

Universidade Federal de Pernambuco
Centro de Ciências Sociais Aplicadas
Departamento de Ciências Administrativas
Mestrado Profissional em Administração - MPA

DOMINGOS DILETIERI CARVALHO

**A Marca de uma Instituição de
Ensino Superior: Proposta de Gerenciamento do
Brand Equity da Universidade Federal de
Pernambuco**

Domingos Diletieri Carvalho

Domingos Diletieri Carvalho

**A Marca de uma Instituição de Ensino Superior:
Proposta de Gerenciamento do *Brand Equity* da
Universidade Federal de Pernambuco**

Dissertação apresentada como
requisito complementar para a
obtenção do grau de Mestre em
Administração, área de concentração
em Gestão Organizacional, do
Mestrado Profissional em
Administração.

Orientador: Prof. Dr. Salomão
Alencar de Farias

**Recife
2020**

Catálogo na Fonte
Bibliotecária Ângela de Fátima Correia Simões, CRB4-773

Carvalho, Domingos Diletieri

A marca de uma instituição de ensino superior: proposta de gerenciamento do *Brand Equity* da Universidade Federal de Pernambuco / Domingos Diletieri Carvalho. - 2020.
75 folhas: il. 30 cm.

Orientador: Prof. Dr. Salomão Alencar de Farias.

Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Pernambuco, CCSA, 2020.

Inclui referências e apêndices.

1. *Brand equity*. 2. Instituição de ensino superior. 3. Marca. I. Farias, Salomão Alencar de (Orientador). II. Título.

658 CDD (22. ed.)

UFPE (CSA 2018 –119)

Universidade Federal de Pernambuco
Centro de Ciências Sociais Aplicadas
Departamento de Ciências Administrativas
Mestrado Profissional em Administração

A Marca de uma Instituição de Ensino Superior: Proposta de Gerenciamento do *Brand Equity* da Universidade Federal de Pernambuco

Domingos Diletieri Carvalho

Dissertação submetida ao corpo docente do Curso de Mestrado Profissional em Administração da Universidade Federal de Pernambuco e aprovada em 29 de outubro de 2020.

Banca Examinadora:

Prof. Dr. Salomão Alencar de Farias, UFPE (Orientador)

Profa. Dra. Cristiane Salomé Ribeiro Costa, UFPE (Examinador Externo)

Prof. Dr. André Falcão Durão, UFPE (Examinador Externo)

Recife

2020

Resumo

Brand equity significa valor de marca resultante das associações recebidas pelos ativos e passivos ligados a ela. Em marketing esse termo ganha um nome específico, *Consumer-Based Brand Equity (CBBE)*. O presente trabalho teve como objetivo identificar qual modelo de *brand equity* melhor se adequa à marca da Universidade Federal de Pernambuco (UFPE). Para tal, foi realizado um estudo de caso, por meio de entrevista semiestruturada com a comunidade acadêmica e pesquisa bibliográfica sobre os modelos de *brand equity*. Das informações obtidas, pode-se avaliar a adaptabilidade dos modelos de *brand equity* e visualizar a imagem da marca UFPE percebida pela comunidade acadêmica. Foi percebido nesta pesquisa uma imagem de marca que possui como ponto forte a qualidade no ensino e pesquisa. Assim, espera-se que esta pesquisa contribua para ações de marketing e a manutenção do *brand equity* da marca da UFPE no longo prazo.

Palavras-chave: *Brand equity*. Instituição de ensino superior. Marca.

Abstract

Brand equity means brand value resulting from the associations received by the assets and liabilities linked to it. In marketing this term gains a specific name, Consumer-Based brand equity (CBBE). The present work aimed to identify which brand equity model best fits the Federal University of Pernambuco (UFPE) brand. To this end, a case study was carried out, through semi-structured interviews with the academic community and bibliographic research on brand equity models. From the information obtained, it is possible to evaluate the adaptability of the brand equity models and to visualize the UFPE brand image perceived by the academic community. It was perceived in this research a brand image that has quality in teaching and research as its strong point. Thus, it is expected that this research will contribute to marketing actions and the maintenance of UFPE's brand equity in the long term.

Keywords: Brand equity. Higher education institution. Brand.

Lista de Tabelas

Tabela 1 (2) - Sumário de técnicas qualitativas.....	26
Tabela 2 (2) - Comparativo entre os modelos de brand equity	36
Tabela 3 (4) Perfil dos respondentes	47
Tabela 4 (4) - Principais trechos da entrevista relacionados à Lealdade à marca	49
Tabela 5 (4) - Principais trechos da entrevista relacionados ao Conhecimento do nome	50
Tabela 6 (4) - Principais trechos relacionados à Qualidade Percebida.....	52
Tabela 7 (4) - Principais trechos das entrevistas relacionados às Associações em Acréscimo à Qualidade Percebida	55

Sumário

1	INTRODUÇÃO.....	9
1.1	Objetivo Geral	13
1.1.1	Objetivos específicos	13
1.2	Justificativa do estudo	13
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	16
2.1	<i>Brand equity</i> (valor de marca).....	16
2.2	Conceitos e História	16
2.3	<i>Brand Equity</i> Segundo a Young & Rubicam: Brand Asset Valuator.....	19
2.4	<i>Brand equity</i> : a proposta de Aaker, 1998	20
2.5	<i>Brand equity</i> segundo Keller e Brexendorf, 2018	25
2.5.1	Fontes de medição do brand equity.....	25
2.6	Marcas como um Ativo	28
2.7	<i>Brand Equity</i> baseado no funcionário	29
2.8	Outros modelos de <i>brand equity</i>	33
2.8.1	Método de Srinivasan.....	33
2.8.2	Método de Park e Srinivasan.....	34
2.8.3	Método de Lassar, Mittal e Sharma	34
2.8.4	Método de Troiano.....	35
2.8.5	Método de Rust, Zeithaml e Lemon.....	35
2.9	Gestão <i>brand equity</i> em instituições Federais de Ensino Superior	38
3	METODOLOGIA DA PESQUISA.....	42
3.1	Natureza da Pesquisa	42
3.2	Área de Estudo	42
3.3	Sujeitos da Pesquisa	43
3.4	Coleta dos Dados	44
3.4.1	Entrevistas	44
3.5	Análise dos Dados	45
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO	46
4.1	Perfil dos Respondentes	46
4.2	Categoria Lealdade à marca	48
4.2.1	Conteúdo das entrevistas.....	49
4.3	Categoria Conhecimento do nome	49
4.3.1	Conteúdo das entrevistas.....	50
4.4	Categoria Qualidade Percebida	50
4.4.1	Conteúdo das entrevistas.....	51
4.5	Categoria Associações em Acréscimo à Qualidade Percebida.....	54
4.5.1	Conteúdo das entrevistas – Associações em Acréscimo à Qualidade Percebida.....	55
4.6	A teoria, os resultados e a proposta	56
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	60
6	RELATÓRIO EXECUTIVO.....	64
6.1	Engajamento e um diferencial de propósito maior.....	64
6.2	Incentivo ao uso da estratégia institucional de <i>branding</i>	64
6.3	Recomendação de adoção de um método de gerenciamento do <i>brand equity</i> para fundamentar estratégias de <i>branding</i>	65
	REFERÊNCIAS	67
	APENDICE A – ROTEIRO DA ENTREVISTA.....	76

1 Introdução

Marca pode ser definida como nome, termo, sinal, símbolo, design ou combinação dos mesmos, que tem como objetivo a identificação de produtos e serviços bem como a distinção da concorrência (KOTLER, 1991; LOURO, 2000). Numa visão holística, marca é um objeto vivo que se relaciona com o consumidor, sendo detentora de uma gama de atributos reais, ilusórios, racionais, emocionais, tangíveis e intangíveis (LOURO, 2000). No contexto em que as empresas vendem valor, onde esse valor é definido pelo consumidor, a marca, agregadora desse valor, é entendida como o símbolo que representa os valores relacionados à organização (PORTER, 1991; NASCIMENTO, 2017). Segundo Farhquat (1989), a marca agrega valor ao produto além do que já foi agregado por seu valor funcional.

Partindo-se do pensamento que marca é um ativo agregador de valor, surge o termo *brand equity*. De acordo com Aaker (1998), *brand equity* significa valor de marca, que é uma resultante das associações recebidas pelos ativos e passivos ligados a ela. Os ativos e passivos podem alterar a depender do contexto de mensuração de valor da marca. De modo geral, estes podem ser classificados em cinco categorias: Lealdade à marca; Conhecimento do nome; Qualidade percebida; Associações à marca; e outros ativos do proprietário da marca, como por exemplo as marcas registradas, patentes, e relacionamento com canais de distribuição.

Segundo Aaker (2015) marcas são poderosas e funcionam como um núcleo de comunicação com o cliente. São uma plataforma para ações estratégicas e de uma força que afeta as finanças da empresa, o que inclui retorno sobre ações. Marcas que conseguem se tornar fortes, por meio de estratégias de gestão do seu valor (Google, IBM, Mercedes), têm fidelizado seus clientes, alcançando sucesso nos negócios, resiliência diante de problemas e uma base consistente para a entrada em novos mercados ou produtos.

Dito posto, as marcas são um tema de extrema importância para as organizações. O aumento da dificuldade em tornar uma empresa com diferencial de mercado e na geração de valor para a organização, torna-se de extrema importância a criação de estruturas mentais que facilitem o conhecimento e organização dos produtos e serviços, com o objetivo de facilitar a tomada de decisão por parte do consumidor (GONÇALVES-FILHO et al., 2009).

Portanto, realizar a gestão do *brand equity* pode trazer vantagens competitivas para as organizações. Segundo Keller e Brexendorf (2018), o grande benefício de entender os aspectos que geram o *brand equity* é conseguir realizar ações de marketing de forma mais assertiva. De acordo com Farquhar (1989), uma marca forte pode facilitar a inserção de novos produtos no

mercado, e pode apresentar uma resiliência para superar momentos de crise, períodos de baixo orçamento corporativo ou mudança nas preferências do consumidor.

Louro (2000) afirma que, na década de 80, com a realização de fusões e aquisições entre empresas, foi percebido que poderia se transformar bens intangíveis em ativos geradores de riqueza. Logo, surgiram métodos para avaliar esses ativos, como por exemplo a marca das organizações.

Nessa perspectiva, a marca é valorada e contabilizada como um ativo. Louro (2000) ainda afirma que *brand equity* ganha um objetivo de ser o dimensionador e definidor do relacionamento entre o consumidor e a marca, elevando dessa forma a importância da gestão de marca para as organizações. Na literatura de marketing o termo *brand equity* torna-se *Consumer Based brand equity (CBBE)*, que significa, valor da marca baseado no consumidor (TRINTA ET AL., 2010).

O presente estudo teve como foco a perspectiva do *brand equity* em uma Instituição Federal de Ensino Superior (IFES) e, por essa razão, não cabe a perspectiva financeira.

De acordo com Louro (2000), há uma pluralidade de modelos existentes na literatura sobre *brand equity*. A autora categoriza a existência de três desses modelos:

- Modelos Unidimensionais: utilizam apenas de uma base de medição (Exemplo: os que possuem apenas métricas diretas que são relacionadas ao consumidor);
- Modelos Bidimensionais: possuem duas bases de medição. (Exemplo: consumidor e mercado);
- Modelos Tridimensionais: possuem índices de valor de marca que são incorporados a todas as bases de medição.

Louro (2000) observou que muitos modelos utilizam componentes sobre associação e diferenciação. A autora acrescenta que esse é o componente central do *brand equity* e que o desafio desta categoria é transformar as associações imaginárias, que são estritamente relacionadas a determinada categoria de produtos, em medidas que possam funcionar para diferentes produtos. Nesse sentido, dentro dessa categoria são criadas subcategorias como por exemplo personalidade da marca. Para alguns, essa subcategoria se relaciona aos benefícios que o uso da marca proporciona, para outros, a personalidade é encarada como uma missão ou um conceito.

Uma categoria muito utilizada, de acordo com Trinta et al. (2010), é a notoriedade. Esta se conceitua como as medidas relacionadas à lembrança da marca pelo consumidor, e é entendida como um importante elemento de força da marca. Outra categoria bastante utilizada em diversos modelos é a qualidade percebida, que diz respeito a maneira como o consumidor

percebe a qualidade do produto. Além destas, de acordo com os autores supracitados, a lealdade é uma categoria bastante importante do *brand equity*. No entanto, esta categoria não é utilizada em muitos modelos, apesar de estar presente nos modelos do Aaker, Keller e Simons.

Em um mundo globalizado e cada vez mais competitivo, somado à complexidade peculiar da área, o mercado educacional vem enfrentando diversos desafios relacionados as mudanças na realidade da educação superior. A marca de uma universidade pode traduzir um conjunto de símbolos que podem ser relacionados à percepção e sentimentos que os interessados podem associar àquela instituição (RAUSCHNABEL et al., 2016; BATRA et al., 2012), bem como qualidades simbólicas e afetivas, como emoção e paixão (ALWI; KITCHEN, 2014).

O fato de que as universidades geralmente têm empregado aspectos de personalidade em seus esforços de marketing, motivou o desenvolvimento de um modelo de medição que visava avaliar a personalidade da marca, em um contexto de ensino superior, em universidades internacionais. Rauschnabel et al. (2016) desenvolveram uma escala de personalidade de marca universitária, avaliando e validando seis dimensões: prestígio, sinceridade, apelos, animação, consciência e cosmopolita. Os autores do estudo sugeriram que a escala elaborada pode se relacionar fortemente ao amor à marca, à propaganda positiva boca-a-boca e à intenção dos alunos em apoiar a universidade como ex-alunos (RAUSCHNABEL et al., 2016).

Segundo dados do INEP (2018) nas últimas décadas o ensino superior privado no Brasil tem sido utilizado para atender à crescente demanda pela formação superior, se aproximando do cenário mundial. No último senso, realizado em 2016, 75% dos estudantes estavam matriculados em instituições privadas. Este cenário vem transformando cada vez mais o ensino superior em um mercado educacional. Esta transformação vem ocorrendo mundialmente, e pesquisadores afirmam (WHISMAN, 2009) que na última década as instituições de ensino superior têm adotado uma linguagem corporativa e de mercado, tratando os estudantes como consumidores, o que tem despertado certa oposição. Os opositores a esta forma de mercado do ensino superior, afirmam que há um choque moral entre os aspectos econômicos e mercadológicos do mundo dos negócios contra os aspectos éticos e sociais dos valores da educação (RUTTER et al., 2016).

Independentemente da posição em relação à esta questão, há de se reconhecer a crescente importância da universidade na economia, o que pode de fato levar ao uso de uma linguagem cada vez mais comercial e ao aumento da adoção das práticas de gestão de marcas, gerando cada vez mais valor às instituições em geral (RUTTER et al., 2016).

Dentro desse contexto de mercantilização do ensino também estão as IFES (Instituições Federais de Ensino Superior) brasileiras. Nessas, observa-se uma competição por projetos, estudantes e outros recursos para financiamento de projetos, pesquisas e desenvolvimento de ações diversas, além do posicionamento em rankings entre as universidades, o que pode gerar ou não um destaque das instituições (SOUSA et al., 2016). Percebe-se uma tendência dessa mercantilização por parte do atual governo brasileiro, no contexto atual, pois foi lançado o “Future-se”, um programa do Ministério da Educação e que propõe uma nova forma de financiamento para as universidades e institutos federais.

