra que apenas 54,7% do percentual válido concordaram totalmente ou em parte que o Facebook da Universidade é bem organizado e útil como canal de comunicação e informação, sendo que 42,0% dos estudantes consideraram que não possuem condições de avaliar. Ou seja, nas IES pesquisadas, o Facebook não parece ser a rede social mais utilizada pelos estudantes universitários, o que colabora com algumas citações dos Entrevistados 1, 5, 9 e 11, que reforçaram a utilização maior do WhatsApp e do Instagram.

As questões S5 e S10 os estudantes concordaram em parte, média de 5,55, já as outras questões, S2, S4, S6, S8, S9 e S11, também concordaram em parte, mas com uma média maior de 6,11. As 8 questões reforçam a satisfação dos estudantes com os serviços on-line implantados pelas universidades.

A questão Q4, feita somente aos gestores de marketing, tratou do processo seletivo que precisou ser modificado para o período da pandemia, em linha com as recomendações da UNESCO (2020) quanto ao uso de mecanismos alternativos de avaliação no período da pandemia. Os benefícios parecem ter sido maiores para as IES que conseguiram realizar o processo de maneira mais simplificada sem os custos de realizar um vestibular, conforme citações dos Entrevistados 2, 8 e 11. Contudo, os gestores de marketing exemplificam que nas provas digitais on-line, alguns problemas com a conexão da Internet geraram dificuldades para parte dos interessados em ingressar na universidade.

Quanto às mudanças comportamentais de consumo dos estudantes, questão Q5, respondida somente pelos gestores de marketing. As percepções dos gestores foram claras a respeito da mudança no consumo pelos estudantes

Praticamente todos os gestores de marketing relataram que assim que ocorreu a disponibilidade de várias atividades no modelo remoto (a distância) por conta da pandemia, observou-se um engajamento bem grande dos estudantes para se manterem conectados, dando continuidade aos estudos e aproveitando para antecipar disciplinas ou participar de diversos eventos on-line; contudo, com o passar do tempo, uma parcela significativa dos estudantes reduziu o número de atividades on-line e houve uma saturação por conta do isolamento social e o desejo do retorno

às atividades presenciais, colaborando com os achados da pesquisa desenvolvida por Swani *et al.* (2021). Também se destacou uma outra parcela de estudantes interessados na manutenção do sistema híbrido, onde ele pode escolher qual modalidade da aula assistir, o que é um interesse por flexibilidade do modelo educacional e conveniência no consumo, em linha com a tendência proposta pelo pesquisador Krishnamurthy (2020).

De acordo com os Entrevistados 2 e 3, algumas mudanças já vinham ocorrendo com uma parcela menor de estudantes, mas com a pandemia foram aceleradas e ampliaram o número de estudantes com comportamento parecido; neste grupo encontram-se o interesse por cursos mais flexíveis, de curta duração e uma mudança em relação à sequência formal de uma carreira.

4.3.1.3. *Custo do cliente*

Na pesquisa qualitativa realizada com os gestores de marketing foram 4 questões e seus respectivos temas: Q6. preço, Q7. bolsas acadêmicas, Q8. opções de pagamento e Q9. evasão. Já na pesquisa quantitativa com os estudantes foram 3 questões e seus respectivos temas: S12. preço/desconto, S13. bolsas acadêmicas e S14. opções de pagamento.

Na Figura 48, descrevemos uma síntese das respostas apresentada para as 7 questões levantadas pela pesquisa.

O primeiro destaque consta na comparação entre a Q6 e S12. Na S12 o percentual foi bem elevado (27,2%) de estudantes que discordam totalmente que a Universidade oferece descontos que facilitaram o pagamento das mensalidades durante o período da pandemia, inclusive, a média para esta questão foi de 4,09 (*não concordo e nem discordo*). Por outro lado, na pesquisa qualitativa (Q6), 9 universidades pesquisadas não ofereceram descontos diretos nas mensalidades, mas optaram pela estratégia da negociação individual com os estudantes; somente 3 universidades ofereceram descontos para os estudantes, concentrados no 1º semestre de 2020. Importante compreender o sentimento gerado na época com a mobilização dos estudantes em diferentes países para reivindicar descontos nas mensalidades devido às mudanças no modelo pedagógico (UNESCO, 2020), o que

identificamos nestas duas questões reproduz as discussões que também ocorreram no Brasil neste momento inicial da pandemia, reforçando a pressão financeira gerada pela pandemia e a expectativa dos estudantes com descontos neste momento.

O segundo destaque, na comparação entre a Q7 e S13. Na questão S13 o percentual não foi tão elevado de estudantes que discordam; mas, a média ficou em 4,85 o que é baixo (*concordo ligeiramente*). Na questão Q7, respondida pelos gestores, destacaram que as universidades comunitárias priorizaram as bolsas sociais para aqueles estudantes que estavam com maiores dificuldades financeiras, o que auxilia um percentual menor dos estudantes; os Entrevistados 4, 6 e 9, citaram o auxílio do governo estadual com a ampliação de bolsas para os estudantes, o que atenuou muito o impacto nestas universidades.

O terceiro destaque, na comparação entre a Q8 e S14, há uma discordância entre as respostas dos estudantes com relação à dos gestores. Na resposta dos estudantes, questão S14, a média ficou em 4,37 (*não concordo e nem discordo*), o que demonstra um percentual elevado de estudantes que discordam com as estratégias adotadas pela universidade na flexibilização das alternativas de pagamento das mensalidades. Por outro lado, na pesquisa qualitativa, os gestores responderam a Q8 que a estratégia mais utilizada foi a ampliação de planos de pagamentos oferecidos aos estudantes por meio da disponibilidade de pagamento parcelado via cartão de crédito, outra opção era pagar o semestre em 10 vezes, o que reduzia o valor da parcela. Ou seja, ocorreu uma flexibilização nos planos de pagamento, o que contradiz a percepção dos estudantes. Uma possibilidade é a divulgação falha em relação à flexibilidade de pagamento que foi oferecido, tendo sido oferecido estas possibilidades somente nas negociações individuais e não por meio de uma campanha institucional.

A questão Q9, respondida somente pelos gestores de marketing, referente a evasão, relataram algumas justificativas dos estudantes para evasão (considerando abandono e trancamento como evasão): não adaptação ao modelo remoto; dificuldades financeiras; e medo de ficar doente. A causa por dificuldades financeiras aumentou significativamente neste período da pandemia e se tornou o principal motivo conforme relato de 9 (75%) gestores de marketing. Apenas 3 (25%) gestores relataram que a Universidade conseguiu manter a evasão dentro dos padrões pré-

pandemia ou um aumento bem baixo, eles explicaram que o impacto foi maior na captação.

4.3.1.4. Comunicação

Nesta categoria, conforme demonstrado na Figura 48, descrevemos uma síntese das respostas apresentada para as 9 questões levantadas pela pesquisa. Foram 5 questões respondidas pelos gestores de marketing: Q10, Q11, Q12, Q13 e Q14; e 4 questões dos estudantes: S15, S16, S17 e S18.

Na comparação entre a Q10 e S15, referente às campanhas de divulgação realizadas durante o período da pandemia influenciaram positivamente a matrícula na Universidade. Na resposta dos estudantes, questão S15, a média ficou em 4,77 (*concordo ligeiramente*), neste indicador o percentual não foi tão elevado de estudantes que *concordam totalmente* (27,7%); mas, os que *não concordam e nem discordam* também foi bastante alto com 20,4%. A percepção dos estudantes pode demonstrar uma necessidade de revisão dos esforços da comunicação fortalecendo a divulgação de campanhas e a sinergia para as matrículas, como citado pelo Entrevistado 12:

Precisava achar formas de trazer aluno e, então, o outro lado da moeda, é que eu usava do protagonismo da instituição nas ações de combate à pandemia na comunidade também como argumento, por meio da geração de conteúdo e assessoria de imprensa muito forte e, sempre que possível, colocando inscreva-se no vestibular com inscrições abertas (ENTREVISTADO 12).

Como a questão Q10 foi mais ampla, os gestores também destacaram o papel do departamento de marketing na atuação conjunta com o Comitê de Crise, instalado para planejar as ações integradas no período da pandemia; também informaram a utilização frequente de comunicados institucionais para transmitir mensagens diretas da universidade para a comunidade acadêmica; além do uso diversificado de mídias utilizadas durante as campanhas para informar as mudanças à comunidade. Demonstrando a utilização de estratégias diversificadas pelas Universidades (REIMERS & SCHLEICHER, 2020).

Dentre as principais estratégias de marketing implementadas, descritas integralmente na Figura 16, destacam-se algumas relacionadas à questão Q10:

1. *Portal*: contendo as informações sobre a pandemia, as últimas atualizações da Universidade e os canais diretos para atendimento; no formato de blog para facilitar a interação;
2. Campanhas sobre as mudanças implantadas e as respectivas fases;
3. Materiais educativos no formato on-line e off-line sobre a pandemia e as orientações de prevenção;
4. Divulgação dos canais de divulgação disponíveis para atendimento e os serviços disponíveis;
5. Comunicação visual em todo o Campus orientando as ações de prevenção;
6. Divulgação dos comunicados institucionais emitidos pela Reitoria ou GT Comitê de Crise;
7. Comunicados regulares explicando as mudanças operacionais;
8. *Guia para o Estudante*: explicando o funcionamento das atividades acadêmicas e os serviços no período da pandemia;
9. Desenvolvimento de FAQ para facilitar os esclarecimentos a respeito das mudanças pedagógicas, operacionais e de prevenção à saúde.

Há diferenças entre as respostas dos estudantes com relação ao que foi respondido pelos gestores, isto ocorreu pelo fato da questão respondida pelos estudantes se restringir à influência das campanhas na sua matrícula; portanto, não é possível uma comparação simples entre as duas questões Q10 e S15, o correto é compreender como informações complementares.

A questão Q11, respondida somente pelos gestores de marketing, referente ao planejamento integrado de comunicação em relação às mudanças implementadas por conta do COVID-19, demonstram sua relevância nos momentos de gestão de uma crise, em linha com a recomendação de Reimers e Schleicher (2020) que as Instituições Educacionais deveriam desenvolver um plano de comunicação para garantir a eficácia das ações. As estratégias são estabelecidas conforme o produto e o público, mas com a pandemia todo o ciclo precisou ser revisto devido às mudanças diretas no produto e, também, onde se encontrava o público como citado pelo Entrevistado 5:

Foi brutal, porque como estávamos com a circulação restrita e gente precisava ser muito sensível, muito adequado em termos de discurso para continuar mantendo os nossos processos de captação, até pelas próprias características da nossa marca, começamos a mudar o perfil das mídias utilizadas, começamos a buscar mídias alternativas e a partir de um mapeamento dizendo quais são os pontos de contato hoje do consumidor. Esses estudantes, esses pais responsáveis financeiros, vão aonde? Entendemos os pontos de acesso, o que efetivamente precisava ficar aberto e onde efetivamente as pessoas precisavam ir - farmácias, supermercados, postos de gasolina, transporte e mídias de elevador. E fizemos um mapeamento nesse sentido e migramos para mídias alternativas nessa linha. Sem falar na potencialização do on-line, porque estava todo mundo conectado, por conta disso, se reviu não só parte de marketing em redes sociais, mas também de performance e sistemas de busca. Isso realmente teve que acontecer e foi necessário mudar (ENTREVISTADO 5).

Também foi citado pelo Entrevistado 9 o cuidado com a comunicação e o respeito com o momento difícil pela qual a comunidade estava passando com a pandemia, sendo necessário reduzir a possibilidade de erros na comunicação, onde o marketing exerceu papel fundamental de planejar a comunicação integrada com os setores, antes de quaisquer divulgações.

Na comparação entre a Q12 e S16, ambas questões tratam de relacionamento entre a IES e o estudante; contudo, a Q12 é mais ampla e diz respeito às ações de marketing de relacionamento, já a S16 é restrita à negociação individual em relação às mensalidades e outras taxas acadêmicas. Conforme Bowden (2011), é fundamental que as IES assumem uma gestão proativa de marketing de relacionamento, pois os resultados são mais eficazes que a gestão passiva ou reativa, principalmente neste período da pandemia onde é necessário manter a comunidade acadêmica informada e engajada nas atividades educacionais (ARIZZI *et al.*, 2020).

Na resposta dos estudantes, questão S16, referente à negociação individual em relação às mensalidades e outras taxas acadêmicas, a média ficou em 4,51 (*não concordo e nem discordo*), neste indicador ocorreu uma distribuição mais homogênea na escala. Os resultados sugerem a necessidade de as universidades melhorarem os esforços na negociação financeira com os estudantes em períodos de crise, preocupação reforçada pela UNESCO (2020) que alertou sobre a manutenção dos preços das mensalidades e outras taxas do ensino superior são um grande dificultador para a manutenção dos estudos em período de pandemia.

Já na questão Q12, respondida pelos gestores, destacaram a criação de canais de comunicação específicos para atendimento mais facilitado e que proporcionasse o sentimento de acolhimento na comunidade acadêmica. Também neste período de crise da pandemia, as redes sociais desempenharam um importante papel para aproximar a comunicação da universidade com a comunidade, sendo que os Departamentos de Marketing direcionaram colaboradores específicos para monitorar possíveis distorções e promover o relacionamento produtivo nas redes sociais. Ou seja, dentre as ações de relacionamento, o acolhimento se mostrou uma estratégia de marketing bem relevante devido ao distanciamento social e a não presença física no Campus, sendo totalmente repensada para ocorrer no formato a distância.

Dentre as ações de relacionamento, as negociações individuais com os estudantes que estivessem em dificuldades financeiras, exigiram adaptações no atendimento aos estudantes. Isto provocou ações mais integradas entre o marketing e outros setores da IES que precisaram atuar na negociação individual com os alunos, criando condições para a permanência do estudante. Praticamente todas as universidades pesquisadas relataram a necessidade de ampliar as negociações individuais.

Na comparação entre a Q13 e S17, ambas tratam dos canais de comunicação utilizados pelas universidades.

Na resposta dos estudantes, questão S17, a média ficou em 5,81 (*concordo em parte*), neste indicador 68,5% dos estudantes concordaram totalmente ou em parte que os canais de mídia utilizados pela Universidade são acessíveis, úteis e trazem informações completas, apenas 1,9% discordam totalmente. Os resultados demonstram que os estudantes reconhecem os canais de atendimento e de acesso às informações das universidades pesquisadas.

Já na questão Q13, respondida pelos gestores, destacaram que as redes sociais foi um canal bastante empregado pelas Universidades, em alguns casos foi o principal meio utilizado pelo Departamento de Marketing. O WhatsApp também foi muito relevante neste período, inclusive, foi o principal canal de comunicação em muitas Universidades devido a agilidade da ferramenta e teve um papel interessante em “aproximar as pessoas” (COSTA, ESTEVE-DEL-VALLE & HAGEDOORN, 2022). Outra ação desenvolvida pelos Departamentos de Marketing em algumas

Universidades foi concentrar as informações sobre COVID-19 em um Portal interativo e atualizado. Também foi possível compreender o uso diversificado de múltiplos canais de comunicação nas IES e a necessidade de ferramentas de integração observada pelos gestores de marketing (SHETH, 2020), inclusive, o Entrevistado 11 cita o conceito de atendimento *omnichannel* (VERHOEF, KANNAN & INMAN, 2015), como uma estratégia necessária para as universidades.

Dentre as principais estratégias de marketing implementadas, descritas integralmente na Figura 16, destacam-se algumas relacionadas à questão Q13:

1. *Disponibilidade e ampliação de canais digitais de comunicação*: Facebook, Instagram, WhatsApp, Twitter;
2. *Portal*: contendo as informações sobre a pandemia, as últimas atualizações da Universidade e os canais diretos para atendimento; no formato de blog para facilitar a interação;
3. *Atendimento omnichannel com integração dos múltiplos canais de comunicação*: telefone; 0800; SMS; e-mail; Messenger e Facebook; Direct do Instagram; WhatsApp; Twitter; Portal Institucional; Ambiente Virtual de Aprendizagem AVA; blog; atendimento presencial; atendimento digital via videoconferência; *chatbots*; ouvidoria;
4. *Balcão digital*: com equipe disponível para atendimento e esclarecimentos de dúvidas via chat ou videoconferência;
5. *Comunicação utilizando diferentes formatos*: texto, tutoriais, vídeo, áudio, on-line síncrono, on-line assíncrono.

