

## OS DESAFIOS DA MARCA NA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR

### RESUMO

Analisar a percepção dos gestores sobre a gestão da marca em instituições de ensino superior (IES) que integram a Associação Catarinense das Fundações Educacionais (ACAFE), em Santa Catarina, Brasil, se constituiu no objetivo deste estudo. A pesquisa exploratória, com abordagem qualitativa, utilizando o método de múltiplos casos foi adotada como metodologia. A coleta de dados primários foi realizada por meio de entrevista, em profundidade, baseada em roteiro semiestruturado, sendo os sujeitos sociais os reitores e os responsáveis pelo marketing das instituições membros da ACADE. A análise de conteúdo foi utilizada para a interpretação dos significados das respostas obtidas na pesquisa de campo. Os resultados evidenciam que há entendimento e reconhecimento sobre a importância do processo de gestão da marca da IES. E, que este processo é de responsabilidade de todos na instituição. Entretanto, ainda existem desafios para a consolidação deste processo, sendo os principais entraves: o posicionamento da marca, o comprometimento do público interno e a resistência à mudança, dentre outros. Como são poucos os estudos sobre o tema, estes resultados servem para ampliar o conhecimento sobre o processo de gestão de marca em IES.

**Palavras-chave:** Gestão da marca. Serviços Educacionais. Instituições de Ensino Superior (IES).

## THE CHALLENGES OF BRANDING IN HIGHER EDUCATION INSTITUTION

### ABSTRACT

Evaluating the perception of managers on brand management in Higher Education Institutions (HEIs) which are members of Associação Catarinense das Fundações Educacionais (ACAFE), in Santa Catarina, Brazil, is the main goal of this study. It is an exploratory study based on the qualitative approach, carried out by the multiple cases method. The primary data were gathered through in-depth interviews, semi-structured guide, and social subjects were rectors and those responsible for marketing of the institutions members of ACADE. Regarding the interpretation of responses obtained in the research it was carried out through content analysis. The results show that there is understanding and recognition on the importance of brand management in HEIs. Moreover, this process is the responsibility of everyone in the institution. Though, there are still challenges to the consolidation of this process such as: brand positioning, public commitment and internal resistance to change. In sum, as there are few studies on the topic, these results help to develop the knowledge about the process of brand management in HEIs.

**Keywords:** Brand Management. Educational Services. Higher Education Institutions (HEIs).

Mehran Ramezanali<sup>1</sup>  
Maria José Barbosa de Souza<sup>2</sup>  
Amelia Silveira<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Doutor em Administração pela Universidade do Vale do Itajaí – UNIVALI. Professor do Centro Universitário para o Desenvolvimento do Alto Vale Itajaí – UNIVALI. Brasil. E-mail: [mehran@brturbo.com.br](mailto:mehran@brturbo.com.br)

<sup>2</sup> Doutora em Ciências da Comunicação pela Universidade de São Paulo – USP. Professora da Universidade do Vale do Itajaí – UNIVALI. Brasil. E-mail: [mjbsouza@univali.br](mailto:mjbsouza@univali.br)

<sup>3</sup> Doutora em Ciências da Comunicação pela Universidade de São Paulo – USP. Professor do Programa de pós-graduação – PPGA, na Universidade Nove de Julho – UNINOVE. Brasil. E-mail: [amelias@uninove.br](mailto:amelias@uninove.br)

## 1 INTRODUÇÃO

A marca é indispensável para qualquer tipo de organização, independentemente de sua atividade. Sua função é estabelecer uma identidade perante os consumidores e desenvolver a diferenciação dos produtos e/ou serviços no mercado, entre os concorrentes (Aaker & Keller, 1990; Berry, 2000; Keller & Lehman, 2006). Na definição da *American Marketing Association* - AMA (1960) a marca é descrita no formato de um sinal, *design* ou uma simples palavra que identifica para o consumidor um conjunto de informações referente a um produto e/ou serviço da organização. De forma geral, esta identidade se compõe por elementos como personalidade, relacionamento, lealdade, imagem, atributos e outros. Serve para diferenciar produtos e serviços e facilita o processo da escolha do comprador. A sua diferenciação auxilia no processo competitivo da organização, no sentido de desafiar obstáculos mercadológicos (Aaker, 2003).

Waeraas e Solbakk (2009) comentam que as Instituições de Ensino Superior (IES) são tipicamente organizações complexas. Isto dificulta a definição de sua identidade e o processo de gestão da marca. De forma geral, para as IES privadas o “nome” da instituição passou a ser tratado como uma “marca” de empresa prestadora de serviços, a ser trabalhada com técnicas de marketing para que as percepções da sociedade, do mercado consumidor e da concorrência sejam aquelas programadas pela mantenedora ou pelos sócios do empreendimento educacional (Santos, 2006).

Conforme dados da Secretaria de Estado da Educação, existem 18 instituições de ensino superior (públicas, privadas com e sem fins lucrativos) no Estado de Santa Catarina, 16 das quais são comunitárias e sem fins lucrativos e integram a Associação Catarinense das Fundações Educacionais (ACAFE), sistema ACAFE, criado na década de 1970, sendo esta uma entidade sem fins lucrativos, que tem como objetivo integrar esforços institucionais, proporcionar suporte técnico-operacional e uma representação única junto aos órgãos dos governos estadual e federal. O sistema ACAFE, ao final de 2013, abrigava aproximadamente 110.000 alunos matriculados em vários cursos de graduação. Por essas razões, o objetivo geral deste trabalho foi estudar a gestão da marca na percepção dos reitores e dos responsáveis pela área de marketing dessas IES. Foram definidos como objetivos específicos: descrever o entendimento dessas pessoas sobre a gestão da marca e identificar os desafios da IES quanto à gestão da marca e as estratégias de marketing.

Segundo Voeth e Herbst (2008) a gestão da marca das organizações sem fins lucrativos ainda está em seu ponto de partida. Existem poucas práticas e pesquisas dedicadas a essa atividade. Assim, há

interesse em desenvolver o presente trabalho e contribuir para o avanço do conhecimento sobre o assunto.

Além desta introdução, este estudo aborda a fundamentação teórica sobre a gestão da marca nas IES, o método utilizado para coleta e análise dos dados, os resultados obtidos com base nos relatos dos entrevistados e algumas considerações finais.