A ideia desse programa é captar recursos oriundos da iniciativa privada por meio de Organizações Sociais (OS), que são organizações privadas sem fins lucrativos, que podem atuar diretamente na administração das instituições e na gestão dos recursos financeiros por meio dos três eixos complementares: Gestão, Governança e Empreendedorismo; Pesquisa e Inovação; e Internacionalização. As instituições podem aderir ao programa de forma voluntária (BRASIL, 2019). Dentre as formas de captação de recursos privados proposto por esse programa, está a exploração do uso da marca das instituições apoiadas através da comercialização de bens e produtos. Em meio a pandemia do covid-19, em junho de 2020, a proposta foi enviada ao congresso nacional (APUFSC, 2020).

O programa Future-se mostra uma tendência do atual governo federal em reduzir seu apoio financeiro às instituições, e em aumentar o investimento privado, que consequentemente deverá ocasionar um aumento da competitividade entre todas as IES (Instituições de Ensino Superior) e fortalecer a mercantilização do ensino superior. Diante desses fatos e a crescente quantidade de IES no mercado, as pressões e necessidade de manter forte a marca, as IFES necessitam de uma estrutura organizacional que contemple estratégias voltadas para às demandas da sociedade, especificamente de seus estudantes, professores e colaboradores envolvidos em seus principais serviços, assim como estratégias para gestão da marca (SOUSA et al., 2016).

Trinta et al. (2010) reúnem alguns modelos para gerenciamento do *Brand Equity*. Segundo esse estudo, o modelo apresentado por Aaker em 1998, mesmo não sendo o mais recente, mostrou ser o mais completo. Contudo, na questão de qual modelo é interessante seguir para uma estratégia de gestão do *brand equity*, está a adoção do que será relacionado como ativo e passivo que venha a gerar impacto no *brand equity*. Os autores Louro (2000) e Trinta (2010) elaboraram um quadro comparativo entre modelos de avaliação de marca cujo critérios de medição utilizados nos modelos variam em associações, diferenciação, lealdade, mercado, notoriedade, qualidade percebida e liderança.

A Universidade Federal de Pernambuco (UFPE) é uma instituição de ensino pública e brasileira. Visto que a esta instituição possui grande dimensão, com campus espalhados pelo estado de Pernambuco, como a grande quantidade de alunos e funcionários, percebe-se que existe uma necessidade de resguardar seu *brand equity*. É uma marca percebida e de grande valor para o estado e para o Nordeste.

Portanto, a presente pesquisa se baseia no seguinte questionamento:

Qual modelo de *brand equity* se adequa a gestão de marca da Universidade Federal de Pernambuco?

1.1 Objetivo Geral

Baseado no questionamento que foi tomado como ponto de partida, o objetivo geral dessa pesquisa é:

Identificar qual modelo de *Brand Equity* se adequa ao gerenciamento da marca da Universidade Federal de Pernambuco.

1.1.1 Objetivos específicos

- Encontrar modelos de *brand equity* que se mostrem adaptáveis para marca UFPE;
- Verificar a aplicabilidade da técnica de livre associação para identificação dos aspectos do *brand equity* relacionados a imagem da marca percebida pela comunidade acadêmica;
- Identificar aspectos do *brand equity* da marca UFPE a partir da percepção dos técnicos administrativos, docentes e estudantes da instituição;
- Recomendar um modelo para gerenciar o *brand equity* da marca UFPE.

1.2 Justificativa do estudo

Segundo Louro (2000), a medição do *brand equity* pode ser considerado um instrumento determinante de avaliação da performance organizacional, podendo esta ser caracterizada como uma importante ferramenta estratégica para o sucesso organizacional.

A operacionalização da atividade de gestão do *brand equity* em IES se mostra bastante importante no nosso contexto atual e os estudos apontam ser uma atividade de pouca ênfase para as IFES em função de sua atual posição no mercado, mas que em função de mudanças nesse mercado educacional mostra-se cada vez mais relevante. Uma marca forte possui resiliência para superar momentos de crises, períodos de baixo apoio governamental e mudanças nas preferências dos consumidores, assim como também possui facilidade para se inserir em novos mercados (FARQUHAR, 1989).

Outro fator importante é o aumento da concorrência entre as IES, além da demanda por alunos, a necessidade das instituições em aprimorar a compreensão sobre a posição e o gerenciamento da marca se justifica. Alguns autores afirmam que nos últimos anos a mídia tem reportado que as universidades têm aumentado seus orçamentos em marketing e gestão de marca (BALAJI et al., 2016). Ainda é citado que um benefício importante do gerenciamento eficaz do *brand equity* é a capacidade de transformar os estudantes em “embaixadores universitários”, o que pode oferecer um senso de identificação ou pertencimento às instituições de ensino superior (WILKINS et al., 2016).

Pelo exposto, podemos concluir pela necessidade cada vez maior de se realizar um gerenciamento do *brand equity* de instituições públicas de ensino superior no Brasil.

Quanto ao aspecto acadêmico, na revisão de literatura realizada, não foram encontrados estudos que objetivaram a avaliação do *brand equity* da marca UFPE. As informações geradas neste estudo podem ainda sensibilizar a equipe de gestores da marca UFPE a adotarem um modelo de gestão do *brand equity*, assim como podem também utilizar a análise dos fatores que geram *brand equity* como um motivador para novas pesquisas que fundamentam estratégias de marketing, conforme afirma Keller e Brexendorf (2018) e que se mantenha num longo prazo, realizando uma manutenção de seu posicionamento e equalização dos aspectos geradores de valor para a marca.

Embora o tema *brand equity* seja há muito tempo estudado, as organizações carecem de um instrumento eficaz para sua medição (Bose et al, 2018).

Com relação as IES públicas, os fatores de *brand equity* podem variar de instituição para instituição, a depender por exemplo das estratégias de marketing adotadas. Pesquisa realizada por Borges e Melo (2014) a fim de analisar a influência que o apego à uma IES pública tinha na recomendação dessa pelos alunos concluiu que há uma relação direta entre o apego e a recomendação. Essa constatação serviu para reforçar a ideia de que as IES, mesmo que públicas, acabam tendo uma percepção de marca similar ao que ocorre no meio de empresas privadas. De acordo com Kotler e Foz (1994), as instituições de ensino têm a necessidade de definirem

estratégias de marketing bem como ocorre em outros segmentos de mercado. No entanto, o marketing direcionado as IES não pode ser desenvolvido tomando como base projetos de outros segmentos. É necessário conhecer o conjunto de atributos relevantes a forma como a marca das IES são percebidas, permitindo que as instituições concentrem esforços de marketing em ações mais eficientes e tornando, assim, seu serviço mais tangível (OSTERMANN et al., 2019).

Nota-se, diante do exposto, que existem ainda lacunas quanto ao desenvolvimento de ferramentas práticas a serem aplicadas pelos gestores de marca em IES. Academicamente, os dados que serão apresentados neste trabalho reavivam a importância do tema (*brand equity*) em função do atual contexto de alta concorrência entre as instituições e a rapidez da difusão de informações. Assim, o presente estudo é, portanto, inovador, pois tem por emprego perceber a imagem da marca UFPE vista por docentes, técnicos e estudantes da instituição. O trabalho inova, também, por apresentar um estudo qualitativo em uma universidade pública no Nordeste brasileiro, assim como reavivar a importância do cuidar do valor da marca das instituições de ensino fundamentada por uma visão acadêmica.

2 Referencial teórico

Neste capítulo, estão delineados os principais conceitos teóricos que embasam a pesquisa realizada no presente estudo.

2.1 *Brand equity* (valor de marca)

Este tópico apresenta o conceito de valor de marca (Brand Equity) a partir de diferentes pesquisadores e estudos. Assim como também um breve relato sobre o paradigma acerca da função do marketing visto numa perspectiva estratégica, a de marcas como um ativo estratégico. Também é apresentado neste tópico estudos sobre o brand equity nas Instituições de Ensino Superior.

2.2 Conceitos e História

O hábito de marcar seus produtos existe a séculos. Farquhar (1989) conta que já no Egito antigo, fabricantes de tijolos identificavam seus produtos com símbolos. As guildas comerciais na Europa medieval exigiam das fabricantes marcas nos produtos e com isso garantia um mercado exclusivo aos produtores, ao mesmo tempo que garantia uma qualidade consistente nos produtos para seus consumidores. No século XVI destiladores de uísque identificavam seus produtos queimando o barril com o nome do fabricante.

O conceito de marca evoluiu e continua evoluindo com o tempo, mas permanece até hoje com o objetivo de identificação e diferenciação da concorrência. “Marca” pode ser definida como nome, termo, sinal, símbolo, design ou combinação dos mesmos (KOTLER, 1991; LOURO, 2000).

No século XIX foi percebido que uma marca poderia proporcionar a seu produto um valor diferenciado dos demais concorrentes em função de ter associações positivas ligadas a ela. Isso ocorreu graças a um uísque contrabandeado adquirir uma excelente reputação de qualidade dos consumidores. Ele era submetido pelos contrabandistas a um processo especial de destilação e para aproveitar essa associação positiva foi criada a marca “Old Smuggler” (FARQUHAR, 1989).

Quanto ao construto *Brand Equity*, não se sabe bem em que momento surgiu, contudo, o conceito ganhou notoriedade em 1988 quando o MSI (Marketing Science Institute) realizou

um congresso específico sobre o tema (VARGAS-NETO, 2003). Com o tempo, esse construto ganhou diferentes abordagens como por exemplo a abordagem financeira e da perspectiva do consumidor (CÔRTE-REAL, 2006). Louro (2000) afirma que a pluralidade de conceitos e definições condiciona e limita o desenvolvimento de um conceito integrador e consensual. Na perspectiva da empresa, o *brand equity* pode ser definido como sendo o acréscimo do valor presente líquido dos fluxos de caixa incrementais de um produto com marca quando comparado com um idêntico mas sem marca (KELLER, 1993, 1998; KELLER; LEHMANN, 2006; RUST et al., 2004; SHANKAR et al., 2007; FISCHER, 2007).

Já os profissionais de marketing utilizam a perspectiva do consumidor, ou a combinação das duas perspectivas (empresa e consumidor). Keller e Machado (2006) definem que o valor de marca representa as ferramentas que operacionalizam o posicionamento, a comunicação e a venda da marca, de forma que se consegue proporcionar valor para o consumidor e retorno financeiro para a organização.

Para Aaker (1998), pioneiro neste construto (Louro, 2000), *brand equity* consiste no valor da marca gerado por um conjunto de ativos e passivos que estão ligados à marca lhe agregando ou desagregando valor. Esse conjunto de ativos e passivos podem ser categorizados em cinco tipos: Lealdade à marca, notoriedade, qualidade percebida, associações à marca em acréscimo a qualidade percebida e outros ativos do proprietário da marca como patentes, marcas registradas, relações com os canais de distribuições etc.

Srivastava e Shocker (1991) desenvolvem um conceito para *brand equity* no qual consiste em vantagem diferencial conquistada, geradora de maiores margens ou maior volume de vendas, que se justifica por uma gama de associações e comportamentos por parte dos clientes, distribuidores e “marca-mãe” relacionados a marca em questão. Essas associações e comportamentos também podem gerar valor negativo ocasionando a necessidade de atribuir descontos de forma a garantir vendas.

Basicamente, o poder da marca o qual é fator gerador de valor está na mente do consumidor e na vivência e aprendizado que eles tiveram com a marca ao longo do tempo. Esse valor agregado é externalizado pelo consumidor através de seus pensamentos, palavras e ações. Marcas possuem valiosas propriedades para a empresa. Elas podem influenciar um comportamento no consumidor, serem compradas e vendidas gerando com isso segurança nas receitas futuras. Logo, *Brand Equity* é o resultado agregado dessas propriedades (KAPFERER, 2012; KELLER, 2011).

O grande benefício de entender, sabendo como e onde as marcas geram valor é que isso fornece um denominador comum para que os gerentes possam interpretar as ações de

marketing, podendo tomar decisões mais acertadas quanto as decisões estratégicas de *marketing* e com isso maximizar resultados.

Para atingir esse objetivo, se faz uma análise das fontes de valor e de seus resultados (o *brand equity*) para em seguida criar um modelo de criação de valor para a marca, “a cadeia de valor da marca”. Essa é uma abordagem holística e integrada com a finalidade de entender como usar o valor gerado pela marca.

Aaker (1998) acrescenta a importância do cuidar dos ativos da marca ao afirmar que ativos (pessoas na organização e nome das marcas) e práticas (práxis ou boas práticas organizacionais) adequadas criam barreiras às investidas dos concorrentes, consequentemente faz com que a vantagem competitiva da marca se prolongue no tempo. Ou seja, o nome da marca e o que ela representa são a base da vantagem competitiva e por essa razão deve haver manutenção e reforço.

Outra grande importância com o gerenciamento e manutenção do *brand equity* se dá pela capacidade que as quatro categorias do *brand equity* (lealdade à marca, qualidade percebida, associações em acréscimo a qualidade percebida e conhecimento da marca) tem de afetar a satisfação de uso da marca (AAKER, 1998).

Sob a ótica do *Brand equity* na perspectiva do consumidor (CBBE – *customer-based brand equity*) já é sabido que as ações de marketing afetam o *brand equity* (AAKER, 1991; AILAWADI et al., 2003; KELLER, 1993; KELLER; LEHMANN, 2003; SIMON; SULLIVAN, 1993; STAHL et al., 2012; YOO et al., 2000), e também já é afirmado que as ações de marketing criam o *brand equity* por meio da experiência do consumidor (KUMAR et al., 2018). Aaker (1998) colabora com esta afirmação ao dizer que um retrato da marca pode emergir quando um consumidor é entrevistado sobre experiências de uso com a marca.

A experiência do consumidor com a marca acontece com qualquer exposição a informações sobre ela, pois nesse momento se inicia um processo consciente e inconsciente de organização de um conjunto de impressões (BERRY et al., 2006). Os pontos de contato da empresa com o consumidor, seja direta ou indiretamente, proporcionam a experiência do consumidor com a marca (LEMON; VERHOEF, 2016; MEYER; SCHWAGER, 2007). Fatores de marketing, tais como promoção, preço, processo de entrega, serviço do funcionário, ambiente e localização da cadeia de suprimentos, proporcionam experiência com o consumidor (LEMON; VERHOEF, 2016; GREWAL et al., 2009; VERHOEF et al., 2009; ZOMERDIJK; VOSS, 2010).

Em estudo realizado em hospitais da Índia com 839 respostas ao questionário seguido de interação com os pacientes, Kumar et al. (2018) concluíram que a experiência com o

consumidor é variável mediadora focal da relação entre as atividades de marketing e o *brand equity*.

Diante do exposto, percebe-se que existem modelos variados de *brand equity* e que para cada situação, um determinado modelo poderá ser mais bem adequado. Porém, há situações em que nenhum dos modelos existentes irá ser totalmente adequado ao mercado, e é nessa lacuna que vários trabalhos se baseiam para a criação de novos modelos.

Os itens a seguir apresentam alguns dos modelos de *brand equity*.

2.3 *Brand Equity* Segundo a Young & Rubicam: Brand Asset Valuator

Louro (2000) apresenta o modelo *Brand Asset Valuator* da Young & Rubicam como um método que possui quatro tipos de medidas para mensuração do *brand equity*: Diferenciação, Relevância, Estima e Familiaridade. O primeiro visa mensurar a distinção da marca no mercado; a relevância consiste na medição da pertinência e significado da marca para cada consumidor; a estima visa mensurar a consideração que o consumidor tem pela marca limitada ao segmento de mercado atuante, e; a familiaridade foca na compreensão e representação da marca pelo consumidor. Essas medidas, ou também chamados indicadores, segundo o modelo, possui uma interligação da qual surge importantes conceitos: força da marca (*brand strength*) = diferenciação + relevância, e; estatura da marca (*brand stature*) = estima + familiaridade.