Na comparação entre a Q14 e S18, o tema principal é a comunicação durante a pandemia, principalmente em relação às mudanças que foram sendo necessárias e o esclarecimento das dúvidas.

Na resposta dos estudantes, questão S18, a média ficou em 5,59 (*concordo em parte*), neste indicador 62,1% dos estudantes concordaram totalmente ou em parte que as mudanças implementadas por conta da pandemia foram bem explicadas pela Universidade e esclareceram suas dúvidas, apenas 3,2% discordam totalmente. De acordo com a percepção dos estudantes, as informações não apenas estavam disponíveis como cumpriram seu papel de esclarecer as mudanças que foram necessárias devido ao contexto da pandemia.

Em relação à questão Q14, respondida pelos gestores de marketing, a comunicação na captação precisou se adaptar para estreitar o relacionamento com os estudantes e interessados em conhecer a Universidade, com o desafio de apresentar no formato digital a Universidade para os interessados (Entrevistado 3). Também foram necessárias algumas ações mais personalizadas para criar uma comunicação mais direta com os estudantes, como eventos on-line com a participação de docentes e outros estudantes para explicar o curso e promover o acolhimento, o tour virtual e a disponibilidade de diferentes canais de relacionamento, a fim de resolver algumas dificuldades criadas por conta da crise da pandemia e viabilizar a matrícula na Universidade (Entrevistado 6).

4.3.1.5. Colaboradores

Na síntese apresentada na Figura 48, três questões trataram dos colaboradores, sendo os temas observados: (I) tamanho da equipe de marketing durante a pandemia; (II) treinamentos específicos por conta da pandemia na área de atendimento; e (III) qualidade do atendimento na percepção dos estudantes.

Dentre as principais estratégias de marketing implementadas e citadas pelos gestores de marketing para a categoria *colaboradores*, descritas integralmente na Figura 14, destacam-se algumas relacionadas à questão Q15 e Q16:

1. Suporte à equipe de marketing para atendimento ao aumento da demanda: aumento no tamanho da equipe de maneira definitiva ou com o deslocamento temporário de outros colaboradores;
2. Apoio aos colaboradores: suporte na elaboração de materiais e informações para treinamentos; comunicados e tutoriais em vídeo com as orientações das mudanças; divulgação dos canais disponíveis para comunicação na comunidade acadêmica; campanhas educativas sobre a COVID-19 para segurança dos colaboradores; assistência psicológica;
3. Elaboração de materiais de consulta com os protocolos de segurança e operacionais
4. Treinamentos para sensibilização e orientação a respeito das mudanças operacionais antes de serem implantadas;

5. Fortalecimento da relação com os parceiros externos para apoio no aumento da demanda de marketing no ápice da crise;
6. Suporte às condições de trabalho: fornecimento de recursos tecnológicos aos colaboradores; estratégias de engajamento da equipe que trabalha home office; ampliação da equipe nas áreas de atendimento on-line; treinamento para os colaboradores que foram remanejados.

A questão Q15, respondida somente pelos gestores de marketing, refere-se à necessidade das universidades em ampliar a equipe de atendimento e negociação com os estudantes. Os relatos demonstraram realidades bem diferentes quanto ao tamanho da equipe; algumas universidades mantiveram o tamanho da equipe e investiram em qualificar os colaboradores, na organização dos fluxos, na terceirização e no remanejamento interno de colaboradores de outros setores para suprir as demandas emergenciais; já outras IES ampliaram a estrutura de marketing, tanto por contratação da equipe interna quanto por contratos externos (Entrevistados 1, 5 e 11); apenas 2 universidades reduziram o tamanho da equipe de marketing (Entrevistados 10 e 12). Uma constatação feita por todos os entrevistados é de que o Departamento de Marketing foi muito impactado pela pandemia com o aumento da demanda no setor.

Na comparação entre a Q16 e S19, o tema principal foi a qualidade dos colaboradores no atendimento durante a pandemia, sendo que a abordagem da Q16 é referente à necessidade de treinamento específicos aos colaboradores, o que reflete na qualidade do atendimento na visão dos estudantes que responderam à questão S19.

A questão S19, a média ficou em 5,71 (*concordo em parte*), neste indicador 66,5% dos estudantes concordaram totalmente ou em parte que a Universidade mantém um bom canal de relacionamento durante o período da pandemia, sendo que os funcionários se comunicam adequadamente, são eficientes e proativos, apenas 3,2% discordam totalmente. Na percepção dos estudantes, os colaboradores tiveram um bom relacionamento e atenderam as demandas durante a pandemia.

Em relação à questão Q16, respondida pelos gestores de marketing, como a pandemia provocou muitas mudanças no funcionamento operacional das

universidades (REIMERS & SCHLEICHER, 2020; UNESCO, 2020), o Departamento de Marketing atuou diretamente na produção de materiais informativos para orientar toda a comunidade acadêmica, bem como auxiliou nos treinamentos dos colaboradores para comunicar as mudanças. De acordo com o Entrevistado 1, as Universidades treinaram os colaboradores para, só depois, passar as informações para as pessoas externas. Os treinamentos ocorreram principalmente com todas as pessoas que têm pontos de contato de atendimento com o público para estarem preparados para esse momento e a forma adequada de condução, inclusive, o Entrevistado 4 ressaltou a importância de preparar os colaboradores para saberem lidar com as situações de crise.

4.3.1.6. *Capacidade*

A categoria *capacidade* foi respondida somente pelos gestores de marketing, pois o objetivo era uma compreensão do Departamento de Marketing frente às ações demandadas no período da pandemia. Conforme tratado anteriormente, o conceito “capacidade” relaciona-se diretamente às condições de atuação do marketing e a eficácia dos seus esforços (NEWMAN & JAHDHI, 2009), com a pandemia diversos processos e estratégias de comunicação precisaram ser revistos e adaptados (GOVINDARAJAN & SRIVASTAVA, 2020; KRISHNAMURTHY, 2020).

Na Figura 48 apresentamos uma síntese com os principais achados decorrentes da análise de conteúdo das entrevistas, baseado nas 3 questões – Q17, Q18 e Q19 – respectivamente: (I) ações de marketing implementadas para mitigar a crise da pandemia; (II) acompanhamento da eficácia das ações de marketing implementadas; e (III) influência da concorrência.

Em relação a questão Q17, com a finalidade de identificar as ações de marketing implementadas pelo setor para mitigar a crise da pandemia da COVID-19. Na Figura 10 constam as principais estratégias de marketing e, a seguir, aquelas que se relacionam diretamente com a Q17:

1. Ampliar as equipes disponíveis na central de relacionamento;

2. Equipe específica para monitoramento e atendimento nas redes sociais e outros canais de digitais, inclusive, em regime de plantão, com postura ativa na gestão da informação e prevenção de crises;
3. Viabilizar os canais de comunicação digitais, mais flexíveis e podendo ser operados de qualquer lugar;
4. Intensificar as ações de relacionamento para se antecipar às dúvidas dos clientes;
5. Pesquisas para monitoramento da satisfação dos estudantes e docentes em relação às mudanças implantadas nas diferentes fases do período de crise;
6. Reuniões on-line regulares com as equipes para corrigir ações e manter o engajamento dos colaboradores;
7. Colaboradores do marketing direcionados para área de inteligência de mercado, acompanhando as mudanças no setor em período da pandemia;
8. Monitoramento pelo marketing de todos os canais de comunicação utilizados pela IES;
9. Participação de gestores de marketing do GT Comitê de Crise para auxiliar nas estratégias de marketing e de comunicação;
10. Geração de conteúdo para divulgação em parceria com os docentes da Universidade;
11. Criação de equipe específica focada na retenção dos estudantes;
12. Monitoramento da concorrência;
13. Definição de indicadores acadêmicos para monitorar possível evasão e evitar sua ocorrência;
14. Oferecer atendimento aos clientes em múltiplas plataformas, integrando as informações com o uso de ferramentas de relacionamento.

Ou seja, os Departamentos de Marketing das universidades atuaram com diversas ações para mitigar a crise no curto prazo, preocupadas com o aumento na evasão e a queda na captação devido à crise financeira e de saúde pública, além de estarem diante de um cenário com muitas mudanças nos produtos e serviços educacionais, o que exigiu do setor várias campanhas educativas e informativas (KRISHNAMURTHY, 2020).

A questão Q18 é um complemento da Q17, pois o objetivo foi identificar como o Departamento de Marketing realizou o acompanhamento da eficácia das ações de

marketing implementadas e quais ações se mostraram mais eficazes na captação e na retenção dos estudantes durante o período da pandemia. Praticamente todas as IES utilizaram-se de 4 ações: (I) pesquisas regulares com os estudantes para acompanhar o nível de satisfação; (II) monitoramento por meio de alguns indicadores – matrículas, captação, transferências, evasão, participação nas atividades educacionais, devolutiva dos professores, utilização do AVA; (III) monitoramento das dúvidas encaminhadas aos setores de atendimento; (IV) monitoramento dos comentários e interações nas redes sociais. São ações já praticadas pelo Departamento de Marketing, o que mudou foi a intensidade das demandas e a agilidade nas respostas, em conformidade com tendência destacada por He e Harris (2020).

Também é interessante comparar a Q18 frente à percepção dos estudantes por meio das questões S7, S15, S17, S18 e S19, todas já analisadas anteriormente, a seguir uma breve síntese:

1. S7: 71,7% dos estudantes concordaram totalmente ou em parte que o setor de Atendimento ao Aluno da Universidade, no formato a distância (on-line, telefone ou WhatsApp), funciona perfeitamente.
2. S15: 45,5% dos estudantes concordaram totalmente ou em parte que as campanhas de divulgação realizadas durante o período da pandemia influenciaram positivamente a matrícula na Universidade, a média ficou em 4,77 (*concordo ligeiramente*). Demonstrando uma necessidade de revisão dos esforços da comunicação fortalecendo a divulgação de campanhas e a sinergia para as matrículas.
3. S17: 68,5% dos estudantes concordaram totalmente ou em parte que os canais de mídia utilizados pela Universidade são acessíveis, úteis e trazem informações completas.
4. S18: 62,1% dos estudantes concordaram totalmente ou em parte que as mudanças implementadas por conta da pandemia foram bem explicadas pela Universidade e esclareceram suas dúvidas.
5. S19: 66,5% dos estudantes concordaram totalmente ou em parte que a Universidade mantém um bom canal de relacionamento durante o período da pandemia e os colaboradores atenderam as demandas durante a pandemia.

Por fim, a questão Q19, buscou-se compreender como o Departamento de Marketing observou as ações de marketing realizadas pela concorrência e se isto provocou algum impacto na universidade. Todos os entrevistados colocaram o aumento da concorrência por meio da redução dos preços e propagandas mais agressivas, inclusive com campanhas por transferência para preencher as vagas ociosas dando descontos maiores para grupos de estudantes. Contudo, as Universidades Comunitárias se posicionaram contra esta estratégia de “briga por preços”, pois inviabiliza a sustentabilidade financeira das universidades, a qual concentra sua receita principalmente nas mensalidades.

4.3.1.7. *Carisma*

Diante da crise provocada pela pandemia, o *carisma* das Universidades Comunitárias pode ser uma importante contribuição para aumentar o reconhecimento da comunidade e a fidelidade à marca, mitigando os efeitos de evasão e quedas na captação (GIRARD & PINAR, 2021; NEWMAN & JAHDI, 2009). Na Figura 48 apresentamos uma síntese com os principais achados decorrentes da análise de conteúdo das entrevistas, baseado em 2 questões – Q20 e Q21, bem como nos resultados da questão S20 que fez parte da *survey* com os estudantes.

A questão Q20, respondida somente pelos gestores de marketing, refere-se à procura de novos interessados em ingressar na Universidade. Os gestores de marketing de todas as Universidades citaram uma forte redução na captação no 2º semestre de 2020 como uma das consequências diretas da pandemia da COVID-19, no 1º e 2º semestres de 2021 o setor teve uma leve recuperação, com diferenças regionais, já para o 1º semestre de 2022 as expectativas foram melhores para o setor. Ainda em relação à captação, algumas Universidades relataram um impacto menor na educação a distância, tanto na graduação como na pós-graduação, indo da estabilidade até um aumento nesta modalidade.

Na comparação entre a Q21 e S20, o tema principal trata se a Universidade atuou diretamente na comunidade externa com ações de combate à pandemia do COVID-19.

Na resposta dos estudantes, questão S20, a média ficou em 5,84 (*concordo em parte*), sendo que 68,7% dos estudantes concordaram totalmente ou em parte que a Universidade está atuando da maneira adequada na comunidade externa com ações de combate à pandemia da COVID-19. De acordo com a percepção dos estudantes, a universidade exerceu seu papel social contribuindo no combate à pandemia.

Em relação à questão Q21, respondida pelos gestores de marketing, o que se observa é uma diversidade bem expressiva de ações sociais das Universidades no combate à pandemia, sendo elas:

1. distribuição de EPIs para suprir a demanda da comunidade;
2. desenvolvimento de softwares específicos para gestão da crise;
3. campanhas de doações de cestas básicas;
4. assistência em saúde realizado pelos cursos;
5. projetos de empreendedorismo;
6. apoio nos *drive thru*;
7. esclarecimentos a respeito das pesquisas de medicamentos e vacinas;
8. programas de reabilitação para quem teve sequelas;
9. divulgação de informações científicas a respeito da pandemia;
10. campanha educativa dos protocolos de segurança;
11. disponibilidade de canal de comunicação aberto ao público para esclarecimento de dúvidas;
12. apoio técnico e tecnológico à rede de educação básica;
13. atividades de entretenimento a distância;
14. auxílio à rede municipal e estadual de saúde com informações e treinamentos específicos;
15. suporte com informações estratégicas para o planejamento municipal para superação da crise

Também realizaram ações para beneficiar e apoiar a comunidade acadêmica, tais como: a divulgação de oportunidades de emprego para os estudantes e comunidade externa; campanhas educativas e de sensibilização para reforçar as boas práticas em período de pandemia; ampliação de bolsas sociais; serviço de apoio

psicológico aos estudantes, colaboradores e seus familiares; divulgação dos serviços das empresas localizadas no *Campus*.

Por meio das respostas nas questões Q21 e S20, observou-se que as ações da universidade no combate à pandemia fortaleceram a identidade comunitária da IES, gerando um aumento de mídia espontânea por conta das ações sociais realizadas e promovendo a divulgação da marca atrelada ao protagonismo comunitário. Esta constatação colabora com a reflexão dos pesquisadores He e Harris (2020), que a pandemia pode até ser uma oportunidade de mudança para uma responsabilidade social corporativa mais genuína e autêntica, devido às contribuições no enfrentamento da pandemia.

4.3.7. Satisfação

Em relação ao constructo *satisfação* do estudante com a universidade (CASIDY & WYMER, 2015), mesmo diante da pandemia da COVID-19, os estudantes concordaram totalmente ou em parte com a universidade nas 3 questões pesquisadas: (S21) 71,0% de satisfação em relação a qualidade da educação recebida; (S22) 66,6% de satisfação quanto à experiência na universidade; (S23) 71,6% dos estudantes possuem o sentimento que fizeram a coisa certa quando decidiram pela matrícula na universidade.