## 2 GESTÃO DA MARCA EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR

As organizações buscam constantemente a construção de uma marca forte, com identidade própria, que as diferenciem dos concorrentes, a fim de fazer face ao mercado competitivo. A marca pode interferir positivamente nessa diferenciação, reduzindo a incerteza do consumidor na escolha de bens e serviços (Scharf, Giovanni, Vieira & Krause, 2013). Na gestão da identidade da marca as empresas estão tentando construir consciência, promover o reconhecimento e lutar por ofertas distintas. Para Karjalainen (2007), a missão principal da identidade da marca é promover o seu reconhecimento por meio de atributos que distinguem uma empresa da outra. Estudos sobre marca mostram que as pessoas que compreendem a identidade da marca ampliam a intenção de compra de produtos e serviços (Cardador; Pratt, 2006), suportam e participam da organização (Hillman et al, 2008) e são mais receptivos à efetividade da propaganda (SCARF, 2010).

A situação das IES não é diferente em âmbito global, pois, atualmente “as instituições enfrentam uma infinidade de questões e desafios no ensino superior”, (Beneke, 2011, p. 37). Kotecha (2003) já afirmava que a raiz desses problemas se encontrava nas origens de algumas universidades, que se estabeleceram como instituições conservadoras, por natureza. Em suma: resistiam às mudanças e se adaptavam a elas lentamente, tendo por vezes problemas de entendimento do conceito de marketing, que permanecia incompreendido e considerado inadequado para esse contexto organizacional. Judson *et al.* (2009) comentaram que as IES possuíam dificuldades em promover sua diferenciação e que isso tinha implicações na gestão da marca. No entanto, o interesse do público-alvo pela marca da instituição de ensino proporciona liderança e destaque para a organização, como sugerem Gupta e Singh (2010).

O interesse dos gestores das instituições de ensino pelo marketing educacional, principalmente na última década, parece ser consequência natural do aumento da complexidade da gestão dessas organizações e dos desafios que estão enfrentando atualmente. Há algumas décadas, autores como Kotler e Murray (1975) já enfatizavam que cada organização escolhe seu estilo de marketing que é compatível com

seus objetivos e autoconceito. Em relação ao marketing educacional os autores Kotler e Fox (1994) afirmavam que era uma atividade central das instituições modernas, crescendo em sua busca de atender eficazmente alguma área de necessidades humanas. Em estudo realizado na década de 1980, Martins (1989) afirmava que a aplicação de marketing pelas IES podia eliminar a distância que existia entre as estruturas conservadoras e ultrapassadas e o pensamento dinâmico e progressista do ambiente universitário. Umashankar (2001) comentava que em relação à gestão de marketing, a área de educação apresentava certa dificuldade em aceitar os conceitos e técnicas de marketing no ambiente educacional e, portanto, não procurava designar pessoal com conhecimento de marketing para sua gestão. Para Martins, Menezes e Justiniano (2011) o grande problema ainda reside na interpretação de marketing de maneira equivocada, o qual é confundido com propaganda e publicidade, o que acaba transformando a função de marketing em campanhas sazonais, apenas para captação de novos alunos.

De acordo com Tapp, Hicks e Stone (2004), os departamentos de marketing das IES precisam aplicar mais recursos para a atração e retenção de alunos. Hammond, Webster e Harnos (2006), em pesquisa em IES, concluíram que o conhecimento sobre uso de marketing e até mesmo a relação entre o desempenho e a orientação para o mercado, anteriormente desconsiderada por muitos gestores da educação superior, pode muito bem ter aplicabilidade geral ou em certas instituições em situações específicas.

Veludo-de-Oliveira e Ikeda (2006) comentam que a qualificação do corpo docente da instituição é fundamental na qualidade dos resultados dos cursos e serviços prestados ao acadêmico. Conforme Tomio (2006), o aluno precisa buscar o julgamento de outras pessoas que já utilizaram os serviços da IES para obter informações. Neste sentido, Froemming (2001) relaciona a satisfação dos alunos e sua influência na formação de opinião dos outros e Antoni (2004) reforça esta colocação e sua importância na retenção e busca de novos candidatos. De acordo com Hammond, Webster e Harmon (2006), a adoção de marketing no ambiente das IES é uma resposta prática e estratégica para os requisitos de desempenho das universidades. Rebelo e Erdmann (2007) sugerem que as universidades devem ser entendidas em uma dimensão mais ampla e em todas as nuances que as compõem.

Na percepção do Mazzarol e Soutar (2008), os administradores das IES devem considerar que, enquanto as mensalidades e os elementos tangíveis podem influenciar a decisão de um estudante de frequentar uma universidade particular, os elementos intangíveis, tais como a imagem da universidade também tem uma influência significativa sobre a decisão do candidato.

Segundo Gatignon, Weitz e Bansal (1990), há decisões envolvidas na avaliação e no desenvolvimento de uma marca e sua estratégia para implantação. Para Shocker, Srivastava e Reukert (1994), a gestão da marca é desafiada a entender a dinâmica da evolução dos mercados e o gerenciamento das associações de marca. Kapferer (1998) destaca que a marca não é simplesmente um ator do mercado, ela exerce o papel de um organizador, é movida por uma visão, uma missão, e uma concepção daquilo que se deve tornar a categoria. Embora originalmente os estudos sobre marca fossem direcionados a produtos, seus conceitos foram posteriormente adaptados ao setor de serviços, conforme mostram os estudos de Chang e Liu (2009), Kimpakorn e Tocquer (2009), Ha, Janda e Muthaly (2010), He e Li (2011) e Gelb e Rangarajan 2014.

De acordo com Keller (1999), a gestão da marca eficaz requer uma visão das decisões de marketing de longo prazo. Keller (2000) ainda comenta que manter uma marca forte significa o justo equilíbrio entre a continuidade e a mudança. Na percepção de Kotler e Gertner (2002), a marca diferencia os produtos e representa uma promessa de valor. Aaker (2004) destaca que os limites da marca afetam diretamente a sua relevância e seu potencial para se estender para novos mercados de produtos e que dependem de sua herança histórica e estratégia de negócios. Para Martins, Menezes e Justiniano (2011), o ideal, seria a adoção de um planejamento maior, que contemplasse também a comunicação institucional para reforço da marca.

As marcas são construídas. Elas não nascem espontaneamente e o processo de sua construção é muito complexo, como afirmam Keller e Lehmann (2006). O desafio fundamental de gestão da marca é a forma de conciliar ou abordar as vantagens e desvantagens potenciais que podem existir em fazer marketing e tomar decisões em relação à marca, conforme enfatizam Keller e Richey (2006). Voeth e Herbst (2008) consideram que as marcas facilitam a orientação e escolha entre determinados produtos ou serviços e tem a função de reduzir riscos. Para Martins (2012) identidade visual e imagem da marca confundem-se e usam-se como sinônimos, quando, na verdade, se referem a noções claramente distintas.