Neste sentido, o conceito de marca forte é atribuído às marcas que se apresentam detentoras dos dois indicadores: diferenciação e relevância. Por essa razão a diferenciação torna-se importante para a conquista da marca como uma marca líder e, a relevância, em seu papel complementar para caracterização de uma marca forte, torna-se a componente de atração para se conquistar uma base alargada de consumidores. A exemplo, de acordo com Louro (2000), as marcas Ferrari e Jaguar possuem um alto conceito de diferenciação, contudo, baixo conceito de relevância, pois, no cenário atual, ainda é impraticável o uso diário dos carros dessas marcas, devido ao alto custo. Quanto a estatura da marca, a estima, um de seus componentes geralmente se define pela qualidade percebida com percepções de crescimento ou declínio da popularidade da marca, contudo, a casos em que um declínio ou crescimento da popularidade definem a estima.

Do resultado das possíveis combinações desses quatro aspectos é construído a “grade do poder” da marca (*power grid*). Segundo a grade do poder, uma marca possui um elevado

brand equity quando sua estatura e força da marca são elevadas. Nesse cenário, a estratégia indicada é explorar e proteger o *brand equity*. Em um cenário oposto, com estatura e força da marca baixa, se há um baixo *brand equity*, isso pode ser justificado por se tratar de uma marca nova ou não possui um passado longo. A preocupação no cenário de baixo *brand equity* é a de conseguir fazer com que a marca melhore, pois é sabido que normalmente uma marca que demora para sair deste cenário tem poucas chances de se tornar forte a longo prazo. Um outro cenário, é quando a marca possui estatura baixa e força da marca elevada. A Dove, por exemplo, faz parte deste cenário. São marcas caracterizadas por serem fortes no mercado em que atuam e que possuem grandes expectativas de crescimento caso consigam melhorar sua estatura. Há também o último cenário da grelha de poder, onde as marcas possuem estatura alta e baixa força da marca. Essa é a situação de marcas cansadas, mas que retém estima e familiaridade. A Bayer é um exemplo de marca que se encontra nesse cenário (Louro, 2000).

2.4 *Brand equity*: a proposta de Aaker, 1998

Segundo Aaker (1998), o valor de marca é gerado por um conjunto de ativos e passivos que são associados à marca e que agregam ou desagregam valor. Os ativos e passivos diferem de acordo com o contexto utilizado para mensurar o *brand equity*, contudo, podem ser agrupados em cinco categorias: Lealdade à marca; Conhecimento do nome; Qualidade percebida; Associações à marca em acréscimo à qualidade percebida, e; Outros ativos do proprietário da marca como patentes, marca registrada e relações com os canais de distribuições.

Lealdade à marca está diretamente ligada a vendas futuras e é um dos pilares do marketing, é um elo entre o consumidor e a marca. Quando um cliente continua comprando mesmo havendo no mercado concorrentes com características superiores, por exemplo, relacionadas a preço e conveniência, significa que existe valor na marca que resulta em lealdade. Ela reflete a probabilidade de o consumidor mudar ou não de marca especialmente quando ocorre mudanças nas características do produto concorrente. Essa dimensão é uma das principais do *brand equity*, pois ela difere qualitativamente das demais por estar diretamente ligada a experiência de uso, passando a existir somente quando o consumidor usa. E quanto maior a lealdade, menor a vulnerabilidade perante os concorrentes (AAKER, 1998).

Há vários níveis de lealdade à marca e cada um possui diferentes ativos a serem gerenciados e explorados. Aaker (1998) conceitua cinco níveis ordenados desde o consumidor

não-leal a marca até o comprador comprometido, conforme apresentado na Figura 1 (2). O autor afirma ainda que poderá aparecer variações desses níveis, contudo esses proporcionam uma base de análise para as formas variadas de lealdade.

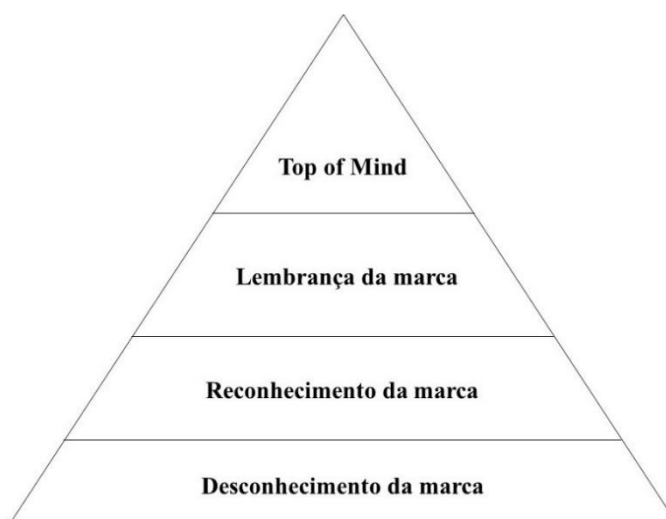
Figura 1(2) - A pirâmide da Lealdade



Fonte: Aaker (1998, p.41).

O conhecimento da marca, mais uma das categorias, é a capacidade que a marca possui de ser reconhecida pelo comprador, e que não é garantido apenas se ressaltar o nome da marca. Destaca-se que um balão com o nome da marca por si só ressaltar a marca, contudo, para melhorar seu conhecimento, seria por exemplo, necessário que este balão fosse no formato do produto pertencente a marca, ou seja, deve haver um elo ligando a marca a seu produto. Conforme sugere a Figura 2 (2) abaixo, o conhecimento da marca pode ser classificado por níveis diferentes de conhecimento que vai do desconhecimento da marca até o *Top of Mind*, que é a primeira marca que é lembrada (AAKER, 1998).

Figura 2(2) - Pirâmide do conhecimento



Fonte: Aaker (1998, p.65).

A geração do conhecimento da marca na mente dos consumidores é considerada o primeiro passo para criar o *brand equity*. Depois que os consumidores obtêm mais informações sobre as marcas, restariam apenas algumas para formar um “conjunto de opções”. No entanto, em alguns casos, o reconhecimento da marca não leva diretamente ao aumento do *brand equity*. (KASHIF et al., 2015).

Segundo Aaker (1998) quatro são as formas com a qual o reconhecimento da marca auxilia no aumento do *brand equity*:

- Âncora a que outras associações possam estar ligadas, ou seja, um nome como se fosse uma pasta de arquivos especiais na mente do consumidor e que é composta por fatos, nomes e sentimentos. Ela é necessária para que aconteça o reconhecimento da marca de forma rápida quando necessário.
- Familiaridade/Simpatia, representa o sentimento que é criado com o consumidor quando ele se sente próximo da marca, familiarizado. Esse senso de familiaridade quando é positivo pode ser fator decisor da compra num momento de ausência de motivação para uma avaliação mais profunda.
- Substância/Comprometimento, significa quanto a marca gera um sentimento de comprometimento, ou um sinal de presença. É algo pelo qual a marca é reconhecida e que o fato de ela estar presente, ela traz consigo esse comprometimento ou substância. Aaker (1998) afirma que esse atributo pode ser fundamental para decisão de compra quando não existe um vencedor evidente em uma análise de compra.

- Marcas a considerar, refere-se a importância de a marca ser lembrada para estar contida nos processos de compras. Ou seja, normalmente quando se inicia um processo de compra é escolhido algumas marcas com as quais irão competir numa análise mais detalhada que resultará numa compra. Aaker (1998) afirma que uma empresa forte em recall, ou seja, quando é facilmente lembrada, “*top of mind*”, tem vantagem no processo de compra, ao mesmo tempo que as marcas que são fracas nesse sentido, podem chegar a nem serem incluídas nos processos de compra. Essa característica pode ser um diferencial principalmente com produtos de compras frequentes ou em mercados em que se tem muitas opções com produtos similares.

Contudo, o conhecimento da marca por si só não é fator gerador de vendas, principalmente em se tratando de uma marca nova (AAKER, 1998).

Aaker (1998) expõe diversas estratégias de como atingir o conhecimento de marca e afirma que obter conhecimento, lembrança e identificação da marca, envolve realizar duas tarefas básicas, estabelecer uma visão de marca (identidade) e conectá-la a classe de produtos.

Uma série de estudos realizados na década de 90 concluíram que manter um nível *top of mind* de conhecimento da marca se utilizando de exposição constante pode acarretar inibição do conhecimento de marcas concorrentes (AAKER, 1998).

A Qualidade percebida é uma categoria do *brand equity* que Aaker (1998) define como sendo o conhecimento que o consumidor tem da qualidade geral do produto ou superioridade em detrimento às alternativas da concorrência. Sendo este, um atributo definido pelo consumidor e que Aaker (1998) afirma ser diferente do conceito de qualidade de fabricação, qualidade real ou qualidade baseada no produto. Segundo Souki et al. (2018), a qualidade percebida é composta por 4 atributos: A) Da avaliação que o consumidor faz da qualidade intrínseca do produto/serviço; B) das crenças, experiências vivenciadas, associações mentais, emoções e simbolismo que o consumidor relaciona ao produto/serviço ou marca; C) da funcionalidade ou frequência de uso do produto/serviço; e D) percepção dos bens e serviços como um todo e que são agregados ao produto/serviço.

Por essa razão, a qualidade percebida não pode ser determinada de forma objetiva, pois se trata de um valor atribuído pelo consumidor que resulta do julgamento do que é importante para ele. Dessa forma, se define qualidade percebida atribuindo um propósito pretendido e um conjunto de alternativas. A qualidade percebida é um sentimento geral sobre a marca que difere da satisfação e da atitude, uma vez que pode o consumidor estar satisfeito com o produto apenas por ter uma baixa expectativa sobre o grau de performance, e também pode ter uma atitude

positiva gerada por um produto que possui um conceito de satisfação por ser considerado de baixa qualidade que possui um baixo preço de aquisição, ao mesmo tempo que pode ocorrer uma atitude negativa com um produto considerado de alta qualidade que possui um alto preço de aquisição (AAKER, 1998).

Aaker (2015) apresenta a importância da qualidade percebida dentro de um contexto atualizado no qual ela é parte importante da perspectiva da marca como organização. Nesse contexto a percepção da qualidade normalmente é um aspecto importante para o processo de diferenciação, pois ela é um dos sete valores organizacionais que aparece e reaparece em diversos cenários levantados. Essa perspectiva da marca como organização tem sua importância no atual cenário pois afirma ser impossível ter seus pontos de diferenciação copiados pela concorrência, pois são firmados pela organização como um todo, logo, é impossível copiar toda a forma de funcionamento “(seu pessoal, cultura, programas de tradição, ativos e capacidades)”. Nesse sentido, Aaker apresenta a percepção da qualidade como sendo um fator a ser sustentado com credibilidade, proporcionando uma correta experiência para o cliente com o cuidado para a promessa de qualidade não se tornar uma promessa vazia.

Em relação à associação à marca, Aaker (1998) afirma não somente existir, mas possuir grau de força. Ele acrescenta que uma associação é algo na memória do consumidor que remete à marca. Podendo ser relacionado por exemplo ao design do produto, aos programas sociais aos quais participa, imagem do usuário, personalidade de marca, qualidade, inovação. Tudo que puder criar um elo da marca com o cliente (AAKER, 2015). O posicionamento se relaciona com a imagem e associação, exceto quando não se diferencia da concorrência. Uma vantagem competitiva pode derivar de um bom posicionamento. A forma como as pessoas enxergam a marca é reflexo do seu posicionamento, contudo, pode ser apenas reflexo de como se pretende posicionar a marca (AAKER, 1998). Ao sugerir como criar uma visão de marca, Aaker (2015) afirma ser o posicionamento um guia de comunicação de curto prazo para com o cliente e que essa informação comunicada pode mudar ou evoluir com o passar do tempo a medida em que emergem programas e capacidades organizacionais ou ocorre mudanças no mercado.

Outros ativos do proprietário da marca, segundo Aaker (1998), são as patentes, marcas registradas e o relacionamento com os canais de distribuição. Segundo o autor, estes são ativos de importância no gerenciamento, pois podem auxiliar e até evitar a erosão da marca. No caso do registro da marca, a proteção ocorre em função de o registro impedir concorrentes de tentarem confundir os consumidores mediante uso de uma marca (símbolo, nome ou embalagem) semelhante. A patente tem a função de inibir a concorrência direta. E o canal de

distribuição quando controlado pela marca, em função de seu histórico de sua performance pode gerar valor de marca se não for explorado pelos concorrentes.

2.5 *Brand equity* segundo Keller e Brexendorf, 2018

O poder da marca o qual é gerador de valor, de *brand equity*, está na mente do consumidor e na vivência que ele teve com a marca ao longo dos anos, esse valor o consumidor externaliza através dos pensamentos, palavras e ações. O primeiro passo para se criar um modelo de criação de valor para a marca é fazer uma análise de suas fontes de valor da mente do consumidor, para que com isso seja possível desenvolver ações de marketing mais acertadas, de forma a manter e maximizar o *brand equity* (KELLER; BREXENDORF, 2018).

2.5.1 Fontes de medição do *brand equity*.

Da forma com a qual os consumidores decidem realizar suas compras é que é definido quais marcas tem um maior valor. Embora exista diversas formas de abordagens para o conceito de *brand equity*, todas elas, seja intrínseca ou extrinsecamente possuem um núcleo em comum como fundamento para seu valor, que é basear-se em estruturas de conhecimento da marca oriundas da mente dos consumidores, indivíduos ou empresas. “Em outras palavras, o verdadeiro poder de uma marca está nos pensamentos, sentimentos, imagens, crenças, atitudes, experiências e assim por diante, que existem na mente dos consumidores”. Esse conhecimento da marca que existe na mente dos consumidores afeta a forma como eles respondem aos produtos, preços, comunicações e outras atividades de marketing, resultando num aumento ou diminuição do *brand equity*.

O conhecimento da marca não são os fatos sobre a marca, mas tudo o que os consumidores registram na mente, e da forma e entendimento com que eles registram, ou seja, representa a forma como os consumidores registram e entendem os fatos sobre a marca. Por exemplo são seus pensamentos, suas percepções, suas imagens e suas experiências. Isso é armazenado na memória do consumidor como uma rede de nós e links associativos vinculados a marca. O conhecimento da marca pode ser retratado de forma interessante e útil por um mapa mental.

Keller e Brexendorf (2018) afirmam existir dois componentes particularmente importante na composição do conhecimento da marca: O reconhecimento da marca e a imagem

da marca. O primeiro consiste nos caminhos pelos quais o consumidor consegue reconhecer a marca, ou seja, é o motivo pelo qual faz o consumidor se lembrar da marca. Essa capacidade reflete a força do nó da marca existente no consumidor. E esse reconhecimento se caracteriza pela profundidade e amplitude. A profundidade do reconhecimento da marca representa o quantitativo de vezes (um percentual ou índice) a qual ela é lembrada pelo consumidor, denominado de probabilidade de a marca ser lembrada. E a amplitude do reconhecimento da marca refere-se aos diversos caminhos pelo qual a lembrança desta acontece, ensejada pela experiência com a marca.

A imagem da marca é a resultante dos vários tipos de associações da marca existente na memória do consumidor, é como o consumidor a percebe. Essas associações de marca variam ao longo de diferentes dimensões como por exemplo força, positividade, singularidade e abstração. Keller (1993) afirma que associações fortes, favoráveis e únicas são fontes importantes de *brand equity* que conseguem impulsionar o comportamento do consumidor.

Essa é a abordagem indireta do valor da marca baseado no consumidor, segundo Keller e Brexendorf (2018). E ela tem sua importância na identificação das fontes de valor da marca. Assim, de forma a conseguir identificar a natureza multidimensional das fontes de *brand equity*, deve-se aplicar uma variedade de medidas de memória auxiliada e não auxiliada de forma a testar o reconhecimento da marca. Já a imagem da marca pode ser avaliada se utilizando diversas técnicas quantitativas ou qualitativas.