Nas entrevistas realizadas com os gestores, mesmo não havendo uma pergunta específica, na categoria *solução ao cliente* a satisfação dos consumidores foi considerada uma subcategoria. Os gestores de marketing (Entrevistados 9, 10 e 12) citaram os mecanismos utilizados em suas Universidades para monitorar a satisfação dos estudantes durante a pandemia; também destacaram a importância do retorno das atividades presenciais na satisfação dos estudantes e na retenção (Entrevistados 2 e 9). Durante a pandemia, as IES precisaram ser mais proativas em relação à satisfação dos estudantes (ARIZZI *et al.*, 2020)

4.3.8. Lealdade

E, por último, o constructo *lealdade* dos estudantes universitários (SAMPAIO, PERIN, SIMÕES & KLEINOWSKI, 2012), mesmo diante da crise provocada pela COVID-19, os estudantes concordaram totalmente ou em parte com a universidade nas 2 questões pesquisadas: (S24) 72,9% dos estudantes recomendariam a universidade para outra pessoa; e (S25) 71,1% ainda escolheria a mesma universidade se fosse confrontado com a mesma escolha novamente.

Ambas as questões, S24 e S25, foram observadas somente com os estudantes; contudo, estas questões relacionam-se com a satisfação observada nas questões S21, S22 e S23, como uma etapa necessária para se chegar à lealdade (PAUL & PRADHAN, 2019), pois os consumidores fiéis estão satisfeitos (LEE & SEONG, 2020).

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho objetivou analisar os efeitos provocados pela pandemia da COVID-19 nas estratégias de marketing das universidades comunitárias no Brasil. Para tal fim, buscou-se mapear as ações de marketing implementadas para o enfrentamento da pandemia e compreender quais foram as principais estratégias de marketing adotadas para mitigar os efeitos da crise da COVID-19.

Para esta pesquisa, utilizou-se uma abordagem multimétodo com a finalidade de produzir resultados mais sólidos por meio da triangulação de descobertas (DAVIS, GOLICIC & BOERSTLER, 2011), utilizando coleta e análise combinada de dados qualitativos e quantitativos, que permite superar as limitações existentes quando comparadas à utilização de apenas um único tipo de pesquisa (FLICK, 2013; KELL & ERZBERGER 2004). Sendo a coleta de dados qualitativa realizada por meio de 12 entrevistas semiestruturadas em profundidade com gestores de marketing, e a quantitativa, por meio de um questionário on-line respondido por 414 estudantes de 7 universidades comunitárias brasileiras. Por último, realizou-se a comparação dos dados qualitativos e quantitativos para comparar as ações de marketing implementadas pelas universidades e as percepções dos estudantes, objetivando identificar as estratégias de marketing mais eficazes.

Com os resultados da pesquisa foi possível aprofundar o entendimento das ações realizadas pelas Universidades brasileiras decorrentes da pandemia, sob uma ótica interna por meio dos gestores e, também, pelas percepções externas, na visão dos clientes, o que pode servir para embasar o desenvolvimento de um futuro protocolo de estratégias de marketing para situações de crises similares no setor universitário.

A seguir as principais implicações acadêmicas, gerenciais e as limitações observadas com esta pesquisa, bem como oportunidades para pesquisas futuras.

5.1. CONTRIBUIÇÕES ACADÊMICAS

A respeito da relevância científica e respectiva contribuição acadêmica, é possível destacar algumas implicações que envolvem aspectos relacionados à pesquisa qualitativa e quantitativa.

Primeiramente, as entrevistas realizadas com os gestores de marketing das universidades trouxeram uma ampliação dos constructos por meio das categorias primárias e secundárias, viabilizando uma abordagem ampla dos temas e essenciais aos resultados da pesquisa qualitativa. As categorias observadas, citadas na Figura 3, podem contribuir para o desenvolvimento de novos instrumentos de coleta de dados a serem utilizados em pesquisas futuras, possibilitando aprofundar ou até ampliar as teorias já conhecidas e identificadas no marketing educacional.

Em relação à *survey* realizada por meio dos questionários respondidos pelos estudantes de graduação, foi possível aplicar uma escala com questões fundamentadas no “*mix de marketing educacional*” (NEWMAN & JAHDY, 2009), onde foram desenvolvidas novas perguntas para medir o constructo. Já os outros dois construtos, *satisfação* e *lealdade*, utilizou-se escalas já validadas em pesquisas anteriores (CASIDY & WYMER, 2015; SAMPAIO, PERIN, SIMÕES & KLEINOWSKI, 2012); porém, em um novo contexto, relacionado ao *mix de marketing educacional* e aplicado às ações em período de crise da pandemia da COVID-19.

No que se refere aos resultados analisados e conceitos presentes na literatura científica, a seguir algumas contribuições desta pesquisa:

1. O departamento de marketing precisou atuar rapidamente com campanhas informativas explicando as mudanças emergenciais, tanto na fase inicial da pandemia, como nas fases posteriores, em especial as orientações a respeito dos serviços on-line implantados e comunicações de prevenção – educativas e de sinalização no campus; ações estas em conformidade com as recomendações propostas por Reimers e Schleicher (2020).
2. Aprofundamento dos conceitos explorados na pesquisa de Swani *et al.* (2021) no que se refere às atividades presenciais, provocando a satisfação dos estudantes e a retenção nos cursos, já as aulas on-line durante a pandemia causaram fadiga nos estudantes.

3. Interesse pela flexibilidade do modelo educacional e conveniência no consumo por meio do ensino híbrido, em linha com a tendência proposta pelo pesquisador Krishnamurthy (2020).
4. A intensidade das demandas e a agilidade nas respostas no período da pandemia, em conformidade com tendência destacada por He e Harris (2020).
5. O processo seletivo precisou ser modificado no período da pandemia, em linha com as recomendações da UNESCO (2020) quanto ao uso de mecanismos alternativos de avaliação no período da pandemia.
6. O planejamento integrado de comunicação em relação às mudanças implementadas por conta do COVID-19 para garantir a eficácia das ações, de acordo com a recomendação de Reimers e Schleicher (2020).
7. Os meios de comunicação modificaram rapidamente à medida que as restrições sociais foram sendo impostas, o uso das mídias digitais ampliou rapidamente e a relevância do WhatsApp neste período devido a agilidade da ferramenta e o papel de aproximar as pessoas, em conformidade com a pesquisa de Costa, Esteve-Del-Valle e Hagedoorn (2022).
8. A necessidade da proatividade nas universidades em relação à satisfação dos estudantes e sua retenção, em conformidade com Arizzi *et al.* (2020).
9. Constatado as oportunidades para as universidades mudarem para uma responsabilidade social corporativa mais genuína e autêntica, devido às contribuições das IES para enfrentar os desafios urgentes causados pela pandemia, em linha com os conceitos propostos pelos pesquisadores He e Harris (2020).

Assim, os resultados encontrados nesta pesquisa, reforçam não somente o mapeamento das ações de marketing implementadas para o enfrentamento da pandemia, mas de acordo com a literatura abordada, exemplifica os conceitos do marketing educacional e preenche lacunas existentes quanto à sua aplicabilidade nas universidades brasileiras.

5.2. CONTRIBUIÇÕES GERENCIAIS

Além das mudanças da última década que impactaram a educação superior, tais como os avanços ocasionados pelas inovações em tecnologias de informação e comunicação e o aumento da concorrência, a pandemia teve consequências diretas a partir de 2020 na economia global e na educação em todos os níveis.

O marketing neste período da pandemia ocupou um papel fundamental para manter a comunidade informada e, principalmente, na manutenção dos vínculos acadêmicos e no engajamento dos estudantes nas atividades, reduzindo o impacto do distanciamento causado pelas atividades à distância. Segundo os pesquisadores He e Harris (2020), estudos sobre as mudanças ocorridas no microambiente e no macroambiente de marketing frente à gestão de crise provocada pela pandemia, deverão gerar novas ideias, novas métricas e novos cenários para o marketing pós-pandemia.

No que se refere aos resultados analisados e conceitos presentes na literatura científica, foi representado nas Figuras 10, 12, 14, 16, 18, 20 e 22 as principais estratégias de marketing por categoria, um número significativo destas são ações gerenciais que poderão ser implementadas em outros contextos de crise. Com base nisso, selecionamos as mais relevantes que caracterizam contribuições gerenciais deste estudo, descritos a seguir:

1. Ações adaptados para o on-line de socialização da comunidade acadêmica para manter a motivação e o senso de pertencimento à Universidade, inclusive para recepção dos estudantes (ARIZZI et al., 2020; GIRARD & PINAR, 2021; SWANI et al., 2021; UNESCO, 2020);
2. Aumento nas ações de retenção: canais de atendimentos específicos; negociações individualizadas; ações de relacionamento; campanhas de permanência; incentivos para educação continuada; assistência psicológica; e pacote de benefícios. No departamento de marketing, criação de equipe específica focada na retenção dos estudantes durante o período de crise (ARIZZI et al., 2020; BOWDEN, 2011; COWNIE, 2017; DONTU & GUSTAFSSON, 2020; ROWLEY & DAWES, 2000; SAHU, 2020; SWANI et al., 2021; UNESCO, 2020);

3. Colaboradores do marketing direcionados para área de inteligência de mercado, acompanhando as mudanças no setor durante o período de crise (DAY, 2011; DONTU & GUSTAFSSON, 2020; HULT, 2010; KIRK & RIFKIN, 2020; MARINGE, 2006; VERMA & GUSTAFSSON, 2020);
4. Comunicação utilizando diferentes formatos: texto, tutoriais, vídeo, áudio, on-line síncrono, on-line assíncrono (REIMERS & SCHLEICHER, 2020);
5. Elaboração do planejamento integrado de comunicação: considerando as estratégias para os diferentes públicos, os múltiplos canais de comunicação, as fases, as contingências, as diretrizes institucionais e as garantias de qualidade da comunicação (REIMERS & SCHLEICHER, 2020);
6. Equipe específica para monitoramento e atendimento nas redes sociais e outros canais de digitais, inclusive, em regime de plantão, com postura ativa na gestão da informação e prevenção de crises (HE & HARRIS, 2020; ROWLEY & DAWES, 2000; SWANI et al., 2021);
7. Fortalecimento da identidade comunitária da IES: divulgação da marca atrelada ao protagonismo comunitário (CASIDY & WYMER, 2015; GIRARD & PINAR, 2021; HE & HARRIS, 2020; SCHLESINGER, CERVERA & PÉREZ-CABAÑERO, 2016; SWANI et al., 2021);
8. Negociações individualizadas com os estudantes com dificuldades financeiras. Oportunidades diferenciadas e mais flexíveis de pagamento das mensalidades (ROWLEY & DAWES, 2000; UNESCO, 2020; VERMA & GUSTAFSSON, 2020);
9. Participação de gestores de marketing do GT Comitê de Crise para auxiliar nas estratégias de marketing e de comunicação (REIMERS & SCHLEICHER, 2020; HE & HARRIS, 2020; HULT, 2010);
10. Pesquisas para monitoramento da satisfação dos estudantes e docentes em relação às mudanças implantadas nas diferentes fases do período de crise (ARIZZI et al., 2020; ROWLEY & DAWES, 2000; SAHU, 2020; SWANI et al., 2021);
11. Portal: contendo as informações sobre a pandemia, as últimas atualizações da Universidade e os canais diretos para atendimento; no formato de blog para facilitar a interação (REIMERS & SCHLEICHER, 2020);

12. Suporte à equipe de marketing para atendimento ao aumento da demanda: aumento no tamanho da equipe de maneira definitiva ou com o deslocamento temporário de outros colaboradores (MARINGE, 2006; MORAUX-SAUREL & VOLLE, 2015);
13. Treinamentos para sensibilização e orientação a respeito das mudanças operacionais antes de serem implantadas (REIMERS & SCHLEICHER, 2020; GIRARD & PINAR, 2021; UNESCO, 2020);
14. Uso maior de mídias alternativas e redirecionamento das divulgações off-line para áreas onde as pessoas se encontravam;
15. Viabilizar os canais de comunicação digitais, mais flexíveis e podendo ser operados de qualquer lugar: Facebook, Instagram, WhatsApp, Twitter (COSTA, ESTEVE-DEL-VALLE & HAGEDOORN, 2022; HE & HARRIS, 2020; KLASSEN & SITZMAN, 2000; SHETH, 2020; VERMA & GUSTAFSSON, 2020).

Destacam-se algumas colocações dos gestores de marketing das universidades que direcionam a tendência para a integração dos múltiplos canais de comunicação no formato de *omnichannel*, fortalecendo o atendimento e a comercialização dos serviços educacionais, tendência inicialmente proposta para o marketing de varejo pelos pesquisadores Verhoef, Kannan e Inman (2015). Portanto, faz-se necessário e urgente que os gestores de marketing educacional invistam em diferentes formas de atendimento e na sua integração, atendendo os estudantes do jeito que ele quiser ser atendido.

Diante deste cenário, a pesquisa contribuiu com informações levantadas no setor educacional e as práticas implantadas pelos gestores de marketing educacional, mapeando padrões que podem compor um possível protocolo para os departamentos de marketing das universidades utilizarem em situações similares de crise, auxiliando no planejamento do departamento de marketing para mitigar os efeitos da crise nas universidades.

5.3. LIMITAÇÕES E PESQUISAS FUTURAS

Ao longo da realização desse estudo, foram observadas algumas limitações que devem ser comentadas e poderão ser consideradas como possibilidades para estudos futuros.

O estudo qualitativo com os gestores de marketing tem algumas limitações nesse método de pesquisa. A primeira delas é a impossibilidade de se generalizar os resultados obtidos, além da dificuldade de analisar e interpretar os dados obtidos. O estudo quantitativo contribui com alguns resultados encontrados na pesquisa qualitativa; contudo, diversas informações referem-se à visão interna da organização, pela ótica dos gestores de marketing que atuaram no planejamento das ações, sendo as entrevistas semiestruturadas uma boa metodologia. O ideal, para estudos futuros, é ampliar o tamanho da amostra para enriquecer as estratégias de marketing adotadas nas universidades.

A respeito da segmentação da amostra do presente estudo, a aplicação da pesquisa em universidades comunitárias não contemplou a coleta de dados em outras modalidades de Instituições de Educação Superior privadas. Como o setor educacional brasileiro é bastante heterogêneo, é possível observar outros achados relevantes que podem apresentar fatores críticos de sucesso diferentes implicando em alterações no ambiente de negócios das IES; portanto, sugere-se pesquisa futuras que busquem ampliar o entendimento do setor educacional, tais como:

1. Universidades particulares;
2. Centros Universitários comunitários;
3. Centros Universitários particulares; e
4. Faculdades particulares.

Também em relação à segmentação da amostra, os estudantes que responderam o questionário foram apenas da graduação não sendo diferenciados quanto a modalidade; portanto, também se recomenda pesquisa futuras que busquem ampliar o entendimento do setor educacional conforme o público e a modalidade de ensino, tais como:

1. Graduação presencial;
2. Graduação a distância;
3. Pós-graduação *lato sensu* presencial;
4. Pós-graduação *lato sensu* a distância;
5. Pós-graduação *stricto sensu*.

Alguns conceitos identificados nas coletas de dados podem ser aprofundados através de pesquisas futuras, dentre elas:

1. *Omnichannel* no marketing educacional;
2. Protagonismo comunitário e o marketing social no fortalecimento da marca da IES;
3. Comportamento do consumidor e os fatores utilizados na decisão de compra de curso superior no pós-pandemia;
4. Elaboração do protocolo de gestão de crise para o Departamento de Marketing.

Mesmo com as referidas limitações, o estudo agrega valor à academia por compreender, de forma mais profunda, as ações de marketing educacional desenvolvidas para mitigar os efeitos da crise causada pela pandemia da COVID-19, sendo informações relevantes para a redução das incertezas nas organizações educacionais em períodos de crise.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARIZZI, G.; BREITENREITER, J.; KHALSA, R.; IYER, R.; BABIN, L. A.; GRIFFIN, M. Modeling Business Student Satisfaction: Utilitarian Value and Hedonic Value as Drivers of Satisfaction, *Marketing Education Review*, 2020. doi: 10.1080/10528008.2020.1822186

BARDIN, L. *Análise de Conteúdo*. São Paulo: Almedina, 2011.