Em suma, parece que a gestão da marca tem um papel a desempenhar na construção da relação entre a IES e as principais partes interessadas, bem como aumentar a exposição da instituição na comunidade onde está inserida (Beneke, 2011). Para Chapleo (2007; 2011), o objetivo da gestão da marca nas IES é esclarecer a razão da existência da instituição, bem como o seu posicionamento; comunicar as vantagens competitivas; realçar sua reputação e aumentar a sua conscientização.

Conforme Azoulay e Kapferer (2003), como a personalidade das pessoas é percebida pelos seus

comportamentos, o estudo do relacionamento da marca se torna importante, pois a personalidade da marca também pode ser percebida pelos consumidores por meio de sua comunicação e comportamento. Francisco-Maffezolli, *et al.* (2013) estudaram a qualidade do relacionamento na marca e encontraram influencia entre esse relacionamento, qualidade e lealdade do consumidor a marca.

As marcas e os consumidores no decorrer da vida criam um relacionamento que dependem das características dessas marcas e da percepção do público-alvo. Vasquez (2007) comenta que a imagem da marca é consequência da comunicação e isso

coincide com a identidade. Santos (2006) enfatiza que as marcas possuem personalidades que são atribuídas pelos seus usuários. O autor completa que a marca das IES também possui personalidade, pois essa busca a identificação da “personalidade” dos formandos com a marca de determinada IES e é, muitas vezes, responsável pela procura por essas instituições e pelo seu prestígio no mercado.

O Quadro 1 apresenta as categorias de análise com base na bibliografia pesquisada e a relação dessas categorias com os objetivos específicos deste trabalho. Percebe-se que existem objetivos que podem abranger mais de uma categoria.

CATEGORIAS DE ANÁLISE	INDICADORES	AUTORES
- Personalidade da marca	Identidade, características e traços da personalidade marca na percepção dos gestores.	Aaker (1997) Azoulay e Kapferer (2003)
- Importância - Responsabilidade	Importancia da gestão da marca para a IES e a responsabilidade pelo processo nesse tipo de organização.	Chapleo (2004; 2005; 2007) Heyes e Liston-Heyes (2004) Voeth e Herbst (2008) Beneke (2011)
- Desafios	Desafios que os gestores e os responsáveis de marketing enfrentam no processo de gestão da marca visando divulgar as vantagens competitivas e os diferenciais da IES.	Martins (1989) Umashankar (2001) Chapleo (2007) Judson <i>et al.</i> (2009) Heyes Liston-heyas (2004) Opoku, Abratt & Pitt (2006) Waeraas e Solbakk (2009) Gupta e Singh (2010) Chapleo (2009; 2011)

**Quadro 1** – Categorias de análise  
**Fonte:** Elaborado pelos autores, 2013.

Para Plummer (1984-1985), existem as duas faces da personalidade da marca, a interna, isto é, o que queremos que os consumidores pensem e sintam; e a externa, o que os consumidores realmente pensam e sentem. De acordo com Aaker (1997), a personalidade da marca é definida como "o conjunto de características humanas associadas a uma marca". Na percepção do Graef (1997), os consumidores tentam se comportar de maneira que correspondam às expectativas sociais de outros dentro de uma situação particular. Kapferer (1998) comenta que as ferramentas clássicas de marketing não respondem às questões a respeito de como as marcas representam sua identidade, qual é a razão de sua existência e o que as faz serem únicas.

Santos (2006) enfatiza que em uma instituição de ensino superior, a marca é uma forma de caracterização da identidade. Assim, um aluno de uma IES se distingue de um estudante da outra em função da “marca” da instituição. Em concordância, Schee (2011) destaca que as IES oferecem valor para os

estudantes, mas, dada a natureza de serviço de educação superior, isso só pode ocorrer quando os alunos participam ativamente no processo de criação de valor. Vasquez (2007) ressalta que uma imagem negativa prejudica a reputação da organização e isso influencia sua confiabilidade, credibilidade e a reputação.

Chapleo (2007) ressalta que é evidente que qualquer organização enfrente alguns problemas e desafios na construção e manutenção de marcas fortes. Mas, se volta para o estudo do entendimento sobre os problemas específicos das IES, em suas atividades na gestão de marca.

Waeraas e Solbakk (2009) pesquisaram a marca em uma instituição norueguesa e concluíram que é necessária a definição da identidade organizacional, de sua essência e de seus valores. Destacam que a gestão da marca deve desafiar os valores tradicionais e a integridade institucional da IES. E, que essas instituições possuem diversos produtos e serviços e, por isso, se inserem no conceito

de marca e de identidade corporativa. Judson *et al.* (2009) estudaram a gestão da marca em IES, pesquisando gestores dessas entidades, apoiados em quatro itens utilizados para determinar a força da marca, entre os administradores das respectivas universidades: a) percepção do administrador (do caráter distintivo da marca da sua universidade); b) a percepção do administrador sobre a clareza da comunicação interna da marca da IES; c) o grau de envolvimento da universidade na promoção da marca, e; d) a imagem de marca da universidade quando comparada com a da percepção de futuros alunos. Concluíram que a marca da universidade deve falar quem ela é e quais as qualidades que a distinguem das demais instituições do mesmo ramo.

Neste sentido, para Frohlich e Stensaker (2010), a história e a identidade organizacional da instituição desempenham um papel muito importante na elaboração de estratégias da instituição e de recrutamento de estudantes. As IES devem adotar estratégias destinadas a promover e manter a sua posição de mercado. Na realidade, o que uma universidade apresenta (em sua comunicação, o que as pessoas falam dela, sua comunicação boca a boca, e suas ações que lhe caracterizam uma personalidade) depende da qualidade que oferece na sua função educativa, sendo que criará uma lembrança de marca que determinará valor e vai gerar expectativa sobre a instituição (Gonçalves; Garrido; Damacena, 2010).

De forma geral Beneke (2011), em estudo realizado na África do Sul, pondera que as instituições enfrentam uma infinidade de questões e desafios. E, indica um conjunto de fatores que constituem a marca (a sinalização na instituição, a conduta de seus alunos, a investigação da produção, etc.), ressaltando que todos esses necessitam de controle. Destaca o autor, com base nos resultados da pesquisa, que poucas são as IES que apresentam um programa de marketing mais abrangente.