Keller e Brexendorf (2018) apresentam uma variedade de técnicas qualitativas e quantitativas (Tabela 1).

Tabela 1 (2) - Sumário de técnicas qualitativas

Técnicas Qualitativas, segundo Keller (2019)	
Associação Livre	Pesquisa arquetípica
Reconstrução de dia/comportamento	Colagens e desenhos
Classificações e listas de verificação adjetivas	Desenhos de bolhas
Jornal fotográfico / escrito	Sombreamento do consumidor
Entrevistas confessionais	Contar histórias
Design participativo	Interação consumidor-produto
Técnicas projetivas	Exercícios de personificação
Resolução de problemas liderados por consumidores	Observação em vídeo
Classificações de fotos	Interpretação de papéis
Experimentação na vida real	Elicitação de metáforas.

Fonte: Adaptado de Keller e Brexendorf (2018, p. 5).

Conforme mencionado anteriormente, Keller e Brexendorf (2018) afirmam que a abordagem qualitativa é uma ótima forma para descobrir as fontes de *brand equity* ou de produtos, pois possuem uma variedade de respostas do consumidor, por essa razão é uma ótima forma de ser utilizada em estudos preliminares. Ele destaca três dessas técnicas: “Associação livre” é a maneira mais simples e talvez a mais eficiente para se criar um perfil de associações da marca, pois consiste em se buscar respostas do consumidor sem nenhuma sonda ou com pouquíssima sugestão. Com a intenção de entender a positividade das respostas, essas perguntas iniciais podem ser seguidas de outras acerca da favorabilidade das associações que foram listadas, ou perguntar de maneira geral o que elas mais gostam na marca, ou ainda, o que a marca tem ou faz que se diferencia das demais. Na busca desse complemento ou confirmação segue-se exemplos de perguntas complementares (KELLER; BREXENDORF, 2018): 1. O que você mais gosta na marca? Quais são os seus aspectos positivos? O que você não gosta? Quais são as suas desvantagens? 2. O que você acha único sobre a marca? Como é diferente de outras marcas? De que maneira é a mesma coisa?

De forma a se buscar maior estruturação e orientação quanto a imagem da marca ainda se pode buscar respostas aos termos quem, o que, quando, onde, por que e como, se utilizando das perguntas a seguir (KELLER; BREXENDORF, 2018): 1. Quem usa a marca? Que tipo de pessoa? 2. Quando e onde eles usam a marca? Que tipos de situações? 3. Por que as pessoas usam a marca? O que eles conseguem com o uso? 4. Como eles usam a marca? Para que eles usam?

Também pode se utilizar, de forma complementar, da análise de cadeia de meios fins ou técnicas de escada que consiste em perguntar repetidas vezes quais as implicações de um determinado atributo ou benefício para o consumidor se utilizando de uma série de perguntas “por quê” (KELLER et al. 2000; WANSINK 2003).

A segunda técnica são as técnicas projetivas, que segundo Keller e Brexendorf (2018), é interessante usar quando o consumidor se mostrar fechado para responder o que realmente acha. Geralmente isso ocorre quando o consumidor acredita ter sentimentos inaceitáveis ou indesejáveis socialmente e por essa razão busca respostas estereotipadas ou até mesmo estúpidas, mas que acredita ser aceitáveis e até esperada pelo entrevistador. Por exemplo, o consumidor pode não querer dizer que usa Iphone pelo status que se tem ao usar um Iphone, mas sim, por ser um aparelho que não costuma travar, ou seja, se prende a um benefício do produto ao invés de falar que é para fazer parte do prestigiado grupo que possui o aparelho. Então quando isso ocorre, seja por não querer ou não conseguir se expressar, se utiliza desta técnica de forma a conseguir extrair verdadeiros sentimentos dos consumidores. A ideia é

passar ao consumidor um estímulo incompleto e pedir que ele complete com o que vier na mente. Espera-se com isso que o consumidor ao completar o estímulo mostre suas verdadeiras crenças e sentimentos.

Essa técnica projetiva pode ser subdividida em dois tipos: Tarefas de conclusão e interpretação e Tarefas de Comparação. A primeira, conforme antecipado anteriormente, consiste em apresentar um estímulo incompleto ou ambíguo para que o entrevistado complete, dando um sentido válido ao estímulo que foi apresentado. Para isso, por exemplo, cria-se uma cena com personagens fazendo algo e pede ao entrevistado que interprete a cena contando o que está ocorrendo, detalhando os possíveis diálogos da cena. A segunda, Tarefas de Comparação, consiste em solicitar ao entrevistado que ele compare a marca com pessoas, países, atividades, tecidos, animais, carros, revistas, vegetais etc. Por exemplo, se a Nike fosse um carro, qual seria? (LEVY, 1999).

Outro conjunto de medidas interessante a ser adicionado ao perfil da marca é a personalidade da marca (AAKER, 1997). Esta consiste em atribuir a marca um conjunto de características humanas, para descobrir quais são, de forma simples, pode fazer perguntas como: “Se a marca ganhasse vida como uma pessoa, como seria, o que faria, onde viveria, o que vestiria, com quem conversaria se fosse a uma festa e sobre o que?”

Keller e Brexendorf (2018) comenta sobre os cuidados ao se utilizar os métodos qualitativos, como por exemplo a possibilidade de a amostra apresentar um resultado diferente se for aumentada a sua quantidade, numa tentativa de generalizar para amostrar maiores. Isso pode ocorrer pelo fato de estudos qualitativos geralmente trabalharem com amostrar pequenas. E ainda pode acontecer, no estudo qualitativo, de diferentes pesquisadores obterem diferentes resultados, por haver a possibilidade de diferentes interpretações.

2.6 Marcas como um Ativo

Marcas são um ativo estratégico para a organização. A construção de marcas é estratégica pois são plataformas para o sucesso futuro e geram valor para a organização e seus consumidores. Essa ideia revolucionária mudou a forma de ser encarado o marketing. Criou a necessidade de o marketing fazer parte do planejamento estratégico organizacional. Muito diferente do paradigma tradicional, do marketing no planejamento tático, de encarar o marketing apenas como o responsável por gerar estímulos as vendas. A visão de marcas como um ativo modifica a perspectiva do marketing de uma função tática e reativa para uma função

estratégica e visionária. A gestão de marcas passa a considerar insights de mercado estratégicos, estratégias de crescimento e incentivos a grandes inovações, por exemplo. Especialmente no contexto de serviços e B2B foi percebido que os clientes estavam incluindo mais elementos da marca na decisão de compra, não somente os tradicionais: preço e atributos funcionais (AAKER, 2015). Ainda é afirmado por Aaker (2015) que esse novo paradigma ao qual inclui o marketing como ferramenta estratégica para a organização desvia a ênfase do marketing de medidas táticas como promoção de vendas de curto prazo para medidas estratégicas de *brand equity*. Tudo se inicia da premissa de que marcas fortes podem embasar vantagens competitivas e rentabilidade de longo prazo. Desenvolver, fortalecer ou alavancar o *brand equity* é um dos principais objetivos da criação e manutenção de uma marca.

2.7 *Brand Equity* baseado no funcionário

Em 2010, King e Grace lançaram o primeiro modelo de *brand equity* baseado no funcionário (EBBE, do inglês “*employee-based brand equity*”), levando em consideração os benefícios organizacionais e os efeitos do processo de gerenciamento de marca sobre os funcionários. Considerada um aspecto importante para a sustentabilidade organizacional, a marca, sendo um bem intangível, pode ser caracterizada por um conjunto de benefícios emocionais e funcionais da organização e estes benefícios colaboram para a diferenciação e singularidade buscada na gestão das marcas.

Este modelo foi desenvolvido por King e Grace (2010) por meio de uma pesquisa online com 371 funcionários de organizações de serviços. Os autores relacionaram 10 relacionamentos hipotéticos, sendo 9 deles confirmados por meio dos resultados do estudo, validando o modelo proposto, demonstrando empiricamente a aplicação do EBBE.

Em relação aos modelos de gestão do *brand equity* baseados no consumidor, estes abordam medidas não financeiras para avaliar o sucesso das estratégias de marketing, e são comumente combinadas com medidas financeiras, utilizando uma perspectiva abrangente de diferentes partes interessadas, como clientes e acionistas. Em suma, os demais modelos de gestão de marca geralmente consideram apenas duas perspectivas, a financeira e a do consumidor (AAKER, 1998; AAKER, 2015; KELLER, 1993; KELLER; BREXENDORF, 2018).

Por outro lado, já que o funcionário assume e desempenha um papel central na gestão das marcas e nos recursos operacionais, este também representa uma parte interessada neste

processo, que, no entanto, não é devidamente abordada nos demais modelos de gestão das marcas. Adicionalmente, com o crescente movimento de estímulo do chamado “endomarketing” ou “marketing interno”, as organizações vêm promovendo ações para incentivar a participação dos funcionários como “embaixadores da marca”, tornando o valor da marca pela perspectiva do funcionário sendo ainda mais relevante (CHERNATONY; COTTAM, 2006).

Devido ao fato de que os colaboradores de uma organização participam do processo de criação da cultura organizacional, considerados os valores intangíveis e recursos operantes, podem ainda fornecer uma vantagem competitiva, visto que são os funcionários que conseguem imprimir à um produto ou serviço as suas características próprias e viabilizam o cumprimento da promessa da marca, bem como podem facilitar o alcance dos objetivos organizacionais (KING; GRACE, 2010). Diante deste contexto, o modelo de *brand equity* baseado no funcionário torna-se uma metodologia importante para a gestão de marcas nas organizações.

Este raciocínio é ainda reforçado pela literatura de marketing de serviços. Heskett et al. (2008) ao desenvolver uma cadeia de lucro de serviços como uma reação em cadeia, iniciando com serviços e políticas de suporte interno de alta qualidade, verificou como resultado que houve uma satisfação e fidelidade do funcionário, o que gera uma satisfação e lealdade do consumidor, proporcionando crescimento organizacional e lucro. Estes aspectos trazem ainda mais ênfase ao papel dos funcionários na gestão de marca.

Tendo em vista todos estes aspectos, o EBBE apresenta dois novos construtos para a gestão de marca interna. O primeiro é a abertura, ou seja, a extensão da receptividade do funcionário ao diálogo organizacional, e o segundo é o fator humano (ou também chamado de fator “H”), considerado como a extensão em que o funcionário percebe que a organização o trata como “humano”, com respeito, reconhecimento da cooperação, dentre outros aspectos (KING; GRACE, 2010). Este modelo utiliza como subsídio conceitual a literatura de comunicação interna, endomarketing e marketing de relacionamento interno, propondo três áreas principais para a compreensão deste modelo: (1) práticas de gestão de marca interna, (2) efeitos de conhecimento de marca, e (3) benefícios da gestão de marca interna. Conceitos podem ser construídos a partir destas áreas, em adição aos construtos novos, como disseminação de conhecimento, clareza de papéis, compromisso com a marca e benefícios do EBBE.

Com o intuito de garantir que os funcionários possam cumprir devidamente suas responsabilidades, é importante que a organização forneça orientação a respeito dos requisitos

organizacionais, e este processo se inicia com a transferência de informações relacionadas à marca para o funcionário. A ideia principal não é apenas a transferência de informações, mas a disseminação do conhecimento, de maneira relevante, aumentando a compreensão das atitudes e capacidades dos colaboradores em relação ao cumprimento das promessas da marca. Esta compreensão pode ser realizada de maneira informal ou formal, e torna-se necessária à medida que a organização se torna capaz de atender às necessidades e desejo dos funcionários (também chamado de “mercado interno”) (LINGS; GREENLEY, 2005; KING; GRACE, 2010).

A disseminação do conhecimento, portanto, equipa o funcionário com conhecimento para que este possa satisfazer as necessidades do cliente. A comunicação de informações com relação ao serviço, desejos do cliente, benefícios e características do produto ou serviço, e até metas e objetivos da organização podem, portanto, contribuir para uma melhor clareza em relação às funções e responsabilidade do colaborador no seu ambiente de trabalho. Com estas informações, ocorre o alinhamento entre atitudes e comportamento do funcionário com os objetivos organizacionais (KING; GRACE, 2010).

Além da disseminação de conhecimento, o ambiente corporativo pode ser capaz de uma maior capacidade e motivação para o funcionário adquirir e desenvolver maiores conhecimentos sobre a marca de forma relevante e significativa, e o ambiente é então considerado um fator que pode influenciar o comportamento dos funcionários. Portanto, as práticas de gestão de marca interna levam em consideração o fato de que as atividades voltadas ao colaborador representam um processo de troca em que o fornecimento de benefícios (materiais e/ou socioemocionais) pela organização é intercambiado pelo esforço e lealdade do funcionário (KING; GRACE, 2010).

A abertura do funcionário, segundo King e Grace (2010) se manifesta por meio de diversos fatores, como apoio à gestão, socialização organizacional, atitudes, comportamentos e envolvimento dos funcionários. Já o fator “H” reflete as condições necessárias para um bom relacionamento e trocas bem-sucedidas. Torna-se, portanto, imperativo que o clima organizacional seja propício ao diálogo aberto e à interação. Baseado nestes fatos, foi formulada a primeira hipótese:

- H1. A abertura tem um efeito positivo significativo na geração de informações (KING; GRACE, 2010).

Segundo os autores, de nada valeria a disseminação de conhecimento se os funcionários estiverem desmotivados e sem entusiasmo. Esta motivação ainda poderia ser reforçada pelo trabalho certo, boas relações com os colegas, líderes e clientes, gerando a segunda hipótese:

- H2. A abertura tem um efeito positivo significativo na disseminação do conhecimento (KING; GRACE, 2010).

Além da abertura, o comportamento da gestão pode ser visto como representativas da intenção da organização, o que pode impactar no entusiasmo dos funcionários em melhorar seu próprio desempenho, dando embasamento para a terceira hipótese.

- H3. O fator “H” tem um efeito positivo significativo na abertura (KING; GRACE, 2010).

Por meio da troca de informações, torna-se imprescindível que os empregados percebam que as intenções organizacionais são motivadas pelo desejo de realizar benefícios mútuos, além de que as ações da organização sejam percebidas pelos funcionários como valorizando o que o mercado de funcionários considera benéfico. Este raciocínio leva à quarta hipótese.

- H4. O fator “H” tem um efeito positivo significativo na geração de informações (KING; GRACE, 2010).

Além disso, obter informações do mercado interno de maneira isolada torna-se insuficiente para oferecer benefícios aos colaboradores ou cumprir as promessas explícitas da organização. Ou seja, as ações devem ser consistentes com as práticas de marketing externo e as percepções do mercado interno. Portanto, a quinta hipótese propõe que.

- H5. O fator “H” tem um efeito positivo significativo na disseminação do conhecimento (KING; GRACE, 2010).

Segundo Lings e Greenley (2005), para influenciar o comportamento do funcionário, a administração precisa conhecer a fundo as necessidades e desejos dos mesmos, o que permitirá o aumento da disseminação do conhecimento, uma vez que a comunicação precisa estar alinhada com as necessidades e desejos dos funcionários. Estas premissas geraram a sexta hipótese:

- H6. A geração de informações tem um efeito positivo significativo na disseminação do conhecimento (KING; GRACE, 2010).

Com uma gestão interna de marca executada de maneira eficaz, o conhecimento da marca por parte dos funcionários tende a se aprimorar, pois ao buscar uma maior adesão do colaborador, estes passam a compreender melhor a sua função para exercer uma forte lealdade e compromisso com a organização. Ou seja, a disseminação de informações essenciais para o desempenho adequado do funcionário é importante para aumentar a clareza da função do mesmo e a identificação de valores da organização. Com base nisto, foram formuladas as hipóteses:

- H7. A disseminação do conhecimento tem um efeito positivo significativo na clareza do papel (KING; GRACE, 2010); e
- H8. A disseminação de conhecimento tem um efeito positivo significativo no compromisso com a marca (KING; GRACE, 2010).