BINSARDI, A.; EKWULUGO, F. International marketing of British education: research on the students' perception and the UK market penetration. *Marketing Intelligence & Planning*, v. 21, n. 5, p. 318-327, 2003. doi: 10.1108/02634500310490265

BOOMS, B. H.; BITNER, M. J. Marketing strategies and organization structures for service firms. In: DONNELLY, J. H.; GEORGE, W. R. (Eds.). *Marketing of services*. Chicago: American Marketing Association, 1981. p. 47-51.

BOWDEN, J. L. Engaging the Student as a Customer: A Relationship Marketing Approach. *Marketing Education Review*, v. 21, n. 3, p. 211-228, 2011. doi: 10.2753/MER1052-8008210302

BRASIL. Lei n. 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional, *Diário Oficial da República Federativa do Brasil*, Brasília, p. 27833 (23 de dezembro de 1996). Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9394.htm >. Acesso em: 06 dez. 2020.

_____. Ministério da Educação. Portaria n. 343, de 17 de março de 2020. Dispõe sobre a substituição das aulas presenciais por aulas em meios digitais enquanto durar a situação de pandemia do Novo Coronavírus - COVID-19. *Diário Oficial da União*, Brasília, n. 148, p. 51, 6 ago. 2021. Seção 1. Disponível em: <<https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/portaria-n-343-de-17-de-marco-de-2020-248564376>>. Acesso em: 28 out. 2020.

_____. Conselho Nacional de Educação. Resolução CNE/CP n. 2, de 5 de agosto de 2021. Institui Diretrizes Nacionais orientadoras para a implementação de medidas no retorno à presencialidade das atividades de ensino e aprendizagem e para a regularização do calendário escolar. *Diário Oficial da União*, Brasília, n. 53, p. 39, 18 mar. 2020. Seção 1. Disponível em: < <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/resolucao-cne/cp-n-2-de-5-de-agosto-de-2021-336647801> >. Acesso em: 01 ago. 2022.

BRUNER, G. C. The Marketing Mix: Time for Reconceptualization. *Journal of Marketing Education*, v.11, n. 2, p. 72-77, 1989. doi: 10.1177/027347538901100212

CARNEVALE, J.; HATAK, I. Employee Adjustment and Well-Being in the Era of COVID-19: Implications for Human Resource Management. *Journal of Business Research*, v. 116, p. 183-187, 2020. doi: 10.1016/j.jbusres.2020.05.037

CASIDY, R.; WYMER, W. The impact of brand strength on satisfaction, loyalty and WOM: An empirical examination in the higher education sector. *Journal of Brand Management*, v. 22, n. 2, p. 117-135, 2015. doi: 10.1057/bm.2015.6

- COSTA, E.; ESTEVE-DEL-VALLE, M.; HAGEDOORN, B. Scalable Co-presence: WhatsApp and the Mediation of Personal Relationships during the COVID-19 Lockdown. *Social Media + Society*, p. 1-10, 2022. doi: 10.1177/20563051211069053
- COWNIE, F. 'What drives students' affective commitment towards their university? *Journal of Further and Higher Education*, 2017. doi: 10.1080/0309877X.2017.1394988
- DAVIS, D., GOLICIC, S.; BOERSTLER, C. N. Benefits and challenges of conducting multiple methods research in marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, v. 39, p. 467-479, 2011. doi: 10.1007/S11747-010-0204-7
- DAY, G. S. Closing the Marketing Capabilities Gap. *Journal of Marketing*, v. 75, n. 4, p. 183-195, 2011. doi: 10.1509/jmkg.75.4.183
- DONTHU, N.; GUSTAFSSON, A. Effects of COVID-19 on business and research. *Journal of business research*, v. 117, p. 284-289, 2020. doi: 10.1016/j.jbusres.2020.06.008
- EDMUNDS, R.; THORPE, M.; CONOLE, G. Student attitudes towards and use of ICT in course study, work and social activity: A technology acceptance model approach. *British Journal of Educational Technology*, v. 43, p. 71-84, 2012. doi: 10.1111/j.1467-8535.2010.01142.x
- FADEL, C.; BIALIK, C.; TRILLING, B. *Four-Dimensional Education: the competencies learners need to succeed*. Boston, MA, USA: Center for Curriculum Redesign, 2015. Disponível em: < <https://curriculumredesign.org/our-work/four-dimensional-21st-century-education-learning-competencies-future-2030/> >. Acesso em: 21 abr. 2021.
- FIELD, A. *Descobrimo a Estatística Usando o SPSS*. 2. ed. Porto Alegre, RS: Penso, 2009.
- FLICK, U. *Introdução à metodologia de pesquisa: um guia para iniciantes*. Porto Alegre, RS: Penso, 2013. p. 45, 164-175, 182-186.
- FLICK, U. *Introdução à pesquisa qualitativa*. 3. ed. Porto Alegre, RS: Artmed, 2008. p. 148-154.
- FREITAS, H.; OLIVEIRA, M.; SACCOL, A.; MOSCAROLA, J. O método de pesquisa survey. *Revista de Administração*, v. 35, n. 3, p. 105-112, 2000.
- FULLERTON, G. When Does Commitment Lead to Loyalty? *Journal of Service Research*, v. 5, n. 4, p. 333-344, 2003. doi: 10.1177/1094670503005004005
- GARCÍA-PEÑALVO, F. J.; CORELL, A. La COVID-19: ¿enzima de la transformación digital de la docencia o reflejo de una crisis metodológica y competencial en la educación superior? *Campus Virtuales*, v. 9, n. 2, p. 83-98, 2020. Disponível em: < www.revistacampusvirtuales.es >. Acesso em: 09 maio 2020.
- GIBBS, P. From the invisible hand to the invisible handshake: marketing higher education. *Research in Post-Compulsory Education*, v. 7, n. 3, p. 325-338, 2002. doi: 10.1080/13596740200200134
- GIRARD, T.; PINAR, M. An empirical study of the dynamic relationships between the core and supporting brand equity dimensions in higher education. *Journal of Applied Research in Higher Education*, v. 13, n. 3, p. 710-740, 2021. doi: 10.1108/JARHE-04-2020-0097

GOVINDARAJAN, V.; SRIVASTAVA A. What the shift to virtual learning could mean for the future of higher education. *Harvard Business Review*, March 31, 2020. Disponível em: < <https://hbr.org/2020/03/what-the-shift-to-virtual-learning-could-mean-for-the-future-of-higher-ed> >. Acesso em: 24 abr. 2021.

GREWAL, D.; LEVY, M. *Marketing*. 4. ed. Porto Alegre, RS, Brasil: AMGH, 2017.

HAIR JÚNIOR, J. F.; BABIN, B.; MONEY, A. H.; SAMOUEL, P. (2005). *Fundamentos de Métodos de Pesquisa em Administração*. Porto Alegre, RS: Bookman, 2005. p. 163-169.

HE, H.; HARRIS, L. The impact of Covid-19 pandemic on corporate social responsibility and marketing philosophy. *Journal of business research*, v. 116, p. 176-182, 2020. doi: 10.1016/j.jbusres.2020.05.030

HEMSLEY-BROWN J.V.; OPLATKA, I. Universities in a competitive global marketplace: a systematic review of the literature on higher education marketing. *International Journal of Public Sector Management*, v. 19, n. 4, p. 316-338, 2006. doi: 10.1108/09513550610669176

HENNIG-THURAU, T.; LANGER, M.; HANSEN, U. Modeling and Managing Student Loyalty. *Journal of Service Research*, v. 3, n. 4, p. 331-344, 2001. doi: 10.1177/109467050134006

HESKETH, A. J.; KNIGHT, P. T. Postgraduates' choice of programme: Helping universities to market and postgraduates to choose. *Studies in Higher Education*, v. 24, n. 2, p. 151-163, 1999. doi: 10.1080/03075079912331379858

HULT, G. T. M. Toward a Theory of the Boundary-Spanning Marketing Organization and Insights From 31 Organization Theories. *Journal of the Academy of Marketing Science*, v. 39, n. 4, p. 509-536, 2010. doi: 10.1007/s11747-011-0253-6

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA. *Censo da Educação Superior 2019: divulgação dos resultados*. Brasília: Inep, 2020. Disponível em: < http://download.inep.gov.br/educacao_superior/censo_superior/documentos/2020/Apresentacao_Censo_da_Educacao_Superior_2019.pdf >. Acesso em: 28 out. 2020.

ISKHAKOVA, L.; HOFFMANN, S.; HILBERT, A. (2017) Alumni Loyalty: Systematic Literature Review. *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, v. 29, n. 3, p. 274-316, 2017. doi: 10.1080/10495142.2017.1326352

IVY, J. A new higher education marketing mix: the 7Ps for MBA marketing. *International Journal of Educational Management*, v. 22, n. 4, p. 288-299, 2008. doi: 10.1108/09513540810875635

JASCHIK, S. *Colleges could lose 20% of students*. Inside Higher Ed. 29 April 2020, Disponível em: < <https://www.insidehighered.com/admissions/article/2020/04/29/colleges-could-lose-20-percent-students-analysis-says> >. Acesso em: 07 mar. 2021.

JONGBLOED, B. Marketisation in Higher Education, Clark's Triangle and the Essential Ingredients of Markets. *Higher Education Quarterly*, v. 57, n. 2, p. 110-135, 2003. doi: 10.1111/1468-2273.00238

- KELL, U.; ERZBERGER, C. Qualitative and Quantitative Methods: not in opposition. In: FLICK, U.; KARDORFF, E.; STEINKE, I. (Eds.). *A companion to qualitative research*. London, Great Britain: Sage, 2004. p. 172-177.
- KIRK, C. P.; RIFKIN, L. S. I'll trade you diamonds for toilet paper: Consumer reacting, coping and adapting behaviors in the COVID-19 pandemic. *Journal of business research*, v. 117, p. 124-131, 2020. doi: 10.1016/j.jbusres.2020.05.028
- KLASSEN, M.; SITZMAN, E. At the Intersection of Demand Creation and Demand Fulfillment: Which Schools Are Getting There First and Why. *Journal of Marketing for Higher Education*, v. 10, n. 1, p. 43-53, 2000. doi: 10.1300/J050v10n01_04
- KOTLER, P.; KELLER, K. L. *Administração de Marketing*. 15. ed. São Paulo, SP, Brasil: Pearson Education do Brasil, 2018.
- KRISHNAMURTHY, S. The future of business education: A commentary in the shadow of the Covid-19 pandemic. *Journal of business research*, v. 117, p. 1-5, 2020. doi: 10.1016/j.jbusres.2020.05.034
- LAUTERBORN, R. F. New Marketing Litany: Four P's passe: C-words take over. *Advertising Age*, v. 61, n. 41, 1990.
- LEDDEN, L.; KALAFATIS, S. P.; MATHIOUDAKIS, A. The idiosyncratic behavior of service quality, value, satisfaction, and intention to recommend in higher education: An empirical examination. *Journal of Marketing Management*, v. 27, n. 11-12, p. 1232-1260, 2011. doi: 10.1080/0267257X.2011.611117
- LEE, H. J.; SEONG, M. H. A Study on the Effects of Business Service Quality on Satisfaction, Commitment, Performance, and Loyalty at a Private University. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, v. 7, n. 9, p. 439-453, 2020. doi: 10.13106/JAFEB.2020.VOL7.NO9.439
- LIM, W. M.; JEE, T. W.; RUN E. C. Strategic brand management for higher education institutions with graduate degree programs: empirical insights from the higher education marketing mix. *Journal of Strategic Marketing*, v. 28, n. 3, p. 225-245, 2020. doi: 10.1080/0965254X.2018.1496131
- LOPES, E. L.; SILVA, D. Modelos integrativos do comportamento do consumidor: uma revisão teórica. *Revista Brasileira de Marketing*, v. 10, n. 3, p. 3-23, 2011. doi:10.5585/remark.v10i3.2273
- MALHOTRA, D.; LUMINEAU, F. Trust and collaboration in the aftermath of conflict: The effects of contract structure. *Academy of Management Journal*, v. 54, n. 5, p. 981-998, 2011. doi: <https://doi.org/10.5465/amj.2009.0683>
- MARINCE, F. Interrogating the crisis in higher education marketing: the CORD mode. *International Journal of Educational Management*, v. 19, n. 7, p. 564-578, 2005. doi: 10.1108/09513540510625608
- MARINCE, F. University and course choice: Implications for positioning, recruitment and marketing. *International Journal of Educational Management*, v. 20, n. 6, p. 466-479, 2006. doi: 10.1108/09513540610683711
- MAZZAROL, T.; SOUTAR, G. N.; THEIN, V. (2001) Critical Success Factors in the Marketing of an Educational Institution: A Comparison of Institutional and Student

- Perspectives. *Journal of Marketing for Higher Education*, v. 10, n. 2, p. 39-57, 2001. doi: 10.1300/J050v10n02_04
- McCARTHY, E. J. Basic marketing: A managerial approach. Homewood, IL: Irwin, 1960.
- MISHRA, L.; GUPTA, T.; SHREE, A. Online Teaching-Learning in Higher Education during Lockdown Period of COVID-19 Pandemic. *International Journal of Educational Research Open*, v. 1, 2020. doi: 100012. 10.1016/j.ijedro.2020.100012
- MORGAN, N. A. Marketing and business performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, v. 40, p. 102-119, 2012. doi: 10.1007/s11747-011-0279-9
- MORTIMER, K. Recruiting Overseas Undergraduate Students: Are their Information Requirements being Satisfied? *Higher Education Quarterly*, v. 51, n. 3, p. 225-238, 1997. doi: 10.1111/1468-2273.00041
- MOURAD, M.; MESHREKI, H.; SAROFIM, S. Brand equity in higher education: comparative analysis. *Studies in Higher Education*, v. 45, n. 1, p. 209-231, 2020. doi: 10.1080/03075079.2019.1582012
- MORAUX-SAUREL, H.; VOLLE, P. Le concept d'Open Marketing. Identification des contours, des dimensions et des formes. *Revue Française de Gestion*, v. 41, n. 252, p. 13-32, 2015. doi:10.3166/RFG.252.13-32
- NEWMAN, S.; JAHDI, K. Marketisation of education: marketing, rhetoric and reality. *Journal of Further and Higher Education*, v. 33, n. 1, p. 1-11, 2009. doi: 10.1080/03098770802638226
- NG, I. C. L.; FORBES, J. Education as Service: The Understanding of University Experience Through the Service Logic, *Journal of Marketing for Higher Education*, v. 19, n. 1, p. 38-64, 2009. doi: 10.1080/08841240902904703
- NGUYEN, N.; LEBLANC, G. Image and reputation of higher education institutions in students' retention decisions. *International Journal of Educational Management*, v. 15, n. 6, p. 303-311, 2001. doi: 10.1108/EUM0000000005909
- OLIVER, R. Whence Consumer Loyalty? *Journal of Marketing*, v. 63, p. 33-44, 1999. doi:10.2307/1252099
- PAUL, R.; PRADHAN, S. Achieving Student Satisfaction and Student Loyalty in Higher Education: A Focus on Service Value Dimensions. *Services Marketing Quarterly*, 2019. doi: 10.1080/15332969.2019.1630177
- POTTER, C. W. A history of influenza. *Journal of Applied Microbiology*, v. 91, n. 4, p. 572-579, 2001. doi: 10.1046/j.1365-2672.2001.01492.x
- RAHI, S. Research design and methods: A systematic review of research paradigms, sampling issues and instruments development. *International Journal of Economics & Management Sciences*, v. 6, n. 2, p. 1-5, 2017. doi: 10.4172/2162-6359.1000403
- RAUSCHNABEL, P. A.; KREY, N.; BABIN, B. J.; IVENS, B. S. Brand management in higher education: The University Brand Personality Scale. *Journal of Business Research*, v. 69, p. 3077-3086, 2016. doi: 10.1016/j.jbusres.2016.01.023