Recentemente, Gomes, Silveira e Souza (2013) em estudo que se efetivou no contexto do sistema ACADE, relatam a preocupação das IES em utilizar as ferramentas de marketing, como o plano de marketing. As IES mais bem-sucedidas possuem conhecimento do ambiente interno e externo de seus negócios, reconhecendo que o ambiente da organização está apresentando novas oportunidades e ameaças, devendo ser monitorado, e que há necessidade de adaptar a instituição, continuamente, e de forma sistemática a este ambiente.

### 3 MÉTODO E TÉCNICAS DE PESQUISA

Para responder aos objetivos deste trabalho, adotou-se a pesquisa exploratória, com abordagem qualitativa. Para Virgillito (2010), o objetivo desse tipo de abordagem é analisar opiniões dos indivíduos

sem preocupar-se com resultados numéricos. O universo de pesquisa compreendeu as 16 IES privadas que integram o sistema ACADE, considerando universidades e centros universitários. Estas organizações são as instituições consideradas públicas, não estatais, mas que procedem como instituições privadas, visto que dependem dos pagamentos das mensalidades pelos alunos para sua sobrevivência financeira. Grande número dessas IES possuem décadas de tradição em ensino superior no estado de Santa Catarina, sendo importantes, também, no cenário nacional.

No presente trabalho foram definidas como foco de interesse quatro IES, com o maior número de alunos matriculados, em 2013, para constituir uma amostra intencional, não probabilística. Para Malhotra (2006), a técnica amostral intencional se baseia no julgamento pessoal do pesquisador. Na pesquisa foram considerados como sujeitos sociais os reitores. Quando indicados pelos reitores, os pró-reitores também foram incluídos como sujeitos da pesquisa. Também foram alvo de pesquisa os responsáveis pelo setor de marketing e comunicação da IES estudada.

Quanto ao procedimento de coleta de dados primários, tanto para os reitores como para os responsáveis pelo setor de marketing e comunicação se adotou a técnica de entrevista, em profundidade, utilizando dois roteiros semiestruturados, respectivamente. Em ambos, foram incluídas questões abertas e assuntos voltados para a gestão da marca em IES, em consonância com os objetivos deste estudo. Cooper e Schindler (2003) indicam que este método de pesquisa encoraja os pesquisados a compartilhar maior número de informações num ambiente sem sentir-se constrangido. Virgillito (2010) comenta que os participantes, neste tipo de levantamento, discorrem sobre seus pensamentos acerca do tema de estudo e os verbalizam.

Para os procedimentos de análise dos dados coletados nas entrevistas, a técnica empregada foi a análise de conteúdo. Malhotra (2006) define que esta é uma técnica apropriada quando o fenômeno observado é a comunicação. Para Cooper e Schindler (2003) é uma forma flexível para mensurar o conteúdo semântico de uma comunicação, discurso e relato nas entrevistas. Neste processo, a análise dos dados primários envolveu as transcrições das respostas e de suas narrativas às questões abertas. Para desenvolver a análise de conteúdo foi adotado o entendimento de Bardin (1979), que estabeleceu três fases: a) pré-análise (leitura flutuante, escolha de documentos, definição das hipóteses e objetivos e criação dos indicadores); b) exploração do material (etapa de codificação, unidade de registro ou contexto); c) tratamento dos resultados, inferência e interpretação. As categorias de análise dos dados, como entendimento, importância, responsabilidade e desafios foram adotados com base nas pesquisas

anteriores como a de Chapleo (2007) e citadas na fundamentação teórica.

Neste trabalho, para preservar a identidade dos respondentes e das instituições de ensino superior pesquisadas, utilizou-se a codificação das entrevistas, técnica usada geralmente nas pesquisas qualitativas (Balmer, Liao & Wang, 2010). Para tanto, os reitores foram considerados como R, e os responsáveis pelo setor de marketing e comunicação como M. As IES, objetos de pesquisa, foram analisadas em conjunto, para evitar invasão de privacidade e a exposição das ações estratégicas de cada instituição. Assim, o conjunto dos dados evidencia o entendimento dos gestores e dos tomadores da decisão em marketing, nestas instituições.

## 4 RESULTADOS

Os entrevistados consideram que uma das principais funções da marca é a representação da identidade da instituição no contexto em que está inserida em relação às suas competências, imagem e abrangência.

Relatos dos reitores destacam que a marca: “[...] deve refletir a missão, os valores e a visão de uma IES, consolidando, em longo prazo, a sua reputação [...]” (Entrevistado R1). “[...] a gestão da marca é uma coisa muito abrangente porque envolve não só o desempenho em si das múltiplas atividades como também a visualização que a instituição passa a ter[...]” (Entrevistado R2). “Hoje pela marca você consegue identificar o que a IES representa e a sua abrangência” (Entrevistado R3). “[...] uma proposta de missão e visão, como somos visto pelo público [...]” (Entrevistado R4).

Os comentários dos responsáveis de marketing e comunicação mencionam que: “[...]a dificuldade não está no conceito da marca e sim está na estratégia da marca[...]” (Entrevistado M1). “costumo dizer tudo que a gente faz é em função da marca da instituição, trabalhamos a reputação da marca da instituição” (Entrevistado M2). “[...] tudo que a instituição fazer deve ter a marca na sua elaboração [...]” (Entrevistado M4). “são esforços para fortalecer a marca da instituição e para influenciar na decisão do candidato [...]” (Entrevistado M3).

Com exceção do entrevistado M4, que destaca o envolvimento da marca em todas as atividades da instituição, os demais respondentes demonstram um entendimento genérico em relação ao assunto.

### 4.1 A personalidade da marca da IES

A definição da personalidade da marca não parece tão simples para os profissionais de marketing. Kotler e Gertner (2002) definiram que a marca possui valores sociais e emocionais, e Azoulay e Kapferer (2003) destacam a personalidade como uma faceta fundamental da identidade da marca. Santos (2006) enfatiza que a personalidade da marca é atribuída por seus usuários.

Os entendimentos dos reitores das IES sobre a personalidade da marca são externados pelas seguintes verbalizações: “O que buscamos é criar a personalidade da nossa marca e as pessoas identificam isso” (Entrevista R4). “[...] personalidade tradicionalista, séria e realista [...]” (Entrevista R2). “[...] acredito que a marca da instituição possui uma personalidade e o aluno se identifica com ela e isso influencia na sua decisão [...]” (Entrevista R3). A personalidade da marca na percepção dos reitores, exceto do entrevistado R1, possui uma definição clara e de certa forma eles procuram demonstrar seu interesse na sua identificação. Eles entendem que existe e é percebido pelo aluno e pela comunidade em que se encontra inserida. Em alguns pontos diverge com dos profissionais de marketing da sua instituição, uma ocorrência não tão comum.