Em relação aos benefícios do gerenciamento da marca interna, em suma, o acesso e melhor compreensão por parte dos funcionários em relação aos recursos relacionados à marca podem garantir que eles possam entregar a experiência de marca desejada (BURMANN; ZEPLIN, 2005). É, portanto, evidente que a clareza do papel é o precursor de vários benefícios organizacionais. Como resultado, a nona hipótese é que:

- H9. A clareza da função tem um efeito positivo significativo nos benefícios do EBBE (KING; GRACE, 2010).

O último aspecto a ser analisado por este modelo é o compromisso com a marca, que pode fazer com que os funcionários queiram permanecer na organização e, por sua vez, queiram fazer um esforço considerável em nome dessa organização, originando a décima hipótese:

- H10. O comprometimento da marca tem um efeito positivo significativo nos benefícios da EBBE (KING; GRACE, 2010).

2.8 Outros modelos de *brand equity*

Outros modelos de *brand equity* baseados no consumidor podem ser citados, visto que se baseiam na força da marca para o consumidor (*brand strength*) e nas associações dos consumidores à marca (imagem de marca, *brand description*) (TRINTA et al., 2010).

2.8.1 Método de Srinivasan

Neste modelo, o processo é iniciado a partir de uma comparação entre o comportamento de escolha atual com àquele relacionado à utilidade do produto, sem a inclusão de marcas. Após este estágio inicial, prossegue-se com a inclusão da marca, a ser analisado como um fator (método de “*cojoint analysis*”, ressaltando que este pode trazer informações que podem induzir a perfis irreais), analisado a nível individual, em substituição ao método por agregação (ou segmentação), e desta forma dificuldades encontradas neste método são evitadas, como por exemplo a quantificação exata de fatores. A principal vantagem deste modelo é tornar possível a análise de fatores individuais nos cálculos do *brand equity* nos mais diversos seguimentos do

mercado. Já a desvantagem está em não fornecer entendimento específico sobre fatores que compõem o *brand equity* (SRINIVASAN, 1979).

2.8.2 Método de Park e Srinivasan

Este modelo visa a avaliação de cada componente do *brand equity*, do ponto de vista individual de cada consumidor. Primeiramente, é realizado um levantamento (“survey”), que tem como foco identificar a preferência do consumidor por marcas, de maneira individual. Esta avaliação é realizada em termos globais e em termos de atributos do produto. Em uma escala de dólares, é realizada uma graduação das preferências, subtraindo as preferências multi atributos da marca da preferência global, visando calcular o *brand equity* a nível individual. Em seguida, é realizada uma divisão do *brand equity* em componentes baseados em atributos (capturam da construção da marca na percepção de atributos) e não baseados em atributos (capturam associações à marca não relacionadas com o produto). Esta divisão visa o direcionamento de ações diferenciadas de acordo com o objetivo (PARK; SRINIVASAN, 1994).

2.8.3 Método de Lassar, Mittal e Sharma

Neste modelo, cinco dimensões do *brand equity* são avaliadas. A performance refere-se à ausência de defeitos e problemas de funcionamento, também relacionada à durabilidade. Já o valor refere-se à relação custo/benefício da marca. Outra dimensão avaliada é a imagem social, que se relaciona à percepção do cliente sobre o grupo social que usa a marca. Já o grau de confiança está relacionado ao crédito que o consumidor fornece às ações da empresa. Outra dimensão é a identificação/ligação, que diz respeito à força das sensações positivas do cliente com a marca.

O processo deste modelo se inicia com a aplicação de questionários estruturados, com a utilização de uma escala de sete pontos, e os resultados são obtidos com a soma dos pontos assinalados, sendo calculado então o *brand equity* médio da categoria e de forma individual (LASSAR et al., 1995).

2.8.4 Método de Troiano

Este modelo de *brand equity* busca a diferenciação dos consumidores quanto à intensidade da sua conexão com a marca. Para o autor (TROIANO, 2003), este seria a fonte de poder das marcas. O método de Troiano ficou mais conhecido como o método de “auditoria de marca” (em inglês “*Consumer Brand Audit*” ou CBA), devido à busca pela classificação dos consumidores tomando como base o seu nível de envolvimento com a marca. Neste método é ainda descrito que não é levado em consideração a busca por índices e números para classificar a marca.

Os níveis de envolvimento do consumidor com a marca são: (1) Desconhecimento; (2) Rejeição; (3) Familiaridade; (4) Preferência e (5) Idealização. Estes níveis, da mesma forma que Keller, é representada por uma pirâmide. Ainda podem ser acrescentadas outras variáveis, a depender da categoria do produto. A auditoria de marca é realizada por meio de entrevistas pessoais com consumidores em potencial das marcas que estão sendo auditadas, em regiões mais significativas (TROIANO, 2003).

2.8.5 Método de Rust, Zeithaml e Lemon

Neste modelo de *brand equity*, são considerados três elementos na formação da estrutura do valor do cliente. O primeiro valor é o *brand equity*, sendo este caracterizado pela avaliação subjetiva da marca na perspectiva do cliente. O segundo componente é o “valor do valor” (*brand value*), que pode ser caracterizado como sendo a medida objetiva da qualidade, preço e conveniência do produto. O terceiro componente é o “valor de retenção” (*relationship equity*), que é caracterizado pela relutância do cliente em mudar de marca, e relacionado a isto estão a dificuldade de aprendizado, benefícios da comunidade de usuários, por exemplo, também sendo chamado de custos de migração. O início do processo relacionado a este modelo está em definir os valores de cada elemento sobre o valor do cliente. A desvantagem neste método está na dificuldade da mensuração adequada dos pesos em que cada elemento deve ter para obter o valor final da marca e do valor do cliente (RUST et al., 2004).

Com o objetivo de realizar um apanhado geral sobre os modelos de *brand equity* encontrados na literatura, os critérios, componentes e formas de medição estão expressos na Tabela 2 (2).

Tabela 2 (2) - Comparativo entre os modelos de *brand equity*

Tipos de medidas	Variáveis / Dimensões (Medidas específicas)	Medidas	Referência
Diretas	Associação/Diferenciações	Atitudes (“força da marca”)	Green e Srinivasan (1978)
Indiretas	Notoriedade	Notoriedade (“conscientização da marca”)	Keller e Brexendorf (2018)
Diretas	Associação/Diferenciação	Atitudes (“reflexo das associações de marca”)	
	Associação/Diferenciação	Quociente valor/custo (“custo-benefício obtido da marca”) Personalidade da marca (“percepção do consumidor sobre que grupo social usa a marca”)	
Diretas	Qualidade Percebida/ Liderança	Atitudes (“força das sensações positivas do consumidor para com a marca”)	Lassar, Mittal e Sharma (1995)
	Notoriedade	Qualidade percebida (“desempenho”) Notoriedade (“reconhecimento, <i>recall</i> , <i>Top of mind</i> ”) Quociente valor/custo (“avalia se a marca oferece um valor adequado ao dinheiro gasto em sua aquisição”)	
	Associação/Diferenciação	Personalidade da marca (“baseia-se na perspectiva da marca como pessoa”)	
Diretas		Qualidade percebida (“possui: alta qualidade x qualidade média x baixa qualidade”)	Aaker (1998)
	Qualidade Percebida / Liderança	Liderança/popularidade (“a marca é líder em sua categoria”)	
		Utilização/satisfação	

		Lealdade expressa (“lealdade e satisfação com a utilização”)	
Diretas	Lealdade	Preço prêmio (“quanto mais o consumidor estaria disposto a pagar por determinada marca”)	Aaker (1998)
Indiretas	Mercado	Cota de mercado absoluta e relativa (“participação de mercado, preço de mercado e cobertura de distribuição)	
	Notoriedade	Notoriedade (“Top of mind, conhecimento espontâneo total, conhecimento total da marca”)	
Diretas	Associação/Diferenciação	Atitudes (“marca preferida em primeiro lugar, marca que rejeita”)	Troiano (2003)
	Qualidade	Qualidade percebida (“marca associada a produto de qualidade”)	
	Percebida/Liderança		
Diretas	Associação/Diferenciação	Relevância da marca/ajuste pessoal (“reconhecimento da marca pelo consumidor e sua atitude para com a marca”)	Rust, Zeithami e Lemo (2004)
Fonte: Adaptado de Trinta et al. (2010)			

Como pode-se observar na Tabela 2 (2), a dimensão Associação/Diferenciação é abordado por quase todos os modelos, e a medida de atitudes e comportamentos dos consumidores foi a medida mais apontada para a avaliação da variável critério. Outras medidas que também podem ser levadas em consideração é a personalidade da marca, presente tanto no modelo de Aaker (1998), quanto no modelo de Lassar, Mittal e Sharma (1995) *apud* Trinta et al. (2010). Em relação às medidas indiretas, estas foram previstas nos modelos de Aaker (1998) e Green e Srinivasan (1979) *apud* Trinta et al. (2010).

Já a variável (dimensão) Notoriedade é relacionada nos modelos de Aaker (1998), Keller e Brexendorf (2018), Park e Srinivasan (1994) *apud* Trinta et al. (2010) e Troiani (2003) *apud* Trinta et al. (2010). A variável qualidade percebida é geralmente relacionada à liderança e popularidade, porém é sugerido por Trinta et al. (2010) que este entendimento precise ser dividido para uma maior compreensão mais precisa. Adicionalmente, uma variável que é considerada bastante importante, e para Aaker (1998) é considerada central que pode, inclusive, interferir nas demais, não é prevista na grande maioria dos modelos. Somente Keller e Brexendorf (2018) e Aaker (1998) sugerem que a lealdade expressa seja medida por meio de índices de satisfação.

2.9 Gestão *brand equity* em instituições Federais de Ensino Superior

Eberle et al (2010) em seu estudo da área de qualidade, perceberam que o setor de serviços já era relevante para o desenvolvimento econômico. As empresas passaram a adotar uma filosofia de “servicilização”, que envolve uma preocupação com a qualidade do serviço e preocupação com a satisfação do consumidor, que se mostra cada vez mais exigente. Em função desta crescente exigência, dentro do setor de serviços, estão as Instituições de Ensino Superior (IES), que atendem grandes massas e necessitam conhecer os fatores que levam os consumidores a escolherem sua instituição.

Estes autores ainda analisaram a percepção dos alunos sobre os cursos de pós-graduação lato sensu de uma IES da Serra Gaúcha (RS) e identificaram seis dimensões da qualidade dos serviços que foram relacionados à confiabilidade; “Estrutura / imagem”, que foram relacionados à reputação acadêmica; “Planejamento e desenvolvimento do curso”, que foi considerado no artigo como o fator de maior importância; “Atendimento” e “Ambiente de ensino”, fatores que foram considerados importantes pois dão suporte e infraestrutura para os

alunos, e foram relacionados ao fator “tangibilidade”; e finalmente a relação entre “custo x benefício”. Dentre várias recomendações, os autores ainda sugeriram alguns aspectos, como o tratamento dos alunos como parte do processo de aprendizagem, indicação de um representante discente ao comitê de Pós-graduação, uma avaliação detalhada de cada curso, criação de um “escritório da qualidade”, dentre outros.

A grande expansão no número de IES colocou-as em acirrada competitividade. Este crescimento transformou a forma de se perceber o setor educacional, o ensino superior passou então a ser abordado como mercado de educação. E esta mercantilização não se restringe ao setor privado, pois as IES públicas precisam competir entre si e com as IES privadas por projetos, alunos, recursos, dentre outros. Por esta razão, as IES têm se organizado como empresas, estabelecendo estratégias mais explícitas (SOUSA et al., 2016).

Diante deste contexto, as exigências e pressões sobre as IES enfatizam as necessidades destas instituições em fortalecer e manter forte as suas marcas, reforçando a importância da análise de suas estratégias de marketing e de comunicação (SOUSA et al., 2016). Chapleo (2011) afirma que a atividade de gestão da marca tem a responsabilidade de comunicar seu posicionamento e vantagens competitivas, realçando a reputação da marca e aumentando sua conscientização.

Estudos como o de Sousa et al. (2016), têm investigado o valor e percepção das marcas em instituições de ensino superior. O estudo de Sousa et al. (2016) em questão, foi realizado no Ceará, e buscou identificar a personalidade da marca em duas IES, uma faculdade privada e uma universidade pública do estado, com o intuito de averiguar possíveis diferenças entre a percepção da marca delas. Nesse estudo, a dimensão “credibilidade” foi a mais representativa em ambas as instituições, e a faculdade privada apresentou médias mais altas do que a IES pública em todas as dimensões da personalidade da marca. Contudo, foi apontado que a instituição pública não realizava nenhum tipo de divulgação ou campanhas para o fortalecimento da marca ou captação de alunos, por já possuir intensa demanda de alunos. Dados como estes apontam uma necessidade de estudos mais aprofundados em relação ao gerenciamento das marcas nas instituições de ensino superior.

Silva e Albino (2013) chegaram à conclusão de que seria necessária uma maior inclusão dos alunos em alguns processos na instituição, principalmente em questões relacionadas à identidade percebida da instituição pelo aluno, pois foi observada que as instituições acreditam que o aluno pode apenas contribuir para as IFES após a conclusão dos cursos. Também foi enfatizado que a maioria das instituições não apresenta um setor de comunicação bem definido, fato que pode comprometer a difusão das informações, e que limitou a elaboração do estudo,

segundo os autores. Outro aspecto importante é que os serviços oferecidos pelas instituições não são bem divulgados, ao contrário dos processos seletivos. Estudos como este mostram aspectos importantes relacionados ao relacionamento entre instituições de ensino e seus clientes.

Devonish et al. (2015) analisaram fatores que contribuem para a identidade da marca de uma organização pública de ensino no Brasil, apresentou entrevistas com os gestores da organização, seguindo um roteiro estruturado. Os autores apontaram a necessidade de adaptação dos conceitos de gestão empresarial para organizações públicas e a não existência de evidências de gestão da marca e da construção de sua identidade.

Da mesma forma, em um estudo realizado em Santa Catarina, Scharf e Scarpin (2014) identificaram os fatores que criam valor para a marca da instituição na escolha de cursos de pós-graduação lato sensu em uma universidade catarinense. As variáveis independentes “percepção da qualidade do serviço educacional”, “valor do diploma da universidade no mercado de trabalho” e “empregabilidade do curso escolhido” demonstraram ser relevantes para a comunicação da universidade e para os esforços estratégicos mercadológicos visando o *brand awareness* (consciência da marca).

Relacionando o marketing à educação, Giuliani et al. (2010), no estado de São Paulo, analisou se o marketing de relacionamento seria fator decisivo para alunos dos cursos de administração escolherem uma instituição de ensino, comparando as regiões de Campinas e Ribeirão Preto. E o estudo apontou que o marketing de relacionamento se mostrou essencial para a retenção e lealdade desses clientes.

Pupo e Botelho (2011) investigaram o uso de métricas de marketing e o nível de conhecimento e uso delas por parte de gestores de IES privadas de Curitiba-PR. Concluíram que de fato existe um conhecimento empírico, mas que há ainda a necessidade da aplicação e uso de métodos para a gestão de marcas.