- REIMERS, F.M.; SCHLEICHER, A. A framework to guide an education response to the COVID-19 Pandemic of 2020. *OECD Policy Responses to Coronavirus (COVID-19)*, Paris, OECD Publishing, 2020. Disponível em: < <https://doi.org/10.1787/6ae21003-en> >. Acesso em: 21 abr. 2021.
- ROWLEY, J.; DAWES, J. Disloyalty: a closer look at non-loyals. *Journal of Consumer Marketing*, v. 17, n. 6, p. 538-547, 2000. doi: 10.1108/07363760010349948
- SAHU P. Closure of Universities Due to Coronavirus Disease 2019 (COVID-19): Impact on Education and Mental Health of Students and Academic Staff. *Cureus*, v. 4, n. 12, 2020. doi: 10.7759/cureus.7541
- SAMPAIO, C. H.; PERIN, M. G.; SIMÕES, C.; KLEINOWSKI, H. Students' trust, value and loyalty: evidence from higher education in Brazil. *Journal of Marketing for Higher Education*, v. 22, n. 1, p. 83-100, 2012. doi: 10.1080/08841241.2012.705796
- SANTINI, F. O.; LADEIRA, W. J.; SAMPAIO, C. H.; COSTA, G. S. Student satisfaction in higher education: a meta-analytic study. *Journal of Marketing for Higher Education*, v. 27, n. 1, p. 1-18, 2017. doi: 10.1080/08841241.2017.1311980
- SCHIRMER, N.; RINGLE, C. M.; GUDERGAN, S. P.; FEISTEL, M. S. G. The link between customer satisfaction and loyalty: the moderating role of customer characteristics. *Journal of Strategic Marketing*, 2016. doi: 10.1080/0965254X.2016.1240214
- SCHLESINGER, W.; CERVERA, A.; PÉREZ-CABAÑERO, C. Sticking with your university: the importance of satisfaction, trust, image, and shared values, *Studies in Higher Education*, 2016. doi: 10.1080/03075079.2015.1136613
- SHEN, C.; HO, J. Technology-enhanced learning in higher education: A bibliometric analysis with latent semantic approach. *Computers in Human Behavior*, v. 104, n. 106177, 2020. doi: 10.1016/j.chb.2019.106177
- SHETH, J. Impact of Covid-19 on consumer behavior: Will the old habits return or die? *Journal of Business Research*, v. 117, p. 280-283, 2020. doi: 10.1016/j.jbusres.2020.05.059
- SNIJDERS, I.; WIJNIA, L.; RIKERS, R. M. J. P.; LOYENS, S. M. M. Alumni loyalty drivers in higher education. *Social Psychology of Education*, n. 22, p. 607-627, 2019. doi: 10.1007/s11218-019-09488-4
- SOHRABI, C.; ALSAFI, Z.; O'NEILL, N.; KHAN, M.; KERWAN, A.; AL-JABIR, A.; IOSIFIDIS, C.; AGHA, R. World Health Organization declares global emergency: A review of the 2019 novel coronavirus (COVID-19). *International Journal of Surgery*, v. 76, p. 71-76, 2020. doi: 10.1016/j.ijsu.2020.02.034
- STACHOWSKI, C. A. Educational Marketing: A Review and Implications for Supporting Practice in Tertiary Education. *Educational Management Administration & Leadership*, v. 39, n. 2, p. 186-204, 2011. doi: 10.1177/1741143210390056
- SWANI, K.; WAMWARA, W.; GOODRICH, K.; SCHILLER, S.; DINSMORE, J. Understanding Business Student Retention During Covid-19: Roles of Service Quality, College Brand, and Academic Satisfaction, and Stress. *Services Marketing Quarterly*, v. 43, n. 3, 2021. doi: 10.1080/15332969.2021.1993559

UNESCO. *COVID-19 and Higher Education: today and tomorrow*. Caracas, Venezuela: UNESCO IESALC, 2020. Disponível em: < <http://www.iesalc.unesco.org/en/wp-content/uploads/2020/04/COVID-19-EN-090420-2.pdf> >. Acesso em: 21 abr. 2021.

United Nations Office for Disaster Risk Reduction. *Hazard Definition & Classification Review: technical report*. Geneva: UNDRR, 2020. Disponível em: < <https://www.undrr.org/publication/hazard-definition-and-classification-review> >. Acesso em: 24 abr. 2021.

VERHOEF, P. C.; KANNAN, P. K.; INMAN, J. J. From Multi-Channel Retailing to Omni-Channel Retailing. *Journal of Retailing*, v. 91, n. 2, p. 174-181, 2015. doi: 10.1016/j.jretai.2015.02.005

VERMA, S.; GUSTAFSSON, A. Investigating the emerging COVID-19 research trends in the field of business and management: A bibliometric analysis approach. *Journal of business research*, v. 118, p. 253-261, 2020. doi: 10.1016/j.jbusres.2020.06.057

VERSHITSKAYA, E. R.; MIKHAYLOVA, A. V.; GILMANSHINA, S. I.; DOROZHKIN, E. M.; EPANESHNIKOV, V. V. Present-day management of universities in Russia: Prospects and challenges of e-learning. *Education and Information Technologies*, v. 25, p. 611-621, 2020. doi: 10.1007/s10639-019-09978-0

VIEIRA, V. A. *Escalas em marketing: métricas de resposta do consumidor e de desempenho empresarial*. São Paulo: Atlas, 2011.

WHITTY, G.; POWER, S. Marketization and privatization in mass education systems. *International Journal of Educational Development*, v. 20, n. 2, p. 93-107, 2000. doi: 10.1016/S0738-0593(99)00061-9

YUAN, R.; LIU, M.; LUO, M. J.; YEN, D. Reciprocal Transfer of Brand Identity and Image Associations Arising From Higher Education Brand Extensions. *Journal of Business Research*, v. 69, p. 3069-3076, 2016. doi: 10.1016/j.jbusres.2016.01.022

APÊNDICES

APÊNDICE A - Estudo 1: entrevistas com os gestores de marketing

Mix de Marketing Educacional ¹	Indicador a ser observado ²
1. Solução ao cliente	Q1. A Universidade precisou modificar os serviços educacionais por conta da pandemia? Quais serviços sofreram mudanças e o que foi modificado?
	Q2. A Universidade vem acompanhando o índice de motivação dos estudantes em relação aos serviços prestados durante a pandemia? Se sim, como estão fazendo este acompanhamento e quais os resultados observados?
2. Conveniência	Q3. Os serviços necessários para continuidade da vida acadêmica foram disponibilizados on-line?
	Q4. As campanhas de processo seletivo sofreram mudanças por conta da pandemia?
	Q5. Os estudantes modificaram seus hábitos de consumo referente aos serviços educacionais oferecidos após a pandemia?
3. Custo do cliente	Q6. Houve alteração nos preços dos programas?
	Q7. Como ficou a disponibilidade de bolsas acadêmicas?
	Q8. Foi necessário modificar os planos de pagamento e as opções de parcelamento?
	Q9. Houve aumento de evasão nos cursos ofertados? Qual a razão da evasão justificada pelos discentes?
4. Comunicação	Q10. Quais campanhas específicas foram realizadas por conta das adaptações necessárias devido à COVID-19 e em quais mídias?
	Q11. Houve um planejamento integrado de comunicação em relação às mudanças implementadas por conta da COVID-19?
	Q12. Desenvolveram ações específicas de marketing de relacionamento com os estudantes durante a crise da pandemia?
	Q13. A universidade possui canais digitais diversificados, acessíveis e com todas as informações dos programas ofertados? Quais? Houve aumento na procura pelos canais digitais?
	Q14. Como ocorre a comunicação com os interessados na Universidade durante a crise da pandemia?
5. Colaboradores	Q15. Foi necessário ampliar a equipe de atendimento e negociação com os estudantes? Se sim, quais necessidades levaram a esta decisão?
	Q16. Realizaram treinamentos específicos com os colaboradores de atendimento para uma abordagem em relação aos serviços prestados durante a pandemia? Se sim, quais os tipos de treinamentos desenvolvidos?
6. Capacidade	Q17. Quais foram as ações de marketing implementadas pelo setor para mitigar a crise da pandemia da COVID-19?
	Q18. Há um acompanhamento da eficácia das ações de marketing implementadas? Se sim, quais ações se mostraram mais eficazes na captação e na retenção dos estudantes?
	Q19. Quais as ações de marketing realizadas pelos concorrentes mais impactaram a sua universidade?
7. Carisma	Q20. Como está sendo a procura de novos interessados em ingressar na Universidade?
	Q21. A Universidade está atuando diretamente na comunidade externa com ações de combate à pandemia da COVID-19?

Fontes: 1. Newman e Jahdi (2009). 2. Elaborado pelo autor.

APÊNDICE B - Estudo 2: *Survey* com os estudantes

Construtos	Indicador a ser observado	Referência
MIX DE MARKETING EDUCACIONAL¹	Solução ao cliente	S1. Você se sente seguro com os cuidados implementados pela Universidade na prevenção contra a COVID-19. (Q1)
	Conveniência	Em relação aos serviços educacionais ofertados pela Universidade após a ocorrência da pandemia da COVID-19, descritos a seguir, veja se você discorda ou concorda quanto à qualidade dos serviços: (Q3) S2. O <i>site</i> da Universidade é fácil de usar. S3. O Facebook da Universidade é bem-organizado e útil como canal de comunicação e informação. S4. A Biblioteca facilita o empréstimo e a retirada de livros físicos de que necessita. S5. Os serviços <i>online</i> disponibilizados pela biblioteca são fáceis de encontrar e de usar. S6. A Universidade oferta eventos <i>online</i> interessantes e que atendam às suas necessidades como atividades complementares. S7. O setor de Atendimento ao Aluno da Universidade, no formato a distância (<i>online</i> , telefone ou WhatsApp), funciona perfeitamente. S8. Os serviços de matrícula, emissão de documentos acadêmicos e protocolo funcionam perfeitamente no formato <i>online</i> . S9. Os pagamentos de matrículas e de taxas, bem como inscrições em cursos e eventos, funcionam perfeitamente no formato <i>online</i> . S10. O suporte de informática da Universidade auxilia de modo rápido em relação aos problemas de acesso aos serviços educacionais <i>online</i> . S11. A tecnologia utilizada nas aulas a distância (<i>online</i>) é fácil de usar.
	Custo do cliente	S12. A Universidade ofereceu descontos que facilitaram o pagamento das mensalidades durante o período da pandemia. (Q6)
		S13. A Universidade ofereceu uma quantidade adequada de bolsas acadêmicas durante o período da pandemia. (Q7)
		S14. A Universidade flexibilizou rapidamente as alternativas de pagamento das mensalidades durante o período da pandemia. (Q8)
	Comunicação	S15. As campanhas de divulgação realizadas durante o período da pandemia influenciaram positivamente na sua matrícula nesta Universidade. (Q10)
		S16. A Universidade ofereceu de modo rápido a negociação individual em relação às mensalidades e outras taxas acadêmicas. (Q12)
		S17. Os canais de mídia utilizados pela Universidade são acessíveis, úteis e trazem informações completas. (Q13)
		S18. As mudanças implementadas por conta da pandemia foram bem explicadas pela Universidade e esclareceram suas dúvidas. (Q14)
	Colaboradores	S19. A Universidade mantém um bom canal de relacionamento durante o período da pandemia, os colaboradores (funcionários) se comunicam adequadamente, são eficientes e proativos. (Q16)
Carisma	S20. Você considera que a Universidade está atuando da maneira adequada na comunidade externa com ações de combate à pandemia da COVID-19. (Q21)	
		Elaborado pelo autor a partir da literatura (NEWMAN & JAHDI, 2009; VIEIRA, 2011) e validado com <i>Experts</i> Escala de Likert de concordância de 7 pontos

SATISFAÇÃO	S21. Estou bastante satisfeito com a qualidade da educação que recebo na minha universidade.	Casidy e Wymer (2015) Escala de Likert de concordância de 7 pontos
	S22. Estou muito satisfeito com minha experiência na minha universidade.	
	S23. Acho que fiz a coisa certa quando decidi me matricular na minha universidade.	
LEALDADE	S24. Eu recomendaria minha universidade para outra pessoa.	Sampaio, Perin, Simões e Kleinowski (2012)
	S25. Se eu fosse confrontado com a mesma escolha novamente, ainda escolheria a mesma universidade.	Escala de Likert de concordância de 10 pontos

APÊNDICE C – Comparação entre os Estudos 1 e 2

Construtos		Estudo 1	Estudo 2	
MIX DE MARKETING EDUCACIONAL¹	1. Solução ao cliente	Q1	S1	
		Q2	<i>Indicador específico para o Gestor de Marketing da Universidade</i>	
	2. Conveniência	Q3		S2
				S3
				S4
				S5
				S6
			S7	
			S8	
			S9	
			S10	
			S11	
	3. Custo do cliente	Q4		<i>Indicadores específicos para o Gestor de Marketing da Universidade</i>
		Q5		
		Q6		S12
		Q7		S13
		Q8		S14
	4. Comunicação	Q9		<i>Indicador específico para o Gestor de Marketing da Universidade</i>
		Q10		S15
		Q11		<i>Indicador específico para o Gestor de Marketing da Universidade</i>
		Q12		S16
5. Colaboradores	Q13		S17	
	Q14		S18	
	Q15		<i>Indicador específico para o Gestor de Marketing da Universidade</i>	
6. Capacidade	Q16		S19	
	Q17		<i>Indicadores específicos para o Gestor de Marketing da Universidade</i>	
	Q18			
Q19				
7. Carisma	Q20		<i>Indicador específico para o Gestor de Marketing da Universidade</i>	
	Q21		S20	
SATISFAÇÃO²		<i>Indicador específico para os Estudantes da Universidade</i>	S21 S22 S23	
LEALDADE³		<i>Indicador específico para os Estudantes da Universidade</i>	S24 S25	

Fontes: 1. Newman e Jahdi (2009);
2. Casidy e Wymer (2015);
3. Sampaio, Perin, Simões e Kleinowski (2012).

APÊNDICE D – Estudo 1: Roteiro das entrevistas com os gestores de marketing

1. APRESENTAÇÃO

Meu nome é Wildenilson Sinhorini, mestrando no PPG de Administração na PUCRS.

Essa entrevista faz parte da dissertação realizada na *linha de pesquisa em marketing*, com o objetivo de **identificar os efeitos provocados pela pandemia da COVID-19 nas estratégias de marketing das universidades comunitárias no Brasil**.

2. REGRAS DE FUNCIONAMENTO

PRELIMINAR

- a) A entrevista será gravada na plataforma *Zoom*, vídeo e áudio, para facilitar a tabulação de dados para posterior análise do conteúdo.
- b) Importante esclarecer que a identificação do entrevistado será mantida em sigilo entre os pesquisadores responsáveis pela pesquisa e não fará parte, em nenhuma hipótese, do material que comporá o artigo científico.
- c) *Está de acordo com a gravação?*

ORIENTAÇÕES GERAIS

- d) O tempo de duração será de aproximadamente 45 minutos, podendo se estender até no máximo 1 hora.
- e) Evitaremos conversas que fujam do escopo da pesquisa para que possamos manter o cunho científico do trabalho.
- f) Após o lançamento das questões para o debate, você se manifestará sobre as referidas questões, bem como emitirá sua opinião sobre os aspectos que julgar relevantes.
- g) Caso você se esqueça de assuntos importantes para a pesquisa, o entrevistador poderá, a título de incentivo, lançar novas perguntas dentro do tema em debate.
- h) Compete ao entrevistador manter a organização da entrevista.
- i) O entrevistador, além da gravação da entrevista, também poderá anotar algumas opiniões, sugestões, informações, enfim, registros que facilitem a consolidação e análise dos dados.