Por sua vez, as falas dos responsáveis do setor de marketing das instituições pesquisadas sobre a personalidade da marca indicam que: “A marca da instituição tem sua personalidade aqui na região, mas ainda tem que unir estas particularidades da região e criar uma personalidade única” (Entrevistado M3). “A personalidade da marca é definida como culta, irreverente, erudita, ecologicamente responsável e encantadora. Pesquisamos os alunos para chegar nessa personalidade” (Entrevistado M4). “Parece difícil definir a personalidade da marca da IES. Pessoalmente acho uma instituição conservadora. Não me sinto seguro definir a personalidade da marca da IES” (Entrevistado M2).

Novamente, salvo o relato do entrevistado M4, a análise dos outros aponta um entendimento quase superficial em relação à existência de um fenômeno denominado “personalidade da marca” na instituição. Os estudos de Aaker (1997) e Fournier (1998) demonstraram a importância da definição da personalidade da marca na comunicação e divulgação dos atributos e dos serviços de uma organização.

### 4.2 A importância da gestão da marca

As falas dos entrevistados como: “A marca da IES participa e a população e empresas associam a marca da instituição com a credibilidade. A marca é uma consequência do sucesso das atividades da

instituição de credibilidade” (Entrevistado R2). “Hoje pela marca você consegue identificar o que a IES representa e a sua abrangência” (Entrevistado R3). “Fortemente trabalhamos com a gestão da marca e percebemos hoje que o público reconhece a marca e seu posicionamento” (Entrevistado R4).

De acordo com as respostas dos reitores das instituições pesquisadas a marca possui grande importância na construção e qualificação da imagem, na reputação e na preservação da identidade institucional. Todos concordaram que a credibilidade da IES está relacionada com essa ação direta da marca projetada perante a sociedade. Os comentários de alguns dos gestores indicam o entendimento de que a marca da IES é consequência de sua tradição e a história que possui na sua região de atuação. Essas afirmações também são coerentes com Chapleo (2004; 2007) e Frohlich e Stensaker (2010) sobre os legados históricos e culturais que podem influenciar na construção da marca da instituição. A tradição da IES e o foco comunitário podem agregar valores à marca e ao seu posicionamento no mercado.

Os relatos dos responsáveis do marketing das instituições pesquisadas como: “A marca da instituição é importante e influencia na venda de outras coisas da instituição” (Entrevistado M2). “[...] A marca não está sendo trabalhada sobre a ótica de uma importância de marketing institucional” (Entrevistado M1). “Começamos criar projetos a partir deste posicionamento da marca” (Entrevistado M4).

Algumas diferenças de percepção sobre a importância da marca nas instituições foram verificadas nas percepções dos entrevistados. Essa diversidade de opinião vem ao encontro da forma como ela é desenvolvida na IES. Apesar de que os gestores reconhecem o papel que a marca exerce nas suas instituições, a dificuldade está na compreensão do significado da gestão e a sua aplicabilidade. Chapleo (2007) explica que para ter êxito nesta tarefa de gerir a marca há a necessidade de uma conceituação consistente do que significa a marca na IES.

#### 4.3 A responsabilidade da gestão da marca nas IES

Os reitores da IES, sobre a responsabilidade, comentam que: “No dia a dia a responsabilidade pela marca é coletiva” (Entrevistado R2). “A responsabilidade da gestão da marca é de todos, porém alguém tem a responsabilidade de gerenciar e utilizar a marca [...]” (Entrevistado R3). “O processo é planejado entre áreas afins, liderado pela Assessoria de Comunicação e Marketing e implementado por todos os colaboradores desta Universidade [...]” (Entrevistado R1). “O primeiro responsável pela gestão da marca na IES é o reitor e o operador é setor de marketing e quem delibera é a gestão [...]” (Entrevistado R4).

Os relatos dos reitores apontam que a responsabilidade da gestão da marca nas suas instituições deve envolver todos os setores e colaboradores da instituição, mas enfatizam que o gerenciamento e a sua operacionalização deve ser da responsabilidade do setor de marketing e comunicação. O sucesso depende da compreensão do significado da marca e o comprometimento de todos os níveis na IES, em convergência com Chapleo (2007) que comenta sobre o desafio dos gestores no convencimento e o apoio de todos os setores da IES na aceitabilidade da marca.

As respostas dos responsáveis de marketing destacam que: “Todos na instituição são responsáveis pela gestão da marca. O setor de marketing é quem vai criar algumas estratégias, organizar e planejar, mas todos desde o atendimento até o corpo docente são responsáveis pelo desempenho da marca” (Entrevistado M3). “A responsabilidade da marca é de todos os *stakeholders*, a missão e visão deve estar clara para todos na instituição” (Entrevistado M4). “A responsabilidade da marca da instituição é de todos que trabalham na instituição” (Entrevistado M1). “A marca é de responsabilidade do setor de comunicação tanto sua operacionalização quanto sua gerência” (Entrevistado M2).

A análise dos comentários aponta somente uma referência ao profissional de marketing como único responsável do processo da gestão da marca e outros de forma geral comentaram que essa obrigação é de todos numa instituição. Apesar de que aspectos técnicos são de incumbência desses profissionais, o sucesso da marca depende do envolvimento de todos os membros da organização e principalmente seus comprometimentos com os objetivos da IES. Chapleo (2007) obteve resultados similares no seu estudo convergindo em relação à percepção de que responsabilidade da marca é de todos e não somente do setor de marketing. Ainda acrescenta que esse é um dos fatores que diferencia as instituições de ensino das organizações comerciais.

#### 4.4 Os desafios da gestão da marca nas IES

Os relatos típicos dos reitores como: “Um dos desafios é a IES viver seu posicionamento a todos os passos” (Entrevistado R4). “As pessoas saberem e entenderem o que a marca representa para a IES através daquele símbolo ou imagem. Outro desafio é a instituição se preocupar em disseminar aos seus colaboradores o que ela representa” (Entrevistado R3). “Os desafios são grandes especialmente quando nós temos atividades múltiplas, muitas vezes são atividades envolvidas com o estado” (Entrevistado R2). “[...] queremos ser uma IES que desenvolve a cultura [...] ser inovadora [...] e a comunidade acadêmica é muito diversificada e possui uma inércia

muito grande e não gosta de mudança [...]” (Entrevistado R4).