Ramezanali et al (2014) analisaram a percepção dos gestores sobre a gestão de marca em IES no estado de Santa Catarina e concluíram que, apesar de haver um entendimento e reconhecimento sobre a importância do tema, observou-se que o conhecimento era limitado, assim como sua aplicabilidade. Isto releva uma falta de clareza sobre o *brand equity* de suas instituições e conceitos que ajudem a manter uma imagem forte da marca. Tradição de ensino e credibilidade foram apontados como fatores diferenciadores da marca pelos entrevistados, porém foram revelados como insuficientes para gerar diferenciação. Estes pesquisadores ainda afirmaram que o restrito número de publicações acadêmicas no Brasil sobre *brand equity* em IES mostra que ainda há muito a ser estudado sobre o assunto e que isso pode caracterizar pouca

atenção ao tema, ocasionando o limitado entendimento dos gestores pesquisados. Apesar dos entrevistados concordarem que a gestão da marca deve ser de responsabilidade de todos, afirmam haver resistência à mudanças e dificuldades de se obter comprometimento do público interno, o que pode revelar falta de treinamento a serem oferecidos a fim de sensibilizar este público sobre a importância da gestão de marca no mercado educacional.

Em suma, as investigações sobre a gestão de marcas nas IES encontradas na literatura reforçam a ideia de que o cenário aponta para uma maior competição entre as IES para atrair e reter alunos, assim como também por projetos e recursos. Estas informações, portanto, podem justificar a construção das estratégias para uma gestão de marca mais efetiva, direcionada ao atendimento dos requisitos dos usuários dos serviços prestados. Assim como podemos perceber pelos estudos citados que a gestão do *brand equity*, em geral, não é realizada nas IES.

3 Metodologia da Pesquisa

Este tópico apresenta os procedimentos metodológicos adotados para a operacionalização da pesquisa.

3.1 Natureza da Pesquisa

A presente pesquisa é de natureza qualitativa e exploratória, pois acredita-se ser a melhor forma para se conseguir foco no processo, no significado e entendimento (MERRIAM; TISDELL, 2016). Portanto, a fim de alcançar o objetivo proposto, a presente pesquisa se caracteriza como um estudo de caso, realizado na Universidade Federal de Pernambuco, com indivíduos da comunidade acadêmica da universidade.

Por meio de uma perspectiva da análise de conteúdo, com a técnica de categorização, buscou-se realizar uma interpretação controlada (inferência) de maneira a fazer emergir os aspectos que dão valor para a marca, informação que auxiliou na escolha de um modelo de gestão do *brand equity* para a marca UFPE.

3.2 Área de Estudo

O estudo foi desenvolvido na Universidade Federal de Pernambuco, figurada na 14ª colocação do ranking da *The World University Rankings*. Sua missão “é conseguir promover a formação técnica e científica de nível mundial seguindo princípios culturais, socioambientais e éticos”. Sua visão é “ser uma universidade de classe mundial comprometida com a transformação e desenvolvimento da humanidade” (UFPE, 2020a).

Por meio de um decreto presidencial em 11 de agosto de 1946 nasceu a UFPE, nessa época, se chamava Universidade do Recife (UR) e reunia um conjunto de sete escolas de nível superior existente no estado de Pernambuco, eram elas: Faculdade de Direito do Recife, Escola de Engenharia de Pernambuco, Escola de Farmácia, Escola de Odontologia, Faculdade de Medicina do Recife, Escola de Belas Artes de Pernambuco e Faculdade de Filosofia do Recife. O professor Joaquim Amazonas, primeiro reitor da Universidade do Recife conclamou técnicos, estudantes e professores para participarem do grande projeto da cidade universitária. Um loteamento na várzea foi o local escolhido para construção do projeto que na época teve como opções, além do local escolhido, terrenos no bairro de Santo Amaro, centro do Recife, Joana

Bezerra e Ibura. Nesse loteamento do bairro da várzea foi construído a cidade universitária que em 1967 se transformou em Universidade Federal de Pernambuco, integrando o conjunto de universidades da UR ao grupo de instituições federais de ensino, autarquia vinculada ao Ministério da Educação, atual campus Joaquim Amazonas (UFPE, 2020d).

A UFPE reúne, dentre técnicos, docentes e estudantes, cerca de 40 mil pessoas distribuídas pelos três campi: Recife, Caruaru e Vitória de Santo Antão. No Campus Recife, a instituição possui nove centros acadêmicos, oito órgãos suplementares, um centro de convenções, uma concha acústica, um clube universitário, uma creche, casa de estudante masculina e feminina, restaurante universitário e reitoria. Ainda em Recife, a UFPE também conta com o centro de ciências jurídicas, núcleo de televisão e rádio universitária, centro cultural Benfica, memorial de medicina e o núcleo de educação continuada (UFPE, 2020a).

O Centro Acadêmico da cidade de Vitória de Santo Antão-PE, conta com quatro blocos de ensino dentro do campus e um no centro da cidade, um bloco administrativo e um bloco com gabinete de professores e laboratórios. Permeia essa estrutura, cantina para toda comunidade acadêmica, laboratórios, biblioteca, central de segurança e almoxarifado (UFPE, 2020b).

O Centro Acadêmico do Agreste, localizado na cidade de Caruaru-PE, conta com vinte e oito blocos, uma quadra poliesportiva e um restaurante universitário. Dentro do campus funcionam biblioteca, laboratórios, salas administrativas e gabinetes de professores aos quais apoiam atividades de pesquisa, ensino e extensão que se relacionam com as áreas Administração, Design, Economia, Engenharia Civil, Pedagogia e Medicina (UFPE, 2020c).

3.3 Sujeitos da Pesquisa

Foram entrevistados ao todo 21 pessoas da comunidade acadêmica que atenderam ao critério de seleção (indivíduos que tenham ou tiveram envolvimento com a instituição, ou seja, estudante, professor ou técnico administrativo educacional da instituição). O número final de informantes foi baseado no critério de saturação ou redundância, ou seja, momento em que o pesquisador percebe que nenhuma nova informação é percebida quando da realização de novas unidades de amostra (LINCOLN; GUBA, 1985 *apud* MERRIAM; TISDELL, 2016).

A amostragem se caracteriza como intencional, sendo selecionada por respondentes que fazem parte das três categorias da comunidade acadêmica da UFPE, ou seja, que tiveram ou têm pontos de experiência com a instituição. Esse é o tipo de amostragem na qual o pesquisador tenta entender e obter insights acerca do fenômeno pesquisado (MERRIAM; TISDELL, 2016).

A amostra foi também uma amostra por conveniência, já que sete respondentes iniciais foram escolhidos por fazerem parte do círculo de amizade. Contudo, em seguida, cada respondente indicou outros respondentes da comunidade acadêmica se utilizando de critérios próprios para indicar.

3.4 Coleta dos Dados

Conforme preceituado por Merriam e Tisdell (2016) dados qualitativos para serem considerados como tal, depende apenas do interesse e da perspectiva do pesquisador. “A maneira pela qual a água da chuva é drenada da terra pode ser um dado para um cientista do solo, por exemplo, mas nem sequer notado pelo proprietário.” (MERRIAM; TISDELL, 2016, P.105). Seguindo este preceito, acredita-se atender para este estudo a coleta de dados através de entrevistas semiestruturadas e de documentos em mídia digital.

3.4.1 Entrevistas

Segundo classificação por estrutura apresentada por Merriam e Tisdell (2016), as entrevistas podem variar de entrevistas estruturadas, chamadas de entrevistas padronizadas por possuírem um roteiro e ordem predeterminado com antecedência, até entrevistas que são consideradas uma conversação, com formatos totalmente abertos e não estruturados, quando postos em um continuum intervalo de variações.

Dessa forma, dentre os formatos: altamente estruturado, semiestruturado e não estruturado, apresentados por Merriam e Tisdell (2016), foi utilizado o formato semiestruturado, em função de utilizar as perguntas de forma flexível, sendo uma forma de guiar as entrevistas para a obtenção de dados necessários, servindo de ferramenta norteadora ao caminho desejado. Sendo assim um processo mais aberto e menos estruturado do que às entrevistas altamente estruturadas, buscou-se deixar livre para poder explorar as perguntas de forma a emergir a visão de mundo dos entrevistados. Foi autorizado pelos respondentes, a gravação (e salvo apenas o AUDIO, se utilizando para isso o software gratuito para ambiente Windows chamado “*screen recorder pro*” e que foi baixado pelo Microsoft Store contido no Windows 10). Para proporcionar um ambiente de reunião e entrevista com áudio e vídeo, foi utilizado o recurso online e gratuito da *Google* para reuniões chamado “*Google Meet*”. Para auxílio na etapa de transcrição dos áudios de forma a tornar o processo menos demorado, foi

utilizado um software chamado “transcreve”, que também é um software gratuito e que foi baixado pelo Microsoft Store e usado no ambiente do Windows 10. Em seguida, foi realizada uma revisão das transcrições, onde se ouvia o áudio acompanhando-o à transcrição.

As perguntas norteadoras utilizadas nas entrevistas foram adaptadas a partir do estudo apresentado por Keller e Brexendorf (2018) ao exemplificar as técnicas qualitativas de pesquisa. Essa metodologia foi escolhida por notar ser a mais simplificada e adaptada ao objetivo do presente estudo.

Keller e Brexendorf (2018) afirmam que a técnica qualitativa de livre associação pode ser uma poderosa forma de criar perfis de associações de marca, onde os respondentes são questionados sobre o que vier em sua mente quando pensam na marca, sem qualquer investigação ou sugestão mais específica. E acrescentam que para melhor entender a positividade das associações de marca é interessante questioná-los quanto ao que eles mais gostam na marca e sobre exclusividades da marca. Concluem que medidas simples como essas são extremamente valiosas para determinação de aspectos essenciais da imagem de uma marca. Para fortalecer a estrutura e orientação dos achados pode ser acrescentadas mais perguntas de acompanhamento que visam descobrir o quem, o que, quando, onde, por que e como.

Dentre as diversas formas de se entender as associações da marca está a comparação da marca com uma pessoa. Segundo Aaker (1998), existe três componentes na imagem da marca: atributos do produto, benefícios do consumidor e personalidade da marca. Quanto a personalidade, Aaker (1998) afirma ser um elemento chave na compreensão da escolha dela.

Diferentes são as maneiras de se caracterizar a personalidade da marca, contudo, talvez a mais simples seja perguntar de maneira direta, com respostas abertas: Se a marca fosse uma pessoa, como você a descreveria? (KELLER; BREXENDORF, 2018).

3.5 Análise dos Dados

As respostas das entrevistas foram recortadas e o procedimento de repartição foi realizado do particular para o geral, pois segundo Bardin (2016) é possível partir dos elementos particulares categorizá-los conforme a proximidade de seus elementos para em seguida atribuir um título a categoria. Dessa forma foram escolhidas como categorias, as próprias categorias do modelo de *brand equity* conforme Aaker (1998). Os recortes principais foram utilizados para realizar a discussão dos resultados de acordo com as interpretações realizadas conforme a técnica de categorização (BARDIN, 2016).

4 Resultados e discussão

Com o intuito de avaliar de uma forma mais direta quais os aspectos geram *brand equity* para a UFPE, foram realizadas entrevistas com alunos, professores e técnicos administrativos da instituição. As primeiras impressões após a leitura flutuante (BARDIN, 2016) foi a de que a comunidade acadêmica se mostrou disponível e solícita em colaborar com a pesquisa. De maneira geral, os entrevistados apontaram uma visão positiva em relação à instituição, apesar de que também houve apontamentos de insatisfação em algumas questões específicas.

4.1 Perfil dos Respondentes

A amostra da comunidade acadêmica participante deste estudo possui como ponto de experiência com a instituição variados centros acadêmicos do campus Reitor Joaquim Amazonas em Recife, setores administrativos também do mesmo campus e do Hospital das Clínicas. Nesse sentido, a amostra contém respondentes do DHT (Departamento de Hotelaria e Turismo), CB (Centro de Biociências), CCS (Centro de Ciências da Saúde), CAC (Centro de Artes e Comunicações), do Colégio Aplicação, da PROGEST (Pró-reitoria de gestão administrativa), Auditoria Interna, SSI (Superintendência de Segurança Institucional), CPA (Comissão Própria de Avaliação), Reitoria e SUPERCOM (Superintendência de Comunicação).

O conjunto de respondentes resultou num total de vinte e uma pessoas da comunidade acadêmica. Sendo dezesseis do sexo feminino, 71% da amostra com pessoas de idade entre 18 e 41 anos e 29% com pessoas entre 42-65. Dentre eles, dezoito possuem pelo menos uma pós-graduação, concluída ou em andamento. Nove são doutores. A média de permanência na instituição da amostra foi de nove anos e meio. Quanto ao vínculo com a instituição, cinco são estudantes, sete são docentes e nove são técnicos administrativo educacional. Dentre os técnicos, sete são ou foram estudantes da instituição. O perfil dos respondentes está apresentado na Tabela 3 (4) abaixo.

Tabela 3(4) Perfil dos respondentes

Respondente	Gênero	Faixa etária	Titulação	Formação	Vínculo	Tempo na UFPE (anos)
R1	F	34-41	DOUTORADO	FARMACIA	Estudante	4
R2	F	42-49	MESTRADO	DIREITO E SERVIÇO SOCIAL	Técnico/Estudante	10
R3	F	34-41	MESTRADO	CONTABILIDADE	Técnico	11
R4	M	34-41	MESTRADO	ADMINISTRAÇÃO	Técnico/Estudante	3
R5	F	26-33	ESPECIALIZAÇÃO	SECRETARIADO	Técnico	9
R6	F	34-41	GRADUAÇÃO	PSICOLOGIA	Técnico	10
R7	M	34-41	ESPECIALIZAÇÃO	MARKETING	Técnico	8
R8	F	26-33	MESTRADO	ADMINISTRAÇÃO	Técnico/Estudante	5
R9	F	18-25	GRADUAÇÃO	FARMACIA	Estudante	4
R10	F	26-33	MESTRADO	ADMINISTRAÇÃO	Técnico/Estudante	5
R11	F	26-33	MESTRADO	FARMACIA	Estudante	2
R12	F	26-33	DOUTORADO	BIOLOGIA	Estudante	9
R13	F	50-57	ESPECIALIZAÇÃO	JORNALISMO	Técnico	26
R14	F	58-65	DOUTORADO	QUIMICA INDUSTRIAL	Docente	35
R15	M	26-33	DOUTORADO	DESIGN	Docente	5
R16	M	34-41	DOUTORADO	DESENHO INDUSTRIAL	Docente	8
R17	F	42-49	DOUTORADO	ARQUITETURA E URBANISMO	Docente	12
R18	F	42-49	DOUTORADO	DESIGN INDUSTRIAL	Docente	6
R19	F	18-25	GRADUAÇÃO	HOTELARIA E TURISMO	Estudante	2
R20	M	34-41	DOUTORADO	DESENHO E PLASTICA	Docente	12
R21	F	42-49	DOUTORADO	ENGENHARIA AGRICOLA	Docente	14

4.2 Categoria Lealdade à marca

A primeira categoria escolhida à priori, com base na revisão de literatura realizada a respeito dos modelos de avaliação do *brand equity*, foi a Lealdade à marca. O intuito desta categorização foi a de verificar a aplicabilidade desta dimensão na instituição em estudo. Para medir a lealdade à marca, Aaker (1998) aponta que podem ser realizadas medidas de comportamento, como fatores que podem reter o consumidor junto à instituição ou medidas de satisfação e insatisfação do consumidor. Segundo o modelo de Aaker (1998), apesar de apontar indicadores relacionados à preço ou lucratividade, a dimensão central do modelo proposto, que é a lealdade, relacionada à resiliência de marca, também pode servir como base para avaliação de outras dimensões, como qualidade percebida, associações e conhecimento de marca. Partindo deste ponto, este modelo poderia se adequar à avaliação do desempenho da marca da UFPE, visto que foi percebido nas entrevistas uma forte lealdade à marca. Aaker (1998) ainda comenta que quanto maior a lealdade à marca, maior seu *brand equity*, e uma forma de avaliar a lealdade pode ser realizada por meio de uma pesquisa exploratória a respeito da satisfação do consumidor. O apego à marca também é uma característica de lealdade à marca, pois descreve o quanto o consumidor é fiel (KELLER; BREXENDORF, 2018). Alguns trechos obtidos nas entrevistas que podem confirmar a lealdade dos entrevistados à marca UFPE, podem ser citados como “poderia ter escolhido outra universidade pública”, “minha história”, “meu sonho”, “bem significativo para mim”, “um sonho realizado”.