3. PERFIL DO ENTREVISTADO E DO SETOR

- 3.1. Nome: _____
- 3.2. Qual o cargo que ocupa na Universidade: _____
- 3.3. Há quanto tempo trabalha nesta função na Universidade: _____
- 3.4. Há quanto tempo trabalha com marketing educacional: _____
- 3.5. Quantos colaboradores atuam diretamente no setor de marketing: _____
- 3.6. Quais os serviços realizados diretamente pelo setor de marketing:

3.7. Quais os serviços são terceirizados e supervisionados pelo setor de marketing:

4. QUESTÕES ESPECÍFICAS SOBRE OS IMPACTOS DA PANDEMIA NAS ESTRATÉGIAS DE MARKETING

SOLUÇÃO AO CLIENTE

1. A Universidade precisou modificar os serviços educacionais por conta da pandemia? Quais serviços sofreram mudanças e o que foi modificado?
2. A Universidade vem acompanhando o índice de motivação dos estudantes em relação aos serviços prestados durante a pandemia? Se sim, como estão fazendo este acompanhamento e quais os resultados observados?

CONVENIÊNCIA

3. Os serviços necessários para continuidade da vida acadêmica foram disponibilizados on-line?
4. As campanhas de processo seletivo sofreram mudanças por conta da pandemia?
5. Os estudantes modificaram seus hábitos de consumo referente aos serviços educacionais oferecidos após a pandemia?

CUSTO DO CLIENTE

6. Houve alteração nos preços dos programas?
7. Como ficou a disponibilidade de bolsas acadêmicas?
8. Foi necessário modificar os planos de pagamento e as opções de parcelamento?
9. Houve aumento de evasão nos cursos ofertados? Qual a razão da evasão justificada pelos discentes?

COMUNICAÇÃO

10. Quais campanhas específicas foram realizadas por conta das adaptações necessárias devido à COVID-19 e em quais mídias?
11. Houve um planejamento integrado de comunicação em relação às mudanças implementadas por conta da COVID-19?
12. Desenvolveram ações específicas de marketing de relacionamento com os estudantes durante a crise da pandemia?
13. A universidade possui canais digitais diversificados, acessíveis e com todas as informações dos programas ofertados? Quais? Houve aumento na procura pelos canais digitais?
14. Como ocorre a comunicação com os interessados na Universidade durante a crise da pandemia?

COLABORADORES

15. Foi necessário ampliar a equipe de atendimento e negociação com os estudantes? Se sim, quais necessidades levaram a esta decisão?

16. Realizaram treinamentos específicos com os colaboradores de atendimento para uma abordagem em relação aos serviços prestados durante a pandemia? Se sim, quais os tipos de treinamentos desenvolvidos?

CAPACIDADE

17. Quais foram as ações de marketing implementadas pelo setor para mitigar a crise da pandemia da COVID-19?

18. Há um acompanhamento da eficácia das ações de marketing implementadas? Se sim, quais ações se mostraram mais eficazes na captação e na retenção dos estudantes?

19. Quais as ações de marketing realizadas pelos concorrentes mais impactaram a sua universidade?

CARISMA

20. Como está sendo a procura de novos interessados em ingressar na Universidade?

21. A Universidade está atuando diretamente na comunidade externa com ações de combate à pandemia da COVID-19?

5. CONCLUSÃO

Informar que após a conclusão da pesquisa, será repassado um relatório com os resultados gerais para conhecimento dos participantes que colaboraram na coleta de dados.

Verificar se há alguma dúvida.

Agradecer a colaboração.

4. QUESTÕES GERAIS EM RELAÇÃO À UNIVERSIDADE

Em relação aos serviços educacionais ofertados pela Universidade após a ocorrência da pandemia da COVID-19, descritos a seguir, veja se você discorda ou concorda quanto à qualidade dos serviços.

Caso você não tenha as informações para avaliar um item, assinale a alternativa neutra (**Não sei** ou *Não tenho condições de avaliar*), localizado na última coluna.

As questões utilizaram a escala a seguir:

Discordo Totalmente	Discordo em parte	Discordo ligeiramente	Não concordo e nem discordo	Concordo ligeiramente	Concordo em parte	Concordo Totalmente	Não sei ou Não tenho condições de avaliar
1	2	3	4	5	6	7	

	Discordo Totalmente							Concordo Totalmente							Não sei ou Não tenho condições de avaliar
SOLUÇÃO AO CLIENTE															
1. Você se sente seguro com os cuidados implementados pela Universidade na prevenção contra a COVID-19.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	
CONVENIÊNCIA															
2. O site da Universidade é fácil de usar.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	
3. O Facebook da Universidade é bem-organizado e útil como canal de comunicação e informação.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	
4. A Biblioteca facilita o empréstimo e a retirada de livros físicos de que necessita.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	
5. Os serviços <i>on-line</i> disponibilizados pela biblioteca são fáceis de encontrar e de usar.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	
6. A Universidade oferta eventos <i>on-line</i> interessantes e que atendam às suas necessidades como atividades complementares.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	
7. O setor de Atendimento ao Aluno da Universidade, no formato a distância (<i>on-line</i> , telefone ou WhatsApp), funciona perfeitamente.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	
8. Os serviços de matrícula, emissão de documentos acadêmicos e protocolo funcionam perfeitamente no formato <i>on-line</i> .	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	
9. Os pagamentos de matrículas e de taxas, bem como inscrições em cursos e eventos, funcionam perfeitamente no formato <i>on-line</i> .	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	
10. O suporte de informática da Universidade auxilia de modo rápido em relação aos problemas de acesso aos serviços educacionais <i>on-line</i> .	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	
11. A tecnologia utilizada nas aulas a distância (<i>on-line</i>) é fácil de usar.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	
CUSTO DO CLIENTE / ESTUDANTE															
12. A Universidade ofereceu descontos que facilitaram o pagamento das mensalidades durante o período da pandemia.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	
13. A Universidade ofereceu uma quantidade adequada de bolsas acadêmicas durante o período da pandemia.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	

14. A Universidade flexibilizou rapidamente as alternativas de pagamento das mensalidades durante o período da pandemia.	1	2	3	4	5	6	7	
COMUNICAÇÃO								
15. As campanhas de divulgação realizadas durante o período da pandemia influenciaram positivamente na sua matrícula nesta Universidade.	1	2	3	4	5	6	7	
16. A Universidade ofereceu de modo rápido a negociação individual em relação às mensalidades e outras taxas acadêmicas.	1	2	3	4	5	6	7	
17. Os canais de mídia utilizados pela Universidade são acessíveis, úteis e trazem informações completas.	1	2	3	4	5	6	7	
18. As mudanças implementadas por conta da pandemia foram bem explicadas pela Universidade e esclareceram suas dúvidas.	1	2	3	4	5	6	7	
COLABORADORES								
19. A Universidade mantém um bom canal de relacionamento durante o período da pandemia, os colaboradores (funcionários) se comunicam adequadamente, são eficientes e proativos.	1	2	3	4	5	6	7	
CARISMA								
20. Você considera que a Universidade está atuando da maneira adequada na comunidade externa com ações de combate à pandemia da COVID-19.	1	2	3	4	5	6	7	
SATISFAÇÃO								
21. Estou bastante satisfeito com a qualidade da educação que recebo na minha universidade.	1	2	3	4	5	6	7	
22. Estou muito satisfeito com minha experiência na minha universidade.	1	2	3	4	5	6	7	
23. Acho que fiz a coisa certa quando decidi me matricular na minha universidade.	1	2	3	4	5	6	7	
LEALDADE								
24. Eu recomendaria minha universidade para outra pessoa.	1	2	3	4	5	6	7	
25. Se eu fosse confrontado com a mesma escolha novamente, ainda escolheria a mesma universidade.	1	2	3	4	5	6	7	

Agradecemos a colaboração.

APÊNDICE F – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) para Entrevista



Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul

PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
COMITE DE ÉTICA EM PESQUISA

Nós, Cláudio Hoffmann Sampaio e Wildenilson Sinhorini Vieira da Silva, responsáveis pela pesquisa “*Os Efeitos Provocados pela Pandemia da COVID-19 nas Estratégias de Marketing das Universidades Comunitárias no Brasil*”, estamos fazendo um convite para você participar como voluntário neste estudo.

Esta pesquisa pretende mapear as ações de marketing implementadas pelas universidades comunitárias diante da crise provocada pela pandemia da COVID-19; identificar as percepções dos estudantes universitários quanto às ações de marketing implementadas e os efeitos na satisfação e lealdade; e comparar as ações de marketing implementadas pelas universidades e as percepções dos estudantes

Acreditamos que ela seja importante porque estudos sobre as mudanças ocorridas no marketing frente à gestão de crise provocada pela pandemia, deverão gerar novas ideias, novas métricas e novos cenários para o marketing pós-pandemia. Diante disso, o marketing educacional encontra-se em um momento de incertezas, novos desafios e de transformações do negócio educacional por causa da pandemia. O que vem sendo de fato implementado pelo departamento de marketing nas Universidades brasileiras no enfrentamento da pandemia? Quais as principais estratégias e os resultados obtidos? Como os estudantes estão percebendo as ações de marketing das universidades?

Para sua realização será feito um estudo exploratório por meio de um método misto de pesquisa em uma abordagem multimétodo, utilizando coleta e análise combinada de dados qualitativos e quantitativos. Desta forma, a coleta dos dados primários será realizada através de dois métodos - entrevistas semiestruturadas em profundidade e uma survey.

Sua participação é voluntária e ocorrerá por meio da entrevista semiestruturada, a qual está sendo realizada com voluntários dentre os gestores de marketing das universidades comunitárias pesquisadas. A entrevista será realizada de forma *on-line*, via plataforma *Zoom*, sendo que os dados serão gravados e transcritos para posterior análise.

Também esclarecemos que simultaneamente, será realizada uma *survey* como uma pesquisa de opinião pública, por meio de um questionário *on-line* através da plataforma *Qualtrics Survey Software*, neste caso a coleta quantitativa ocorrerá somente com voluntários dentre os estudantes de graduação cadastrados nas universidades comunitárias pesquisadas, sem a possibilidade de identificação do participante.

A coleta qualitativa é realizada por meio de entrevistas a distância com os gestores de marketing das universidades comunitárias pesquisadas, eles não serão identificados posteriormente na publicação dos resultados da pesquisa e nem será utilizada ou exposta a imagem dos respondentes.

Os possíveis riscos que podem ocorrer são classificados como de nível mínimo, sua ocorrência decorrerá de alguma eventual exposição indevida com consequente identificação dos entrevistados, o que poderá ocasionar danos imateriais tais como estigmatização, preconceito, discriminação, perseguição ou dano pessoal para os participantes por parte dos superiores imediatos que não concordem com as informações fornecidas. Você tem o direito de pedir uma indenização por qualquer dano que, comprovadamente, resulte da sua participação no estudo. Reforçamos o nosso compromisso na manutenção da confidencialidade das informações objetivando evitar qualquer possível dano ou risco.

Os benefícios que esperamos do estudo são aprofundar o entendimento das ações realizadas pelas Universidades brasileiras decorrentes da pandemia, sob uma ótica interna por meio dos gestores e, também, pelas percepções externas, na visão dos clientes/estudantes, o que poderá servir para o desenvolvimento de um futuro protocolo de estratégias de marketing para situações de crises similares no setor universitário.

Durante todo o período da pesquisa você tem o direito de esclarecer qualquer dúvida ou pedir qualquer informação sobre o estudo, bastando para isso entrar em contato a qualquer hora, com o pesquisador responsável Cláudio H. Sampaio no telefone (51) 3320.3688, Secretaria do PPGAd da PUCRS, ou pelos e-mails csampaio@pucrs.br (pesquisador responsável) ou wildenilson.silva@edu.pucrs.br (pesquisador da equipe).

Você tem garantido o seu direito de não aceitar participar ou de retirar sua permissão, a qualquer momento, sem nenhum tipo de prejuízo ou retaliação, pela sua decisão voluntária.

As informações desta pesquisa serão confidenciais, e serão divulgadas apenas em eventos ou publicações científicas, não havendo identificação dos participantes, a não ser entre os responsáveis pelo estudo, sendo assegurado o sigilo sobre sua participação.

Caso você tenha qualquer dúvida quanto aos seus direitos como participante de pesquisa, entre em contato com o Comitê de Ética em Pesquisa da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (CEP-PUCRS) em (51) 33203345, Av. Ipiranga, 6681/prédio 50, sala 703, CEP: 90619-900, Bairro Partenon, Porto Alegre – RS, e-mail: cep@pucrs.br, de segunda a sexta-feira das 8h às 12h e 13h30 às 17h. O Comitê de Ética é um órgão independente constituído por profissionais das diferentes áreas do conhecimento e membros da comunidade. Sua responsabilidade é garantir a proteção dos direitos, a segurança e o bem-estar dos participantes por meio da revisão e da aprovação do estudo, entre outras ações.

Ao assinar este termo de consentimento, você não abre mão de nenhum direito legal que teria de outra forma.

Não assine este termo de consentimento a menos que tenha tido a oportunidade de fazer perguntas e tenha recebido respostas satisfatórias para todas as suas dúvidas.

Se você concordar em participar deste estudo, você rubricará todas as páginas e assinará e datará este termo de consentimento, o qual deverá digitalizar e encaminhar para o e-mail wildenilson.silva@edu.pucrs.br (pesquisador da equipe).

Ao assinar e rubricar todas as páginas deste documento, você de forma voluntária e esclarecida, nos autoriza a utilizar todas as informações fornecidas na entrevista *on-line*, para finalidade de pesquisa e realização deste estudo. Esclarecemos que as imagens do vídeo gravado não serão utilizadas, sendo o foco da pesquisa apenas a análise de conteúdo da transcrição realizada da entrevista. Você poderá guardar uma das vias digitalizadas para seu registro e a outra será arquivada pelo responsável pelo estudo.

Eu, _____, após a leitura deste documento e de ter tido a oportunidade de conversar com o pesquisador responsável, para esclarecer todas as minhas dúvidas, acredito estar suficientemente informado, ficando claro para mim que minha participação é voluntária e que posso retirar este consentimento a qualquer momento sem

penalidades ou perda de qualquer benefício. Estou ciente também dos objetivos da pesquisa, dos procedimentos aos quais serei submetido, dos possíveis danos ou riscos deles provenientes e da garantia de confidencialidade e esclarecimentos sempre que desejar.

Diante do exposto expresso minha concordância de espontânea vontade em participar deste estudo, autorizando o uso, compartilhamento e publicação dos meus dados e informações de natureza pessoal para essa finalidade específica.

Assinatura do participante da pesquisa ou de seu representante legal

Assinatura de uma testemunha

DECLARAÇÃO DO PROFISSIONAL QUE OBTEVE O CONSENTIMENTO

Expliquei integralmente este estudo ao participante. Na minha opinião e na opinião do participante, houve acesso suficiente às informações, incluindo riscos e benefícios, para que uma decisão consciente seja tomada.

Data: _____

Wildenilson Senhorini Vieira da Silva

CLÁUDIO HOFFMANN SAMPAIO
Pesquisador Principal e Docente da Escola de Negócios
Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul

APÊNDICE G – Termo de Consentimento para Uso de Depoimento, Imagem e Voz para Entrevista



Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul

PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO

COMITE DE ÉTICA EM PESQUISA

Nós, Cláudio Hoffmann Sampaio e Wildenilson Sinhorini Vieira da Silva, responsáveis pela pesquisa “*Os Efeitos Provocados pela Pandemia da COVID-19 nas Estratégias de Marketing das Universidades Comunitárias no Brasil*”, estamos fazendo um convite para você participar como voluntário neste estudo, conforme foi descrito no Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE).

Este termo se refere a autorização do uso de depoimento, imagem e voz, sendo que a coleta de dados será feita como segue:

- A coleta de dados primários qualitativos será realizada através de entrevistas semiestruturadas em profundidade, esta técnica possibilita um roteiro com perguntas abertas, servindo como um guia, onde o entrevistado tem a possibilidade de argumentar sobre o tema proposto.
- O objetivo será identificar os serviços educacionais que sofreram mudanças na sua oferta em consequência da pandemia, compreender o papel do setor de marketing na comunicação e oferta à comunidade, levantando dados para mapear as ações de marketing implementadas diante da crise provocada pela pandemia da COVID-19.
- As entrevistas serão realizadas de forma *on-line*, via plataforma *Zoom*, sendo que os dados serão gravados e transcritos para posterior análise.
- Para desenvolver a análise de conteúdo será utilizado o software MAXQDA 2020 Analytics Pro, específico para análise de dados qualitativos.