As percepções dos entrevistados até então resumem-se em: convencimento da alta administração, qualidade, inovação e o posicionamento da marca. Outros entendimentos são em relação aos novos concorrentes e a aplicação de marketing nas IES. Chapleo (2007) comenta que o convencimento do público interno é resultado de ações permanentes no sentido de uma visão clara da gestão da marca.

Os comentários dos gestores de marketing são: “Precisa-se do apoio da gestão superior neste trabalho de gestão da marca” (Entrevistado M2). “Precisa profissionalizar a estrutura, tanto em nível de gestão, uma instituição de administração privada, mas continua com a visão de uma instituição pública. A gestão de nossas instituições é decadente” (Entrevistado M1). “As instituições da ACADEMIA precisam evoluir em relação ao marketing” (Entrevistado M4). “Um dos desafios que temos é o posicionamento da marca regionalmente e outro desafio é pela entrada de novos concorrentes” (Entrevistado M3).

As percepções dos entrevistados são diversificadas e sinalizam, de certa forma, alguns

desafios comuns como envolvimento da gestão superior e compreensão da aplicação de marketing nas instituições de ensino superior. Apresentar uma clara visão do processo para os gestores é tarefa desses profissionais, segundo Chapleo (2005), e a falta de participação da alta administração depende do convencimento dos profissionais da área, da eficácia das ações de marketing, e a sua associação com o sucesso da marca em outras instituições. O sucesso do trabalho desse setor pode ter efeitos nos resultados das ações de marketing e no convencimento dos gestores da IES. Chapleo (2011) destaca a dificuldade dessa tarefa de gerenciamento e a sua relação com a cultura organizacional.

No Quadro 2 estão reunidas e categorizadas as percepções dos reitores e dos pró-reitores. As categorias abrangem o entendimento, importância da gestão da marca nas IES, responsabilidade e os desafios que as instituições podem enfrentar na sua implementação. Gupta (2010) comenta que os líderes da instituição devem ter claro o entendimento sobre a repercussão da gestão da marca. As respostas coletadas nesse estudo deixam entrever que há entendimento dos entrevistados sobre a distinção entre a marca e a reputação da IES.

CATEGORIA	REITOR/PRÓ-REITOR	RESPONSÁVEL PELO MARKETING
Personalidade da marca	Refletir missão, visão e valores Construir a imagem positiva Visualização da IES Identidade institucional Abrangência Imagem Comprometido com resultado	Singularidade Reputação Fortalecimento da marca Participação da marca Construir IES a partir da marca
Importância	Qualificar a imagem Identidade institucional Mostrar a credibilidade Identidade real Dar visibilidade Relacionamento Posicionamento Atender os desejos do aluno	Marketing institucional Venda dos produtos e serviços Influenciar na decisão do aluno Vital no processo de marketing
Responsabilidade	Todos na IES Gestão superior e setor de marketing	Todos na IES Setor de marketing
Desafios	Resistência a mudança Mudança organizacional Múltiplas atividades Convencer o público interno Divulgar a marca amplamente Posicionamento da marca Comprometimento interno	Gestão da IES decadente Satisfação do aluno Apoio da gestão superior Posicionamento da marca Novos concorrentes Aplicação de marketing na IES Apoio do corpo docente Novas oportunidades

**Quadro 2** – percepções dos entrevistados das categorias da pesquisa

Fonte: elaborado pelos autores, 2013.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com relação ao entendimento sobre a gestão da marca na percepção dos gestores e responsáveis pelo marketing, observou-se que de certa forma há um conhecimento limitado sobre esse assunto e sua aplicabilidade nas IES pesquisadas. Representar a identidade institucional, qualificar a imagem e a reputação, refletir a missão e visão e fortalecer a marca da instituição são destaques das percepções dos entrevistados. Isso revela certa falta de clareza a respeito das características especiais das marcas dessas organizações e de conceitos que ajudem a construir e manter uma forte imagem da marca no contexto do mercado educacional. Essa situação mostra, que de acordo com a visão de autores como Judson *et al.* (2009), as IES pesquisadas ainda apresentam dificuldade em promover sua diferenciação

Na percepção dos gestores e responsáveis pelo marketing, a responsabilidade pela marca abrange todos os níveis dentro da instituição. A lealdade e o comprometimento dos funcionários e corpo docente são fundamentais no sucesso do processo da gestão da marca nessas organizações. No que se refere aos desafios da gestão da marca, na percepção dos pesquisados, observou-se que a resistência à mudança por serem instituições tradicionais e a dificuldade na busca do comprometimento do público interno são as preocupações dos gestores das instituições. Tais argumentos são alinhados com os de Chapleo (2007). Percebeu-se também que existem IES que possuem dificuldades na aplicação dos princípios básicos de marketing e destacam como causa a gestão conservadora de sua instituição.

Outros fatores como tradição em ensino e a credibilidade são considerados como diferenciadores da marca pelos entrevistados. Os valores tradicionais são insuficientes para a diferenciação, de acordo com Waeraas e Solbakk (2009) e a credibilidade reflete na reputação que é importante na diferenciação, como define Chapleo (2007). Os estudos referenciados nesse trabalho ressaltam que a marca é construída e consolidada através de técnicas científicas e as singularidades da IES não são suficientes para sua construção.

Algumas reflexões devem ser feitas em face aos resultados apresentados, que podem ser consideradas proposições ou implicações acadêmicas e empíricas. A reduzida publicação acadêmica no Brasil sobre Gestão da Marca em IES pode caracterizar a pouca atenção dispensada ao tema e conseqüentemente o limitado entendimento dos dirigentes pesquisados sobre o assunto. Embora os respondentes acreditem que a responsabilidade sobre a marca pertença a todos na organização, reconhecem a existência de resistência a mudanças e a dificuldade

na busca do comprometimento do público interno. Isso confirma os argumentos dos autores que mencionaram essa dificuldade e pode revelar falta de treinamento, em formas de cursos e palestras a serem oferecidos pelos Departamentos de Marketing das IES, no sentido de sensibilizar esse público sobre a importância da marca na área Educacional.

Uma das principais limitações da pesquisa refere-se ao método qualitativo, com uma pequena amostra de IES comunitárias, sem fins lucrativos, cujos resultados não podem ser generalizados para as demais instituições de ensino.