Nesse sentido, relacionado à lealdade da marca, segundo conceituado por Aaker (1998), percebe-se um alto grau de recompra da marca, na medida que existe muitos estudantes que além da graduação, fazem outros cursos na UFPE, e ainda se satisfazem em fazer parte do quadro funcional. Foram encontrados respondentes que fizeram graduação, mestrado e doutorado, assim como também respondentes que além da recompra, ou seja, que voltou a ser aluno em um segundo e terceiro curso na instituição, se tornou profissional dela. Fato que pode se comprovar com os seguintes relatos: “a maioria dos profissionais tem a vontade de se formar naquele lugar, e se tiver oportunidade, de trabalhar na universidade”, “minha vida é UFPE”, “eu estudei lá, fiz especialização em história, agora vou tentar um mestrado também, trabalho há 26 anos”, “a minha história na UFPE começou com 16 anos quando eu entrei na graduação, e ai era um sonho trabalhar na UFPE, e quando eu consegui passar num concurso, depois eu fiz outra graduação”, “fui aluna, agora eu sou servidora”.

4.2.1 Conteúdo das entrevistas

Em relação à categoria Lealdade à marca, os principais trechos da entrevista estão apresentados na Tabela 4 (4).

Tabela 4 (4) - Principais trechos da entrevista relacionados à Lealdade à marca		
Respondente	Pergunta	Categoria “Lealdade à marca”
R2	Em sua opinião, por que as pessoas escolhem a UFPE?	"eu poderia ter escolhido uma outra universidade pública, mas assim, eu acho que o sonho de boa parte dos estudantes é estudar na UFPE".
R5	O que vem em sua mente quando você pensa na UFPE?	"minha história na UFPE começou com 16 anos quando eu entrei na graduação, e aí era um sonho trabalhar na UFPE, e quando eu consegui passar num concurso depois eu fiz outra graduação".
R14	O que vem em sua mente quando você pensa na UFPE?	"A UFPE foi como um sonho chegar aqui. a primeira coisa né, porque as coisas não chegam tão rápido para as pessoas que moram no interior. e na minha época eu morava no interior, em (..) e eu não sabia nem que existia UFPE, essa é uma das coisas. então, UFPE para mim foi um sonho realizado, eu adoro a UFPE, a empresa em si e a universidade em si. mas a UFPE para mim foi um sonho realizado. e hoje ser professora da UFPE me faz ter toda honra e faço o possível para fazer o meu melhor".
R17	O que vem em sua mente quando você pensa na UFPE?	"A UFPE é minha segunda casa. fui estudante na graduação, no mestrado, no doutorado, e hoje em dia é meu lugar de trabalho".

4.3 Categoria Conhecimento do nome

Na categoria Conhecimento do nome, o modelo proposto por Keller e Brexendorf (2018) subdivide esta dimensão em Reconhecimento e Imagem de marca. Em relação ao modelo proposto por Aaker (1998), uma marca considerada “*Top of mind*” pode chegar a inibir a concorrência, configurando uma vantagem no processo de decisão. Já o oposto, marcas fracas podem nem serem lembradas. Nesse sentido, já antes de o vestibular das universidades públicas serem unificados através do ENEM, já se existia um hábito de se preparar para o vestibular da UFPE, conforme relatos dos entrevistados e ainda que essa procura se dá também por estudantes

com alto poder aquisitivo, que possuem as universidades particulares como uma segunda opção. Ou ainda pelos relatos em que para elas, fazer parte da UFPE foi um sonho realizado.

4.3.1 Conteúdo das entrevistas

Em relação ao Conhecimento do nome, os principais trechos das entrevistas estão apresentados na Tabela 5 (4).

Tabela 5 (4) - Principais trechos da entrevista relacionados ao Conhecimento do nome

Respondente	Pergunta	Categoria “Conhecimento do nome”
R13	O que a UFPE tem ou faz que se diferencia das demais?	“Eu falo ranking, mas você tem os grupos de pesquisa cadastrados na CNPQ, que mostra nossa força, a procura nas seleções, hoje em dia é o SISU, mas quando era o vestibular também a procura era muito grande. enfim, é um objeto de desejo a universidade, as pessoas se preparam normalmente para estudar onde? claro que a pública tem a vantagem de ser gratuita, mas não é só por isso, não é? que as pessoas querem estudar lá. Do ponto de vista da pesquisa, que é uma força da instituição pública, e a extensão, e isso se comprova com dados, mas nas instituições particulares ainda é muito fraca, é a pós-graduação que é muito grande na instituição pública”.
R21	O que você acha único na UFPE?	“É uma marca conhecida no Brasil inteiro, a UFPE. e por onde a gente anda. por isso que acho que ela é meio exclusiva, quando a gente fala na marca UFPE em qualquer lugar do Brasil onde a gente esteja, ela é conhecida”.

4.4 Categoria Qualidade Percebida

Em relação à categoria Qualidade Percebida, pontos positivos puderam ser percebidos através das entrevistas, como “qualidade de ensino”, “bom serviço”, “qualificação dos docentes”, “que tem os melhores laboratórios”, “Universidade reconhecida”, “que tem um campus no formato de parque”, “ensino gratuito e de qualidade”, “a melhor do Norte e Nordeste”. Ao serem questionados sobre os motivos que levam os alunos a escolherem a UFPE, nem todos os entrevistados sugeriram a gratuidade como sendo o fator principal, sendo a qualidade do ensino e seu prestígio apontados por todos os entrevistados. Além disso, um entrevistado ainda citou que “poderia ter escolhido outra universidade pública”. A qualidade

percebida da UFPE mostrou-se, portanto, um fator de grande relevância na escolha da instituição e que está atrelada a dois aspectos principais, qualidade de ensino e sua estrutura física, em detrimento de outras universidades, inclusive públicas e gratuitas, que não possui uma estrutura física completa e no formato de parque. As atividades de pesquisa científica também foram apontadas por muitos entrevistados, com relatos como “a UFPE realiza pesquisas que salvam vidas”, “a UFPE tem além do ensino, tem linhas de pesquisa muito interessantes, e que são muito difíceis de achar em outras universidades”. Portanto, esses aspectos podem ser apontados como fatores que geram valor à marca da UFPE.

Kotler e Armstrong (1999), assim como Oliver (1999) colaboram com Aaker (1998) que quanto maior a lealdade, qualidade percebida e força das suas associações, maior é a força da marca.

4.4.1 Conteúdo das entrevistas

Os principais trechos das entrevistas relacionados à Qualidade Percebida estão apresentados na Tabela 6 (4).

Tabela 6 (4) - Principais trechos relacionados à Qualidade Percebida

Respondentes	Pergunta	Categoria Qualidade Percebida
R1	O que a UFPE tem ou faz que se diferencia das demais?	“A UFPE tem além do ensino, tem umas linhas de pesquisa muito interessantes. e que são muito difíceis de achar em outras universidades.”
R1	Você acha a marca da UFPE forte, fraca, por quê?	" o fator que te faz concluir a UFPE como uma marca forte seria o quadro de professores? isso, isso. a qualificação dos docentes e a qualidade do ensino e pesquisa.”
R1	O que você acha único na UFPE?	"acredito que seja a qualificação dos docentes e essa cultura de pesquisa"
R3	O que a UFPE tem ou faz que se diferencia das demais?	“A UFPE tem muita pesquisa boa, que ainda salva muita vida”, “tem muita coisa de qualidade lá. E se você souber aproveitar de fato, é um transformador de vidas”.
R10	Em sua opinião, por que as pessoas escolhem a UFPE?	"porque a UFPE é reconhecida no mercado, como uma instituição privilegiada com grandes professores, com pessoas que tem uma boa formação, é até dito que são os melhores"
R12	Se a UFPE fosse uma pessoa, como você a descreveria?	“uma pessoa fantástica. uma pessoa acolhedora, que tem vários aspectos positivos, que a maioria dos profissionais tem a vontade de se formar naquele lugar. e se tiver oportunidade, de trabalhar na universidade. mas eu vejo isso, uma pessoa fantástica, uma pessoa que a gente se espelha, acolhedora. a universidade ela é acolhedora”

R13	O que vem em sua mente quando voce pensa na UFPE?	" uma excelente universidade. não sei quem criou esta frase, mas... a frase “é a melhor do Norte e Nordeste”, eu me lembro que ela começou a ser bastante batida no reitorado de Mozart (...). e foi a partir do segundo mandato (...). e essa frase que a gente até brinca, melhor do norte e nordeste ela começou bastante a se repetir de algo que ficou né, e assim, na região, ocasionalmente um ranking ou outro coloca as vezes a UFRN, as vezes a UFC, mas é uma coisa muito momentânea, a gente sempre vai lá e na próxima avaliação acaba retomando. mas se você juntar todas as avaliações. eu acho que é uma posição que nem as outras universidades contestam sabe a gente tem aquele ranking universitário da folha (RUF), que nacionalmente ele é o mais importante hoje, ranking independente. o MEC não elabora ranking, ele fornece os dados e quem quiser vai lá, como o RUF que usa os dados do próprio MEC. no ano passado ficamos em 10º, mas ja fomos pra 11º. e depois volta para o 10º., mas a frente não tem ninguém que não seja sul e sudeste e UNB do centro-oeste. se não fosse a UNB, só era sul e sudeste a frente da gente”
R14	O que você acha da marca UFPE? e da logomarca da UFPE?	“um dos melhores laboratórios do Nordeste está aqui na federal”
R16	O que vem em sua mente quando voce pensa na UFPE?	“A estrutura de prédios e natureza, sabe. isso para mim é sempre muito marcante”
R19	O que a UFPE tem ou faz que se diferencia das demais?	"A UFPE tem a vantagem de ter todos os cursos em um local centrado sabe, centralizado", "eu tenho a oportunidade de ter experiência com outros cursos, outras pessoas ali dentro".

4.5 Categoria Associações em Acréscimo à Qualidade Percebida

Na categoria Associações em Acréscimo à qualidade percebida, foram citados os seguintes termos "meu sonho", "minha vida é UFPE", "não sei se você percebeu que eu amo a UFPE", "uma segunda casa". Estes relatos enfatizam a associação a emoções e sentimentos de pertencimento, com uma significação afetiva muito forte. Estas associações surgiram em função da instituição proporcionar facilidades para que o estudante possa passar o dia inteiro na instituição, de forma a proporcionar um suporte, seja com o restaurante universitário, como biblioteca, local de estudo individual, acesso à copa. Adicionalmente, a UFPE se torna a vida das pessoas pela recompra do serviço, ou seja, além permanecer dentro da universidade durante os cursos, se tornando até servidores da instituição.

Suporte como estes são exemplos de justificar uma universidade adjetivada como acolhedora e facilitadora do processo de aprendizado. Além disso, associações com "status" social e destaque também puderam ser observados, o que pode significar uma diferenciação dentre as demais universidades, como nas citações "prestígio", "respeito" e "o mundo é separado em quem é da universidade federal e quem não é". Adicionalmente esses relatos também demonstram familiaridade e simpatia para com a instituição, o que remonta à categoria conhecimento do nome. Aaker (1998) afirma que sentimentos especiais oriundos da experiência de consumo facilita a lembrança da marca na mente do consumidor. E ainda, afirma que esse sentimento quando positivo se torna um fator decisivo para recompra.

Aaker (1998) ainda aponta como medidas de Associação, a personalidade de marca e associações organizacionais. Ao serem questionados "Se a UFPE fosse uma pessoa, como você a descreveria?", os entrevistados variaram entre "uma pessoa séria e comprometida", "uma senhora sábia", "um senhorzinho muito antenado" a "um político velho e arrogante", demonstrando que há uma grande variedade de percepções de atributos de personalidade à marca.

Já alguns entrevistados apresentaram uma visão negativista, associando a UFPE a "um chefe comprometido que quer dar o melhor, quer atingir os objetivos da instituição, mas que ele (...) pra isso, ele sobrecarrega os funcionários sem (...) de uma forma errada". Outros entrevistados ainda apontaram que a UFPE era como uma "mãe", ou "uma vovó", com conotações sentimentais, com associações relacionadas à familiaridade.

O senso de familiaridade pode ainda ser destacado quanto ao aspecto de conhecimento do nome, indicando que o consumidor se sente próximo à marca (AAKER, 1998). Estes

aspectos geram, portanto, valor para a marca UFPE. O modelo de avaliação do *brand equity* proposto por Keller e Brexendorf (2018) também discursa sobre as associações à marca, sendo estas relacionadas à imagem de marca. Os autores ainda falam sobre tipos de associação de marca, com atributos, benefícios e atitudes, com conceitos que podem corroborar com as análises feitas à luz da proposta de Aaker (1998). Se tomado ainda como base o modelo de Aaker (1998), que prevê mais dimensões de avaliação da marca, a marca da UFPE receberia uma desvalorização, visto a insatisfação relatada. A percepção é de que as associações relatadas pelos entrevistados remontam aos aspectos relatados na categoria qualidade percebida, ou seja, qualidade de ensino e conhecimento. E que foi percebido principalmente quando comparado a UFPE a uma pessoa. Um dos relatos após descrever algumas características resumiu com a afirmação que se a UFPE fosse uma pessoa, seria um professor.

4.5.1 Conteúdo das entrevistas – Associações em Acréscimo à Qualidade Percebida

Os principais trechos das entrevistas relacionados às Associações em Acréscimo à Qualidade Percebida estão apresentados na Tabela 7 (4).

Tabela 7 (4) - Principais trechos das entrevistas relacionados às Associações em Acréscimo à Qualidade Percebida

Respondentes	Pergunta	Categoria Associações em Acréscimo à Qualidade Percebida
R1	Se a UFPE fosse uma pessoa, como você a descreveria?	"uma pessoa séria, uma pessoa comprometida"
R2	Se a UFPE fosse uma pessoa, como você a descreveria?	"uma pessoa séria, comprometida, comprometida com o que faz comprometida com os ideais, é comprometida com a qualidade", "um chefe comprometido que quer dar o melhor, quer atingir os objetivos da instituição, mas que ele (...) pra isso, ele sobrecarrega os funcionários sem (...) de uma forma errada", "é como um filho seu, por mais mal criado que seja, por mais mal educado, por mais problemático, você pode falar, você pode bater, você pode castigar, mas assim, ninguém de fora pode.", "eu não gosto, assim, me ofende, não gosto quando alguém fala mal da instituição, quando alguém fala assim, é minha instituição, eu posso falar e não pode"

R3	Se a UFPE fosse uma pessoa, como você a descreveria?	"um político velho experiente, mas que precisa se reinventar", "um político velho e arrogante"
R4	Se a UFPE fosse uma pessoa, como você a descreveria?	"uma senhora madura já né, uma sábia, uma senhora que tem o conselho certo pra cada pessoa, e que é uma mãe", "que protege todo mundo, busca satisfazer tudo de maneira com equidade né, eu acredito que a UFPE está mais para uma vovó."
R12	O que a UFPE tem ou faz que se diferencia das demais?	"olha, se for olhar como um geral, desde a graduação, além do ensino de qualidade, a UFPE é como uma segunda casa, ela dá muito subsídio, porque desde a graduação. assim, você tem os estágios, você tem acesso a copa, você pode levar seu almoço, seu café, então assim, eu acho que dá subsídio para o aluno se quiser passar o dia todo lá. eu quando era aluna de graduação, muitas vezes tinha estágio e tinha aula, então eu ficava o tempo todo lá e antes de começar a aula tinha biblioteca, salas de estudo, então ela dá esse suporte. então eu vejo como uma segunda casa, ela dá esse subsídio a você", "tem os restaurantes universitários que muitos alunos não pagam e os que pagam um preço acessível, então tudo isso faz com que alunos que as vezes nem tem tantas condições, mas se mantenham na universidade."
R15	Se a UFPE fosse uma pessoa, como você a descreveria?	"um senhor muito antenado, um senhorzinho descolado, estaria antenado nas tecnologias, seria um híbrido, uma pessoa com um conhecimento absurdo, que é aberto ao novo, e que busca isso, a novidade, a tecnologia, que busca essa evolução"
R20	O que vem em sua mente quando voce pensa na UFPE?	"penso um pouco como segunda casa, porque eu fiz minha graduação lá, fiz o mestrado lá, não fiz o doutorado lá, mas assim, e trabalho lá. então, eu penso muito como uma segunda casa"

4.6 A teoria, os resultados e a proposta

Dentre as possibilidades de adaptação dos modelos de *brand equity* pesquisados, vários critérios de avaliação do desempenho da marca puderam ser identificados. Características inerentes às próprias organizações podem inferir diferenças na metodologia utilizada no gerenciamento da marca, e isto ainda pode ser enfatizado pelo fato de a marca ser considerada um ativo intangível (AAKER, 1998; TRINTA et al., 2010; KELLER; BREXENDORF, 2018), além de ser uma ferramenta de marketing imprescindível para uma melhor competitividade e percepção de valor organizacional.