A presente autorização é concedida a título gratuito, abrangendo o uso do seu depoimento conforme registrado por meio de vídeo gravado (imagem e voz) que fará parte dos registros internos do referido projeto de pesquisa, o qual servirá de fundamento para coleta e análise de dados a serem utilizados para posterior publicações e divulgações científicas e acadêmicas, fazendo-se constar os devidos créditos.

Por esta ser a expressão da minha vontade declaro que autorizo o uso acima descrito sem que nada haja a ser reclamado a título de direitos conexos ao meu depoimento, à minha imagem, à minha voz ou a qualquer outro, e assino a presente autorização.

_____, de _____ de 20____.

Assinatura do Participante da Pesquisa

Nome: _____

CLÁUDIO HOFFMANN SAMPAIO
Pesquisador Principal e Docente da Escola de Negócios
Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul

APÊNDICE H – Termo de Consentimento para Estudo On-line



Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul

PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
COMITE DE ÉTICA EM PESQUISA

Os Efeitos Provocados pela Pandemia da COVID-19 nas Estratégias de Marketing das Universidades Comunitárias no Brasil

Por favor leia e, se achar adequado, manifeste o seu consentimento para participar desta pesquisa antes de iniciar, selecionando a opção “*Concordo*” ou “*Discordo*” apresentada após a leitura deste termo.

Por favor, se tiver qualquer dúvida antes, durante ou depois de sua participação, envie um e-mail para csampaio@pucrs.br (pesquisador responsável) ou wildenilson.silva@edu.pucrs.br (pesquisador da equipe).

Caso você tenha qualquer dúvida quanto aos seus direitos como participante de pesquisa, entre em contato com o Comitê de Ética em Pesquisa da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (CEP-PUCRS), Av. Ipiranga, 6681/prédio 50, sala 703, CEP: 90619-900, Bairro Partenon, Porto Alegre – RS, e-mail: cep@pucrs.br, de segunda a sexta-feira das 8h às 12h e 13h30 às 17h. O Comitê de Ética é um órgão independente constituído por profissionais das diferentes áreas do conhecimento e membros da comunidade. Sua responsabilidade é garantir a proteção dos direitos, a segurança e o bem-estar dos participantes por meio da revisão e da aprovação do estudo, entre outras ações.

CONSENTIMENTO PARA PARTICIPAÇÃO NA PESQUISA

Você está sendo convidado a participar de uma pesquisa desenvolvida por Cláudio Hoffmann Sampaio (pesquisador responsável) e Wildenilson Senhorini Vieira da Silva (pesquisador da equipe) denominada “*Os Efeitos Provocados pela Pandemia da COVID-19 nas Estratégias de Marketing das Universidades Comunitárias no Brasil*” e realizada pelo Programa de Pós-graduação em Administração e Negócios, nível de Mestrado em Administração, da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS).

O objetivo é analisar como a pandemia da COVID-19 afeta as estratégias de marketing das universidades comunitárias no Brasil.

Você deve ler as informações abaixo e se você não entender ou tiver mais alguma dúvida pode entrar em contato pelo e-mail wildenilson.silva@edu.pucrs.br (pesquisador da equipe), antes de decidir se irá ou não participar.

É possível que aconteçam os seguintes desconfortos ou riscos mínimos: demora em responder o questionário devido ao número de perguntas; cansaço visual devido ao fato de o questionário ser no formato on-line; sentir-se constrangido em avaliar os serviços prestados pela Universidade onde estuda; ou receio de ser identificado, mesmo o questionário não contendo informações cadastrais de cunho pessoal.

Além dos desconfortos que você possa sentir em virtude das respostas a este questionário, é possível que, infelizmente, sua conexão falhe ou apresente certa lentidão ou que você tenha dúvidas em como salvar suas respostas. Gostaríamos de esclarecer que o questionário será salvo automaticamente, não se preocupe.

Mas qualquer problema que ocorra ou em caso de algum desconforto, não hesite em entrar em contato pelo e-mail wildenilson.silva@edu.pucrs.br (pesquisador da equipe).

Os benefícios que esperamos do estudo são aprofundar o entendimento das ações realizadas pelas Universidades brasileiras decorrentes da pandemia, sob uma ótica interna por meio dos gestores e, também, pelas percepções externas, na visão dos clientes/estudantes, o que poderá servir para o desenvolvimento de um futuro protocolo de estratégias de marketing para situações de crises similares no setor universitário.

Esta pesquisa é voluntária e você tem o direito de não responder qualquer item e, também, de interromper sua participação a qualquer momento por qualquer razão.

Você levará cerca de 10 minutos (tempo previsto para conclusão da pesquisa).

Você não receberá nenhuma recompensa por isso.

Nenhuma informação de identificação sobre você será incluída em publicações que possam resultar dessa pesquisa.

A coleta de informações para este projeto estará concluída em fevereiro de 2022 e todas as informações obtidas serão armazenadas de forma segura por um período de 5 (cinco) anos após esta data ou até a conclusão do trabalho escrito.

Ao dar continuidade a esta pesquisa, você concorda que qualquer dúvida que você tinha foi adequadamente esclarecida e que você concorda em participar deste estudo. Eu entendi os procedimentos acima descritos.

Concordo: responder o questionário on-line.

LINK PARA O QUESTIONÁRIO

Discordo: não é necessário responder ao questionário on-line e sair.

APÊNDICE I – Orçamento Sem Custo ou Instalações



Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul

PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
COMITE DE ÉTICA EM PESQUISA

Orçamento do Projeto de Pesquisa

Título da pesquisa: ***Os Efeitos Provocados pela Pandemia da COVID-19 nas Estratégias de Marketing das Universidades Comunitárias no Brasil***

Pesquisador Principal: ***Cláudio Hoffmann Sampaio***

Itens a serem financiados		Valor unitário R\$	Valor total R\$	Fonte viabilizadora (ver ao pé da folha)
Especificações	Quantidade			
Assinatura do software MAXQDA 2020 Analytics Pro	1	595,56	595,56	3. Pesquisador
Assinatura mensal da plataforma Zoom para videoconferências	5	83,94	419,70	3. Pesquisador
			Total Geral R\$	1.015,26

Assinatura do Pesquisador Principal

1. Patrocinador

2. Agência de Fomento

3. Pesquisador

4. Outras

Conforme a Norma Operacional CNS N° 001 de 2013, é estabelecido que todos os protocolos de pesquisa devem apresentar o orçamento detalhado, prevendo todos os custos necessários ao desenvolvimento da pesquisa (recursos humanos e materiais).

- Material de escritório (folhas A4, formulários, impressão, canetas, xerox, pendrive...);
- Máquinas fotográficas, gravadores, livros, serviços de arquivos;
- Apresentar previsão de ressarcimento de despesas do participante e seus acompanhantes, quando necessário, tais como transporte e alimentação e compensação material nos casos ressalvados no item II.10 da Resolução do CNS 466 de 2012°.

APÊNDICE J – Carta de Anuência

SUBSTITUIR O CABEÇALHO PELO DA INSTITUIÇÃO ONDE A PESQUISA SERÁ REALIZADA

Declaramos para os devidos fins, que aceitamos que o pesquisador e mestrando Wildenilson Senhorini Vieira da Silva, do Programa de Pós-graduação em Administração e Negócios, nível de Mestrado em Administração, da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS), desenvolva seu projeto de pesquisa “*Os Efeitos Provocados pela Pandemia da COVID-19 nas Estratégias de Marketing das Universidades Comunitárias no Brasil*”, que está sob a coordenação/orientação do Prof. Cláudio Hoffmann Sampaio, cujo objetivo é analisar os efeitos provocados pela pandemia da COVID-19 nas estratégias de marketing das universidades comunitárias no Brasil, na **(nome da universidade)**.

Esta autorização está condicionada ao cumprimento, pelo pesquisador, dos requisitos das Resoluções do Conselho Nacional de Saúde e suas complementares, comprometendo-se em utilizar os dados pessoais dos participantes da pesquisa exclusivamente para os fins científicos, mantendo o sigilo e garantindo a não utilização das informações em prejuízo das pessoas e/ou das comunidades.

Ciente dos objetivos, métodos e técnicas que serão utilizados nesta pesquisa, concordo em fornecer os subsídios que estiverem ao meu alcance, e que sejam necessários para seu desenvolvimento, desde que seja assegurado o que segue:

- 1) O cumprimento das determinações éticas da Resolução CNS N° 466/2012;
- 2) A garantia de solicitar e receber esclarecimentos antes, durante e depois do desenvolvimento da pesquisa;
- 3) Que não haverá nenhuma despesa para esta instituição que seja decorrente da participação nesta pesquisa;
- 4) No caso do não cumprimento dos itens acima, a liberdade de retirar minha anuência a qualquer momento da pesquisa sem penalização alguma.

Antes de iniciar a coleta de dados o pesquisador deverá apresentar a esta Instituição o Parecer Consubstanciado devidamente aprovado, emitido pelo Comitê de Ética em Pesquisa da PUCRS, credenciado ao Sistema CEP/CONEP.

Local, em ____/____/_____.

Nome/assinatura e **carimbo** do responsável onde a pesquisa será realizada

ANEXOS

ANEXO A – Carta de Anuência do Decano da Escola de Negócios



Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO

Porto Alegre, 18 de outubro de 2021.

Ao

Comitê de Ética em Pesquisa

Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul – PUCRS

Ilma. Coordenadora do Comitê de Ética

Dra. Denise Cantarelli Machado

Declaramos para os devidos fins, que aceitamos que o pesquisador e mestrando Wildenilson Sinhorini Vieira da Silva, do Programa de Pós-graduação em Administração e Negócios, nível de Mestrado em Administração, da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS), desenvolva seu projeto de pesquisa "*Os Efeitos Provocados pela Pandemia do Covid-19 nas Estratégias de Marketing das Universidades Comunitárias no Brasil*", que está sob a coordenação/orientação do Prof. Cláudio Hoffmann Sampaio, cujo objetivo é analisar os efeitos provocados pela pandemia do COVID-19 nas estratégias de marketing das universidades comunitárias no Brasil, na ESCOLA DE NEGÓCIOS da PUCRS.

Esta autorização está condicionada ao cumprimento, pelo pesquisador, dos requisitos das Resoluções do Conselho Nacional de Saúde e suas complementares, comprometendo-se em utilizar os dados pessoais dos participantes da pesquisa exclusivamente para os fins científicos, mantendo o sigilo e garantindo a não utilização das informações em prejuízo das pessoas e/ou das comunidades.

Ciente dos objetivos, métodos e técnicas que serão utilizados nessa pesquisa, concordo em fornecer os subsídios que estiverem ao meu alcance, e que sejam necessários para seu desenvolvimento, desde que seja assegurado o que segue:

- 1) O cumprimento das determinações éticas da Resolução CNS N° 466/2012;
- 2) A garantia de solicitar e receber esclarecimentos antes, durante e depois do desenvolvimento da pesquisa;



3) Que não haverá nenhuma despesa para esta instituição que seja decorrente da participação nessa pesquisa;

4) No caso do não cumprimento dos itens acima, a liberdade de retirar minha anuência a qualquer momento da pesquisa sem penalização alguma.

Antes de iniciar a coleta de dados o pesquisador deverá apresentar a esta Instituição o Parecer Consubstanciado devidamente aprovado, emitido pelo Comitê de Ética em Pesquisa da PUCRS, credenciado ao Sistema CEP/CONEP.

Atenciosamente,



ÉDER HENRIQSON

Decano da Escola de Negócios

Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul

ANEXO B – Carta de Encaminhamento ao Comitê de Ética



Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO

Porto Alegre, 18 de outubro de 2021.


Ao
Comitê de Ética em Pesquisa
Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul – PUCRS

Ilma. Coordenadora do Comitê de Ética
Profa. Dra. Denise Cantarelli Machado

Encaminho para avaliação deste Comitê de Ética em Pesquisa, o projeto "*Os Efeitos Provocados pela Pandemia do Covid-19 nas Estratégias de Marketing das Universidades Comunitárias no Brasil*" tendo como pesquisador principal o docente e orientador Cláudio Hoffmann Sampaio e o orientando de mestrado Wildenilson Sinhorini Vieira da Silva a ser realizado na Escola de Negócios da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul e em outras Universidades Comunitárias Brasileiras. Trata-se de estudo uma pesquisa acadêmica de dissertação de mestrado do Programa de Pós-graduação de Administração da PUCRS que envolve seres humanos.

Aguardando avaliação de parecer deste comitê, coloco-me à disposição para maiores esclarecimentos.

Atenciosamente,


CLÁUDIO HOFFMANN SAMPAIO
Pesquisador Principal e Docente da Escola de Negócios
Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul

ANEXO C – Carta de Aprovação da Comissão Científica da Escola de Negócios



SIPESQ
Sistema de Pesquisas da PUCRS

Código SIPESQ: 10653

Porto Alegre, 28 de outubro de 2021.

Prezado(a) Pesquisador(a),

A Comissão Científica da ESCOLA DE NEGÓCIOS da PUCRS apreciou e aprovou o Projeto de Pesquisa "OS EFEITOS PROVOCADOS PELA PANDEMIA DO COVID-19 NAS ESTRATÉGIAS DE MARKETING DAS UNIVERSIDADES COMUNITÁRIAS NO BRASIL". Este projeto necessita da apreciação do Comitê de Ética em Pesquisa (CEP). Toda a documentação anexa deve ser idêntica à documentação enviada ao CEP, juntamente com o Documento Unificado gerado pelo SIPESQ.

Atenciosamente,

Comissão Científica da ESCOLA DE NEGÓCIOS

ANEXO D – Folha de Rosto para Pesquisa Envolvendo Seres Humanos – Plataforma Brasil



MINISTÉRIO DA SAÚDE - Conselho Nacional de Saúde - Comissão Nacional de Ética em Pesquisa – CONEP

FOLHA DE ROSTO PARA PESQUISA ENVOLVENDO SERES HUMANOS

1. Projeto de Pesquisa: OS EFEITOS PROVOCADOS PELA PANDEMIA DO COVID-19 NAS ESTRATÉGIAS DE MARKETING DAS UNIVERSIDADES COMUNITÁRIAS NO BRASIL			
2. Número de Participantes da Pesquisa: 697			
3. Área Temática:			
4. Área do Conhecimento: Grande Área 8. Ciências Sociais Aplicadas			
PESQUISADOR RESPONSÁVEL			
5. Nome: Claudio H Sangalo			
6. CPF: 378.927.200-08		7. Endereço (Rua, n.º): CARLOS VON KÖSERITZ 1415 AUXILIADORA ap 301 PORTO ALEGRE RIO GRANDE DO SUL 905-40031	
8. Nacionalidade: BRASILEIRO	9. Telefone: 51989128296	10. Outro Telefone:	11. Email: csangalo@puors.br
<p>Termo de Compromisso: Declaro que conheço e cumprirei os requisitos da Resolução CNS 466/12 e suas complementares. Comprometo-me a utilizar os materiais e dados coletados exclusivamente para os fins previstos no protocolo e a publicar os resultados sejam eles favoráveis ou não. Aceito as responsabilidades pela condução científica do projeto acima. Tenho ciência que essa folha será anexada ao projeto devidamente assinada por todos os responsáveis e fará parte integrante da documentação do mesmo.</p>			
Data: 19 / 10 / 21		 Assinatura	
INSTITUIÇÃO PROPONENTE			
12. Nome: UNIAO BRASILEIRA DE EDUCACAO E ASSISTENCIA		13. CNPJ: 88.630.413/0002-81	
14. Unidade/Orgão:			
15. Telefone: (51) 3320-3345		16. Outro Telefone:	
<p>Termo de Compromisso (do responsável pela instituição): Declaro que conheço e cumprirei os requisitos da Resolução CNS 466/12 e suas Complementares e como esta instituição tem condições para o desenvolvimento deste projeto, autorizo sua execução.</p>			
Responsável: _____		CPF: _____	
Cargo/Função: _____			
Data: ____ / ____ / ____		_____ Assinatura	
PATROCINADOR PRINCIPAL			
Não se aplica.			