A fim de que se possam obter resultados conclusivos, sugere-se que futuros estudos sejam realizados com a utilização de pesquisa quantitativa com uma amostra de pessoas de vários segmentos, como professores, funcionários, coordenadores de cursos, líderes estudantis e alunos, com o intuito de obter percepções diferentes em relação à marca da IES e sua aceitação interna. Recomenda-se também identificar as instituições que possuem as melhores práticas da gestão da marca e realizar um estudo de caso com o intuito de oferecer oportunidades de *benchmarking* às demais IES. Sugere-se ainda aplicar a mesma estrutura e metodologia de pesquisa para avaliar o processo da gestão da marca em outras IES públicas ou privadas com fins lucrativos. A diferença de constituição jurídica e do propósito entre as IES podem gerar resultados que sirvam para estabelecer comparação com os obtidos com as IES do sistema ACADE

Por fim, espera-se que este trabalho auxilie a compreensão do estágio em que se encontra a gestão da marca em algumas IES, estimule a produção de pesquisas acadêmicas sobre o tema e possibilite a tomada de providências para aperfeiçoar a gestão da marca nas instituições de ensino brasileiras.

## REFERÊNCIAS

- Aaker, D. A. (1997). Should You Take Your Brand to Where the Action Is? *Harvard Business Review*, 75(5), 135-143.
- Aaker, D. A. (2003). The power of branded differentiator. *MIT Sloan Management Review*, 45(1), 83-87.
- Aaker, D. A. (2004). Leveraging the corporate brand. *California management review*, 46(3), 6-18.
- Aaker, D. A., & Keller, K. L. (1990). Customer evaluations of brand extensions. *Journal of Marketing*, 54, 27-41.

- American Marketing Association. (2011). Brand Definition. Recuperado em 18 de fevereiro de 2011, de <http://www.marketingpower.com/layouts/dictionary.aspx?dletter=b>.
- Antoni, V. L. (2004). *A relação entre orientação para o mercado e performance organizacional: um estudo nos cursos de bacharelado em administração da região sul do Brasil*. Tese de doutorado em engenharia de produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, Brasil.
- Azoulay, A., & Kapferer, J.N. (2003). Do brand personality scales really measure brand personality? *Brand management*, 11(2), 143-155.
- Balmer, J. M. T., Liao, M. & Wang, W. (2010). Corporate brand identification and corporate brand management: how top business schools do it. *Journal of General Management*, 35(4), 77-102.
- Bardin, L. (1979). *Análise de conteúdo*. Lisboa: edições 70. (obra original publicada em 1977).
- Beneke, J. H. (2011). Marketing the institution to prospective students – a review of brand management in higher education. *International Journal of Business and Management*, 6(1), 29-44.
- Berry, L. L. (2000). Cultivating Service Brand Equity. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(1), 128-137.
- Cardador, T. M. & Pratt, M. G. (2006). Identification management and its bases: bridging management and marketing perspectives through focus on affiliation dimensions. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34(2), 174-184.
- Chang, H. H. & Liu, Y.M. (2009). The impact of brand equity on brand preference and purchase intentions in the service industries. *The Service Industries Journal*, 29(12), 1687-1706.
- Chapleo, C. (2004). Interpretation and implementation of reputation/brand management by UK university leaders. *International Journal of Educational Advancement*, 5(1), 7 – 23.
- Chapleo, C. (2005). Do universities have ‘successful’ brands? *The International Journal of Educational Advancement*, 6(1), 54 – 64.
- Chapleo, C. (2007). Barriers to brand building in UK universities. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 12, 23-32.
- Chapleo, C. (2009). External perceptions of successful university brands. *International Journal of Educational Advancement*, 8(3/4), 126-135.
- Chapleo, C. (2011). Exploring rationales for branding a university: should we be seeking to measure branding in UK universities? *Journal of Brand Management*, 18(6), 411-422.
- Chapleo, C., & Simms, C. (2010). Stakeholders analysis in higher education: a case study of the University of Portsmouth. *Perspectives*, 14(1), 12-20.
- Cooper, D. R., & Schindler, P. S. (2003). *Métodos de pesquisa em administração*. (7a ed.). (I. oliveira da rocha, trad.). Porto Alegre: bookman.
- Francisco-Maffezzolli, E. C., Semprebom, E., Prado, P. H. M., & Ribeiro C. M. (2013). A Qualidade do Relacionamento com Marca e as Implicações sobre a Lealdade *Revista de Administração Contemporânea*, 17(2), 154-175.
- Froemming, L. M. S. (2001). *Encontros de serviços em uma instituição de ensino superior*. Tese de Doutorado em Administração, Universidade Federal de Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS, Brasil.
- Frohlich, N., & Stensaker, B. (2010). Student recruitment strategies in higher education: promoting excellence and diversity? *International Journal of Educational Management*, 24(4), 359-370.
- Gatington, H., Weitz, B., & Bansal, P. (1990). Brand Introduction Strategies and Competitive Environments. *Journal of Marketing Research*, 27, 390-401.
- Gelb, B. D. & Rangarajan, D. (2014). Employee contributions to brand equity. *California Management Review*, 56(2), 95-112.
- Gomes, G., Silveira, A., & Souza, M. J. B. de (2013). Plano de Marketing: um olhar mais acurado sobre a adoção em Instituições de Ensino Superior brasileiras. *Revista GUAL*, 6(2), 185-209.