ANEXO E – Currículo Lattes de Cláudio H. Sampaio (Pesquisador Principal)

Cláudio Hoffmann Sampaio

Bolsista de Produtividade em Pesquisa do CNPq - Nível 1B

- Endereço para acessar este CV: <http://lattes.cnpq.br/9954330400546507>
- ID Lattes: 9954330400546507
- Última atualização do currículo em 21/10/2021

Doutor em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (2000). Pós-doutor em Marketing pela University of Georgia, EUA (2012). Pós-doutor pela HEC Montréal, Canadá (2019). Bolsista de produtividade em pesquisa 1B do CNPq. Possui mestrado em Administração pela UFRGS (1993) e graduação em Administração de Empresas e em Administração Pública pela UFRGS (1985). Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGAd) da Escola de Negócios da PUCRS - 2017 a 2019. Coordenador de Pesquisa da Escola de Negócios da PUCRS em 2017. Coordenador da Comissão Científica da Escola de Negócios da PUCRS em 2017. Coordenador do Comitê de Economia e Administração da FAPERGS - Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado do Rio Grande do Sul - de 2011 a 2015. Recebeu o Prêmio de Reconhecimento por Serviços Prestados à Academia Brasileira de Marketing (MARKETING FELLOW) da ANPAD - Divisão de Marketing em 2021. Recebeu o Prêmio de Melhor Artigo em Marketing Publicado em Periódicos Internacionais da ANPAD - Divisão de Marketing em 2021. Presidente da comissão de premiação do Prêmio CAPES de Tese da área de Administração, Ciências Contábeis e Turismo em 2014. Líder de divisão do tema Estratégias de Marketing e Marketing Internacional no EnANPAD e no EMA - 2009 a 2010 e de 2013 a 2018. Professor titular da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, atuando nos cursos de Mestrado e de Doutorado em Administração do Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGAd). Entre os temas mais abordados nas principais publicações nacionais e internacionais estão: orientações estratégicas, performance empresarial, inovação, comportamento do consumidor. Autor de diversos artigos e livros nas áreas de marketing e de estratégia, consultor ad hoc de agências de fomento (CAPES, CNPq, FAPERGS), revisor dos principais congressos e revistas de administração. **(Texto informado pelo autor)**

ANEXO F – Currículo Lattes de Wildenilson Senhorini Vieira da Silva (Equipe e Mestrando da PUCRS)

Wildenilson Senhorini Vieira da Silva

- Endereço para acessar este CV: <http://lattes.cnpq.br/9077906255988412>
- ID Lattes: 9077906255988412
- Última atualização do currículo em 16/10/2021

Consultor associado da Hoper Educação desde 2008, com atuação na área da gestão acadêmica, avaliação institucional, planejamento, legislação e processos regulatórios da Educação Superior. Possui 24 anos de experiência na Educação Básica e Superior, tanto docente como gestor de IES. Mestre em Educação a Distância, programa Máster Universitario Educación y TIC (e-Learning) da (Universitat Oberta de Catalunya, Espanha, 2019); Especialista em Inovação e Gestão em Educação a Distância (USP, 2015); MBA em Gestão Empresarial (São Camilo ES, 2003); Aperfeiçoamento Profissional em Gestão Acadêmica (São Camilo SP, 2002); aluno do programa Master in Consultancy and Entrepreneurship (Rotterdam University, Holanda, 2016); bacharel em Administração (UNIOESTE, 2000) e licenciado em Matemática (UNICESUMAR, 2020). Atualmente é aluno do Mestrado em Administração e Negócios, linha de pesquisa em Marketing (PUC RS, 2020), em andamento (**Texto informado pelo autor**)

ANEXO G – Parecer Consubstanciado do CEP

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE
CATÓLICA DO RIO GRANDE
DO SUL - PUC/RS



PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

Título da Pesquisa: OS EFEITOS PROVOCADOS PELA PANDEMIA DO COVID-19 NAS ESTRATÉGIAS DE MARKETING DAS UNIVERSIDADES COMUNITÁRIAS NO BRASIL

Pesquisador: Claudio H Sampaio

Área Temática:

Versão: 3

CAAE: 53288321.4.0000.5336

Instituição Proponente: UNIAO BRASILEIRA DE EDUCACAO E ASSISTENCIA

Patrocinador Principal: Financiamento Próprio

DADOS DO PARECER

Número do Parecer: 5.274.308

Apresentação do Projeto:

As informações elencadas nos campos "Apresentação do Projeto", "Objetivo da Pesquisa" e "Avaliação dos Riscos e Benefícios" foram retiradas do arquivo Informações Básicas da Pesquisa (PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_PROJETO_1844061.pdf, de 01/02/2022) e/ou do Projeto Detalhado (Projeto_WildenilsonSinhorini_versao3.pdf, de 01/02/2022).

A pandemia de COVID-19 é uma crise de saúde de proporções catastróficas, uma crise que afeta toda a sociedade, com consequências para a economia nos mais diferentes setores (DONTHU & GUSTAFSSON, 2020), dentre eles, a educação superior (KRISHNAMURTHY, 2020). Como destacam Verma e Gustafsson (2020), a crise do COVID-19 causou mudanças nos modelos de negócios existentes, sendo necessário compreender como realizar a transição das estratégias nas organizações e um replanejamento em várias frentes para gerar sustentabilidade e um futuro crescimento. O marketing educacional encontra-se em um momento de incertezas, novos desafios e de transformações do negócio educacional por causa da pandemia, sendo que no curto prazo podemos citar as taxas aceleradas de evasão, a mudança nos produtos e serviços educacionais, já no longo prazo a preocupação está em garantir a saúde financeira da universidade. O que vem sendo de fato implementado pelo departamento de marketing nas Universidades no enfrentamento da pandemia? Quais as principais estratégias e os resultados obtidos? Como os estudantes estão percebendo as ações de marketing das universidades? Desta maneira, com esta

Endereço: Av. Ipiranga, 6681, prédio 50, sala 703

Bairro: Partenon

CEP: 90.619-900

UF: RS

Município: PORTO ALEGRE

Telefone: (51)3320-3345

Fax: (51)3320-3345

E-mail: cep@pucrs.br

Continuação do Parecer: 5.274.308

pesquisa, será possível aprofundar o entendimento das ações realizadas pelas Universidades brasileiras decorrentes da pandemia, sob uma ótica interna por meio dos gestores e, também, pelas percepções externas, na visão dos clientes, o que poderá servir para o desenvolvimento de um futuro protocolo de estratégias de marketing para situações de crises similares no setor universitário.

Objetivo da Pesquisa:

O objetivo primário desta pesquisa é analisar os efeitos provocados pela pandemia do COVID-19 nas estratégias de marketing das universidades comunitárias no Brasil.

Avaliação dos Riscos e Benefícios:

Riscos:

Os possíveis riscos que podem ocorrer são classificados como de nível mínimo, sua ocorrência decorrerá de alguma eventual exposição indevida com consequente identificação dos entrevistados, o que poderá ocasionar danos imateriais tais como estigmatização, preconceito, discriminação, perseguição ou dano pessoal para os participantes por parte dos superiores imediatos que não concordem com as informações fornecidas. Neste caso, aplica-se somente aos voluntários dentre os gestores de marketing, pois são funcionários ou prestadores terceirizados das universidades comunitárias pesquisadas. A coleta qualitativa será realizada por meio de entrevistas a distância, de forma online via plataforma Zoom, sendo que os dados serão gravados e transcritos para posterior análise de conteúdo por meio do software MAXQDA 2020 Analytics Pro. As entrevistas serão realizadas com voluntários dentre os gestores de marketing das universidades comunitárias pesquisadas, os quais não serão identificados posteriormente na publicação dos resultados da pesquisa e nem será utilizada ou exposta a imagem dos respondentes. Também manteremos a confidencialidade das informações objetivando evitar qualquer possível dano imaterial, estigmatização, preconceito, discriminação, perseguição ou dano pessoal para os participantes. Na coleta quantitativa, será realizada uma survey como uma pesquisa de opinião pública, realizada por meio do questionário online disponibilizado aos estudantes matriculados nos cursos de graduação nas Universidades Comunitárias, os quais serão convidados a participar de maneira voluntária da pesquisa. Não haverá identificação dos respondentes, sendo os questionários anônimos, bem como não haverá qualquer codificação ou perguntas que possam identificar os respondentes. O questionário será aplicado através da plataforma Qualtrics Survey Software, por meio de link único, divulgado e distribuído diretamente

Endereço: Av. Ipiranga, 6681, prédio 50, sala 703
Bairro: Partenon **CEP:** 90.619-900
UF: RS **Município:** PORTO ALEGRE
Telefone: (51)3320-3345 **Fax:** (51)3320-3345 **E-mail:** cep@puhrs.br

Continuação do Parecer: 5.274.308

pelas universidades participantes da pesquisa. É possível que aconteçam os seguintes desconfortos ou riscos mínimos: demora em responder o questionário devido ao número de perguntas; cansaço visual devido ao fato de o questionário ser no formato on-line; sentir-se constrangido em avaliar os serviços prestados pela Universidade onde estuda; ou receio de ser identificado, mesmo o questionário não contendo informações cadastrais de cunho pessoal. Além dos desconfortos que o estudante possa sentir em virtude das respostas a este questionário, é possível falhas na conexão de Internet ou certa lentidão, bem como dúvidas em como salvar as respostas.

Benefícios:

A pandemia de COVID-19 é uma crise de saúde de proporções catastróficas, uma crise que afeta toda a sociedade, com consequências para a economia nos mais diferentes setores (DONTHU & GUSTAFSSON, 2020), dentre eles, a educação superior (KRISHNAMURTHY, 2020). Segundo os pesquisadores He e Harris (2020), estudos sobre as mudanças ocorridas no microambiente e no macroambiente de marketing frente à gestão de crise provocada pela pandemia, deverão gerar novas ideias, novas métricas e novos cenários para o marketing pós-pandemia. Diante disso, de acordo com Krishnamurthy (2020), o marketing educacional encontra-se em um momento de incertezas, novos desafios e de transformações do negócio educacional por causa da pandemia, sendo que no curto prazo podemos citar as taxas aceleradas de evasão, a mudança nos produtos e serviços educacionais, já no longo prazo a preocupação está em garantir a saúde financeira da universidade. O que vem sendo de fato implementado pelo departamento de marketing nas Universidades no enfrentamento da pandemia? Quais as principais estratégias e os resultados obtidos? Como os estudantes estão percebendo as ações de marketing das universidades? Desta maneira, com esta pesquisa, será possível aprofundar o entendimento das ações realizadas pelas Universidades brasileiras decorrentes da pandemia, sob uma ótica interna por meio dos gestores e, também, pelas percepções externas, na visão dos clientes, o que poderá servir para o desenvolvimento de um futuro protocolo de estratégias de marketing para situações de crises similares no setor universitário.

Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:

A pesquisa faz parte de uma dissertação de mestrado.

Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:

Todos os termos foram apresentados.

Endereço: Av. Ipiranga, 6681, prédio 50, sala 703
Bairro: Partenon **CEP:** 90.619-900
UF: RS **Município:** PORTO ALEGRE
Telefone: (51)3320-3345 **Fax:** (51)3320-3345 **E-mail:** cep@pucrs.br

Continuação do Parecer: 5.274.308

Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:

Não há pendências.

Considerações Finais a critério do CEP:

Diante do exposto, o CEP-PUCRS, de acordo com suas atribuições definidas na Resolução CNS n° 466 de 2012, Resolução n° 510 de 2016 e da Norma Operacional n° 001 de 2013 do CNS, manifesta-se pela aprovação do projeto de pesquisa OS EFEITOS PROVOCADOS PELA PANDEMIA DO COVID-19 NAS ESTRATÉGIAS DE MARKETING DAS UNIVERSIDADES COMUNITÁRIAS NO BRASIL proposto pelo pesquisador Claudio H Sampaio com número de CAAE 53288321.4.0000.5336.

Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_PROJETO_1844061.pdf	01/02/2022 10:04:40		Aceito
Outros	Carta_resposta_ao_CEP_PURS_01fev2022.pdf	01/02/2022 10:03:20	WILDENILSON SINHORINI VIEIRA DA SILVA	Aceito
Cronograma	Cronograma_atualizado_01fev2022.pdf	01/02/2022 10:02:37	WILDENILSON SINHORINI VIEIRA DA SILVA	Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	Projeto_WildenilsonSinhorini_versao3.pdf	01/02/2022 10:01:27	WILDENILSON SINHORINI VIEIRA DA SILVA	Aceito
Outros	Carta_resposta_ao_CEP_PURS.pdf	03/12/2021 11:50:33	WILDENILSON SINHORINI VIEIRA DA SILVA	Aceito
Declaração de concordância	Carta_anuencia_EscoladeNegocios_PUCRS.pdf	03/12/2021 11:42:39	WILDENILSON SINHORINI VIEIRA DA SILVA	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	TCLE_completo_WildenilsonSinhorini.pdf	03/12/2021 11:40:20	WILDENILSON SINHORINI VIEIRA DA SILVA	Aceito
Outros	Documento_Unificado_SIPESQ_1635446545147.pdf	09/11/2021 10:13:05	Claudio H Sampaio	Aceito
Outros	Carta_de_Aprovacao_da_Comissao_Cientifica_1635446545147.pdf	31/10/2021 12:40:58	WILDENILSON SINHORINI VIEIRA DA SILVA	Aceito
Orçamento	Orcamento_sem_custo_ou_instalacoes_WildenilsonSinhorini.pdf	31/10/2021 12:37:45	WILDENILSON SINHORINI VIEIRA DA SILVA	Aceito
Outros	CurriculoLattes_ClaudioHoffmannSa	21/10/2021	WILDENILSON	Aceito

Endereço: Av. Ipiranga, 6681, prédio 50, sala 703
Bairro: Partenon **CEP:** 90.619-900
UF: RS **Município:** PORTO ALEGRE
Telefone: (51)3320-3345 **Fax:** (51)3320-3345 **E-mail:** cep@pucls.br

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE
CATÓLICA DO RIO GRANDE
DO SUL - PUC/RS



Continuação do Parecer: 5.274.308

Outros	mpaio.pdf	09:57:32	SINHORINI VIEIRA DA SILVA	Aceito
Outros	CurriculoLattes_WildenilsonSinhorini.pdf	21/10/2021 09:54:06	WILDENILSON SINHORINI VIEIRA DA SILVA	Aceito
Solicitação Assinada pelo Pesquisador Responsável	Carta_encaminhamento_apresentacao_ PesquisadorPrincipal.pdf	20/10/2021 09:03:04	WILDENILSON SINHORINI VIEIRA DA SILVA	Aceito
Folha de Rosto	PlataformaBrasil_folhaderosto_Pesquisa dorPrincipal.pdf	20/10/2021 09:02:38	WILDENILSON SINHORINI VIEIRA DA SILVA	Aceito

Situação do Parecer:

Aprovado

Necessita Apreciação da CONEP:

Não

PORTO ALEGRE, 04 de Março de 2022

Assinado por:
Paulo Vinicius Sporleder de Souza
(Coordenador(a))

Endereço: Av. Ipiranga, 6681, prédio 50, sala 703
Bairro: Partenon **CEP:** 90.619-900
UF: RS **Município:** PORTO ALEGRE
Telefone: (51)3320-3345 **Fax:** (51)3320-3345 **E-mail:** cep@pucrs.br

Página 05 de 05



Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul
Pró-Reitoria de Graduação
Av. Ipiranga, 6681 - Prédio 1 - 3º. andar
Porto Alegre - RS - Brasil
Fone: (51) 3320-3500 - Fax: (51) 3339-1564
E-mail: prograd@pucrs.br
Site: www.pucrs.br