- Gonçalves, L. C., Garrido, I. L., & Damacena C. (2010). Proposta de um modelo conceitual de valor de marca na nova logica de serviços. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 12(36), 341-357.
- Graef, T. R. (1997). Consumption Situations and the Effects of Brand Image on Consumers' Brand Evaluations. *Psychology & Marketing*, 14, 49-70.
- Gupta, M. & SINGH, P. B. (2010). Marketing & branding higher education: issues and challenges. *Review of Business Research*, 10(1), 46-53.
- Ha, H. Y., Jand, S. & Muthaly, S (2010). Development of brand equity: evaluation of four alternative models. *The Service Industries Journal*, 30(6), 911-928
- Hammond, K. L., Webster, R. L., & Harmon, A. H. (2006). Market orientation, top management emphasis, and performance within university schools of business: implications for universities. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 14(1), 69-85.
- He, H. & e Li, Y. (2011). Key service drivers for high-tech service brand equity: The mediating role of overall service quality and perceived value. *Journal of Marketing Management*. 27(1-2), 77-79.
- Heyes, A. G., & Liston-Heyes, C. (2004). Brand management in US business schools: Can yale learn from Harvard? *International Journal of Educational Advancement*, 5(1), 35-45.
- Hillman, A. J., Nicholson, G. & Shropshire, C. (2008). Director's multiple identities, identification, and board monitoring and resource provision. *Organization Science*, 19(3), 441-456..
- Judson, K. M., Aurand T. W., Gorchels L., & Gordon G. L. (2009). Building a University Brand from Within: University administrators' Perspectives of Internal Branding. *Services Marketing Quarterly*, 30, 54-68.
- Kapferer, J.-N. (1998). *Strategic brand management*. (2a ed.). New York: Kogan Page
- Karjalainen, T. M. It looks like a Toyota: educational approaches to designing for visual brand recognition. *International Journal of Design*, 1 (1), 67-81, 2007.
- Keller, K. L. (1999). Managing Brands for the Long Run: Brand Reinforcement and Revitalization Strategies. *California Management Review*, 41(3), 102-124.
- Keller, K. L. (2000). The brand report card. *Harvard Business Review*, 78(1), 147-157.
- Keller, K. L., & Lehmann, (2006). Donald R. brands and Branding: Research findings and future priorities. *Marketing Science*. 25(6), 740-759.
- Keller, K. L. & RICHEY, Keith. (2006). The importance of corporate brand personality traits to a successful 21st century business. *Brand Management*, 14(1/2), 74-81.
- Kimpakorn, N. & Tocquer, G. (2009) Employees' commitment to brands in the service sector: luxury hotel chains in Thailand. *Brand Management*, 16(8), 532-344.
- Kotecha, P. (2003). Branding, mergers, and the future of South African higher education. *South African Universities Vice-Chancellors Association*, Pretoria.
- Kotler, P. & Fox, K. F.A. (1994). *Marketing estratégico para instituições educacionais*. (A. B. Brandão, Trad.). São Paulo: Atlas.
- Kotler, P. & Gertner, D. (2002). Country as brand, product and beyond: a place marketing and brand management perspective. *Brand management*, 9(4-5), 249-261.
- Kotler, P. & Levy S. J. (1969). Broadening the Concept of Marketing. *Journal of Marketing*, 33(1), 10-15.
- Kotler, P. & Murray, M. (1975). The third sector management: the role of marketing. *Public Administration Review*. *Northwestern University*, 35(5), 467-472.
- Malhotra, N. (2006). *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. (4a ed.). (L. Bocco, Trad.). Porto Alegre: Bookman.
- Martins, D. R. (2012). Definição, gestão e desenho da marca. *Brand Trends Journal*, 3(3), 20-34.
- Martins, G. (1989). Adoção de marketing pelas instituições de ensino superior. *Revista de Administração de Empresas*, 29(3), 41-48.
- Martins, J. V. G., Menezes, R. M. T. de, & L. S. (2011). Atuação do departamento de marketing em uma instituição de ensino superior – IES. *Revista GUAL*, 4(2), 110-122.

- Mazzarol, T. W., & Soutar, G. N. (2008). Strategy matters: strategic positioning and performance in the education services sector. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 13, 141-151.
- Opoku, R., Abratt, R., & Pitt, L. (2006). Communicating brand personality: Are the websites doing the talking for the top South African Business Schools? *Journal of Brand Management*, 14, 20–39.
- Plummer, J. T. (1984-1985). How personality makes a difference. *Journal of Advertising Research*, 24(6), 27-31.
- Rebello, L. M. B., & Erdmann, R. H. (2007). Modelo de formação de estratégias de gestão em instituições de ensino superior sob o enfoque da teoria da complexidade. *RAI - Revista de Administração e Inovação*, São Paulo, 4(1), 05-20.
- Santos, C. A. A. (2006). *As marcas midiáticas da educação a comunicação das instituições de ensino superior privadas: imagens projetadas para a sociedade, para o mercado de trabalho e para os alunos*. Tese de Doutorado em Comunicação, Escola de Comunicação da Universidade Federal de Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.
- Scharf, E. R. Melhores práticas de marketing: a proposta de valor e o capital humano. In: Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, n. 34, Rio do Janeiro, **Anais...** Rio do Janeiro: Anpad, 2010.
- Secretaria de Estado da Educação. Governo de Santa Catarina (2014). *Universidades em Santa Catarina*. Recuperado em 28 de maio, 2014, de <http://www.sed.sc.gov.br/alunos/instituicoes-de-ensino-superior/universidades>
- Scharf, E.R.; Vieira, F.G.D.V.; Krause, R. (2013). Estudos sobre identidade de marca: uma análise sobre a produção acadêmica brasileira de 1997 a 2011. *Revista Eletrônica de Gestão Organizacional* 11(1), 34 – 61.
- Schee, B. A. (2011). Vander. Students as consumers: programming for brand loyalty. *Services Marketing Quarterly*, 1(32), 32-43.
- Shocker, A. D., Srivastava, R. K., & Ruekert, R. W. (1994). Challenges and Opportunities Facing Brand Management: An Introduction to the Special Issue. *Journal of Marketing Research*, 31, 149-158.
- Tapp, A., Hicks, K., & Stone, M. (2004). Direct and database marketing and customer relationship management in recruiting students for higher education. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 9(4), 335–345.
- Tomio, J. L. (2006). *Imagem corporativa de uma instituição de ensino superior: uma análise da percepção dos discentes de graduação*. Dissertação de Mestrado em Administração, Universidade do vale de Itajaí, Biguaçu, SC, Brasil.
- Umashankar, V. (2001). The importance of managing points-of-marketing in marketing higher education programmes - some conclusions. *Journal of Services Research*, 1(1), 125-140.
- Vasquez, R. P. (2007). Identidade de marca, gestão e comunicação. *Organicom*, 4(7), 199-211.
- Veludo-de-Oliveira, T. M., & Ikeda, A. A. (2006). Valor Em Serviços Educacionais. *RAE-eletrônica*, 5(2), 1-26. Recuperado em 21 maio, 2011 de <http://www.rae.com.br/electronica>.
- Virgillito, S. B. (2010). Pesquisa de Marketing: uma abordagem quantitativa e qualitativa. São Paulo: Saraiva.
- Voeth, M., & Herbst, U. (2008). The concept of brand personality as an instrument for advanced Non-Profit branding: Na empirical analysis. *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, 19, 71-97.
- Waeraas, A., & Solbakk, M. N. (2009). Defining the essence of a university: lessons from higher education branding. *Higher Education*, 57, 449-462.