Dentre os modelos de avaliação de *brand equity* encontrados na literatura, as formas de medição podem ser indiretas ou diretas. As medidas indiretas relacionam-se com a gestão e comunicação de marketing, além de medidas relacionadas ao mercado e comportamento dos consumidores, como vendas, porcentagem de mercado e preço, enquanto as medidas diretas são realizadas diretamente ao consumidor (TRINTA et al., 2010). Ou seja, medidas diretas se relacionam com o comportamento do consumidor e indiretas com as métricas de mercado. Além disso, os modelos variam na abordagem dos critérios para a avaliação do *brand equity*, porém, em suma, a maioria refere-se a uma avaliação relacionada ao consumidor, o CBBE (*Consumer-Based Brand Equity*).

O *brand equity* representa um conjunto de ações focadas no entendimento, análise e conclusões acerca do valor de uma marca e/ou um conjunto de marcas que resulta em argumentos para gerar ações de marketing e/ou mudanças na organização com o objetivo de prolongar e aumentar o valor da marca (*brand equity*). Posto que todos os modelos de *brand equity* visam essas etapas (entendimento / mensuração, análise e conclusões), ou seja, quando se fala em *brand equity*, fala-se no propósito único de descobrir e medir os aspectos geradores de valor, mensurá-los e com base no resultado de análises dessas informações, elaborar conclusões que justificam estratégias e ações de marketing (KELLER; BREXENDORF, 2018).

Considerando que o objeto da presente pesquisa é um órgão público (autarquia) sendo, portanto, sem fins lucrativos, a busca por um modelo de avaliação do *brand equity* torna-se uma tarefa complexa, pois não há a possibilidade de considerar alguns aspectos como lucratividade ou preço, por exemplo, como visto em alguns modelos, como o sugerido por Green e Srinivasan (1979) *apud* Trinta et al. (2010), que citam a importância do preço relativo e o preço do produto “*premium*” (vide item 2.1 do Referencial Teórico deste trabalho). Aliás, o modelo proposto por Aaker (1998) também cita essas métricas mercadológicas, como o preço no aspecto “lealdade à marca”, além de medidas financeiras sobre os valores tangíveis e intangíveis que gerem valor à marca. Diante destas nuances, a tarefa torna-se peculiarmente dificultada, devido aos aspectos individuais de cada organização, principalmente se tratando de uma instituição pública e gratuita de ensino superior.

Tomando como base todos os achados da presente pesquisa, foi possível verificar que todas as dimensões de *brand equity*, ao se utilizar o modelo proposto por Aaker (1998), para analisar a imagem da marca, são atendidos, e podem influenciar o *brand equity* da UFPE. A dimensão Lealdade à marca, apesar de ser considerada pelo autor como a mais importante e que se relaciona com as demais (AAKER 1998; TRINTA et al., 2010; PORTO, 2018; MOURA et al., 2019), não está citada em todos os modelos. Adicionalmente, mesmo o modelo de Aaker

(1998) prevendo a medição de índices indiretos, oriundos de mercado, como preço, porcentagem de mercado, vendas, porcentagem de atividades de marketing etc., este pode ser aplicado à órgãos públicos e sem fins lucrativos, pelo menos parcialmente, excluindo estas métricas. Portanto, na difícil tarefa de escolher o melhor modelo à ser aplicado na UFPE, da mesma forma que apontado em outro trabalho (TRINTA et al., 2010), o modelo de Aaker (1998) foi o modelo que se apresentou como mais completo, apesar de não ser a proposta mais recente, pois engloba uma maior quantidade de dimensões e variáveis para medir diretamente o *brand equity*.

De modo geral, percebeu-se nas entrevistas uma forte lealdade à marca. Os entrevistados mostraram grande apego à marca, que é uma característica de lealdade à marca. Nos discursos apresentados foram descritas justificativas que indicavam o quanto o consumidor era fiel à marca. Isso demonstra que a marca em si é considerada segura, ou um objeto de consumo confiável, que gera fidelidade.

Quanto a categoria conhecimento do nome, as entrevistas evidenciaram o quando essa categoria é relacionada ao *brand equity* da marca. A exemplo, os estudantes, já antes mesmo de pensarem em vestibular, mesmo antes das universidades públicas serem unificados através do ENEM, já tinham como uma opção de escolha o vestibular da UFPE. Isso quer dizer que a marca vai além dos consumidores atuais, àqueles que fazer uso atualmente da marca, e sim, atinge camadas de possíveis consumidores. Isso demonstra mais uma vez, assim como na categoria lealdade, que a marca passa segurança, confiança. Por ser uma marca com um passado considerável, é natural que seu nome seja conhecido em vários âmbitos de consumo, e que seja lembrada por aqueles que, de alguma forma, possam vir a ser consumidores.

Já em relação a categoria qualidade percebida, a marca UFPE está fortemente atrelada a dois aspectos principais, qualidade de ensino e estrutura física. Porém, muitos outros foram os pontos de qualidade relatados pelos entrevistados. A relevância na escolha da instituição em relação à outras universidades, tanto particulares quanto públicas, está na qualidade dos serviços ofertados pela marca em questão. Assim, relacionado às categorias anteriores, apesar do fator lealdade e conhecimento do nome, a marca se mostra forte também por oferecer serviços de qualidade, que são reconhecidos pelos consumidores.

Na categoria associação em acréscimos à qualidade percebida, fica claro que as categorias anteriores se somam. Os relatos dos entrevistados enfatizam a associação a emoções e sentimentos de pertencimento, com uma significação afetiva muito forte. A marca se mostrou como um objeto de sonho, de desejo, de muitos, assim como também um caminho a ser trilhado a fim de se alcançar grandes objetivos. A UFPE, também mostrou, pelas entrevistas, ser um

local de acolhimento, que, para muitos, se torna uma segunda casa, onde se tem uma segunda família, e assim como em qualquer família, existem conflitos. No entanto, de modo geral, a marca é lembrada com sentimentos positivos.

5 Considerações Finais

Este trabalho teve como objetivo identificar qual modelo de *Brand Equity* melhor se adequa ao gerenciamento da marca da Universidade Federal de Pernambuco. A revisão de literatura permitiu obter um apanhado geral a respeito dos diversos modelos disponíveis, considerando os diversos aspectos relacionados ao *brand equity*, o que permitiu visualizar os conceitos e abordagens disponíveis.

O estudo sobre a gestão de marcas foi um grande desafio, visto que se trata de uma área do Marketing de grande valor e importância para as empresas. Aaker (1998) relata diversos erros cometidos por grandes empresas em suas estratégias de marketing e descreve como grandes marcas chegaram à falência a longo prazo. Entender como é formado a imagem da marca e como ela é reconhecida, sem dúvida, é uma importante ferramenta para que uma organização possa entender qual será a postura de seus consumidores frente às modificações e novidades desenvolvidas pela marca. Por essa razão Keller e Brexendorf (2018) afirmam que gerir o *brand equity* proporciona enorme ganho de assertividade nas ações de marketing. Vários são os modelos disponíveis de *brand equity* na literatura, e diversas são as aplicações destes conceitos nos mais diversos ramos de empresas existentes. Poucos foram os estudos realizados em instituições de ensino, principalmente públicas, e muitas métricas encontradas não se aplicam na modalidade de instituição pública, como custo e preço prêmio, por exemplo. Assim, estudos realizados em outras universidades públicas auxiliaram o desenvolvimento do presente trabalho. De toda forma, este trabalho foi de grande aprendizado, principalmente da percepção da necessidade da gestão do *brand equity* para instituições públicas de ensino. Mesmo sendo instituições que já possuem uma demanda garantida de alunos, é necessário manter e se possível melhorar seu *brand equity*. Tendo em vista o crescimento das abordagens em marketing na atualidade, como o marketing digital, a maior difusão de informações e conhecimentos pela internet e mídias sociais, o que está transformando em ritmo acelerado a forma como o mundo se comunica.

A realização de entrevistas com a comunidade acadêmica trouxe uma visão mais palpável sobre a relação entre a instituição e a comunidade acadêmica, apresentando a imagem da marca UFPE na perspectiva da comunidade acadêmica. Ainda permitiu a análise qualitativa de aspectos relacionados ao *brand equity*, o que equivaleria à pesquisa qualitativa exploratória, conforme recomendado pelos modelos de Aaker (1998) e Keller e Brexendorf (2018). Essa perspectiva pôde mostrar uma imagem de marca de acordo com a experiência vivida por cada respondente (técnico administrativo, docente e estudante), e perceber que no geral, todos

compartilham com o posicionamento da marca quanto a ser uma instituição com pesquisa e ensino de qualidade. Esse posicionamento, que é veiculado pela comunicação institucional como sendo “a melhor do Norte e Nordeste”, também pode ser verificado pelos vários rankings existentes.

Conforme explicitado, a presente pesquisa sugere a utilização do modelo de Aaker (1998) para acompanhar possíveis modificações dos aspectos geradores de valor pelos consumidores. Em acréscimo, os dados apresentados podem trazer informações importantes sobre os fatores que geram valor para a marca da UFPE, e estes serem tratados e utilizados como norte para criação de estratégias de *branding*. Desta maneira, foi possível alcançar o objetivo de identificar aspectos do *brand equity* da marca UFPE a partir da percepção dos técnicos administrativos, docentes e estudantes da instituição.

Foi possível encontrar modelos de *brand equity* adaptáveis à marca UFPE, sendo estes os modelos de *Consumer Based Brand Equity* (Modelo de *Brand Equity* baseado no Consumidor), bem como verificar a aplicabilidade da técnica de livre associação para identificação dos aspectos do *brand equity* relacionados a imagem da marca percebida pela comunidade acadêmica. Desta forma como resposta à pergunta de pesquisa, conclui-se que o modelo de Aaker (1998) é o mais completo e que pode ser adaptado à Universidade Federal de Pernambuco.

Assim, a partir desta dissertação podem-se ser sugeridas futuras pesquisas quantitativas, desta vez com maior amostragem, visando realizar uma melhor representatividade do universo acadêmico, podendo inclusive extrapolar os muros da universidade, com a possibilidade de investigar as relações desta com a comunidade entorno da instituição. Além disso, sugere-se que estes estudos possam incluir as métricas do modelo de *brand equity* baseado no funcionário, que é um modelo que se mostra interessante no auxílio da geração de valor, por meio dos pontos de contato que o consumidor tem com os funcionários, de forma que se possa complementar o modelo CBBE apresentado por Aaker (1998), deixando-o ainda mais completo.

Ademais, o contato com a metodologia qualitativa foi de grande valor para o desenvolvimento do presente trabalho e os dados obtidos podem servir de embasamento para futuros estudos. Esta experiência envolveu o contato com teorias e conceitos do marketing, em específico aos construtos *brand equity* e *branding*, assim como com uma amostra da comunidade acadêmica, em que foi possível perceber, principalmente, familiaridade e aproximação da comunidade acadêmica para com a marca, assim como também foi interessante perceber as associações e qualidade percebida. Ou seja, com essa pesquisa pode-se confirmar as afirmações de Aaker (1998) quanto aos efeitos positivos dos aspectos geradores de valor da

marca UFPE. Muitos foram os que optaram por uma recompra dos serviços da UFPE, ou seja, estudante que voltou a ser estudante ou que se tornou servidor ou estudante que deseja ser servidor. Percebeu-se também que a amostra da comunidade acadêmica da UFPE possui uma visão de marca conforme o posicionamento institucional.

Desta forma, espera-se que esta pesquisa possa contribuir para futuras ações de marketing da universidade e consequentemente melhoria e manutenção do *brand equity* da marca da Universidade Federal de Pernambuco. E que este trabalho possa motivar criação de rotinas de gerenciamento do *brand equity* da universidade objetivando melhorar cada vez mais nossa instituição.

5.1 Limitações para este trabalho

A presente pesquisa possuiu limitações quanto ao atual contexto de isolamento social em função da pandemia pelo covid-19. Com o novo cenário que surgiu para reduzir o impacto do vírus na sociedade, toda rotina de estudo das universidades e escolas foram afetadas. Não somente deixou de existir ambiente de estudo, como também, em função do isolamento social, medida necessária para a contenção do vírus, o ambiente em casa também não se tornou um ambiente propício ao estudo. As dificuldades de estudar em casa das por menores estão relacionadas à necessidade do cuidar dos afazeres domésticos assim como o cuidar de criança pequena. Embora o isolamento social seja importante, o tempo em casa sem poder realizar por exemplo, atividade física e a preocupação com prazos, ajudam a compor um ambiente propício a ansiedade e por consequência conflitos familiares.

Outro aspecto inicialmente limitante para este trabalho foi o perfil do pesquisador, que foi sanado conforme foi obtendo maior conhecimento sobre o assunto. O pesquisador obteve contato com ferramentas de marketing apenas na graduação, momento em que passou a não gostar em função de perceber que era utilizado para gerar uma demanda para com o consumidor ao qual ele não necessitava, mas que acabava adquirindo o produto ou serviço em função da persuasão do vendedor ou mesmo das propagandas veiculadas. Essa questão fez com que houvesse um atraso na elaboração da ideia central para a pesquisa. No entanto, com o estudo do tema, foi percebido que o marketing não se resume a isso e que as ferramentas de marketing são importantes e necessárias para que o consumidor e a sociedade tenham uma real noção do que ocorre na instituição e o quão positivo é seu impacto. Esse que não é somente para a comunidade acadêmica e sua grande oferta de profissionais que é posto no mercado de trabalho,

mas para a sociedade como um todo. Não somente pelo impacto positivo dos projetos que conseguem mudar uma realidade, mas também com a renda e a qualidade de vida que um profissional capacitado pode proporcionar para si, para sua família e para região em que vive. Por isso o autor desse trabalho defende a necessidade de tornar a cultura organizacional um exemplo para a sociedade, assim como seus processos internos que permeiam a cultura. Segundo Aaker (2015), é impossível uma empresa copiar a cultura organizacional e por essa razão ela é um poderoso fator de diferenciação.

6 Relatório Executivo

Este tópico tem o intuito de apresentar contribuições administrativas para a instituição. Contribuições essas que se consiga mitigar problemas de forma que se consiga fazer com que nossa instituição se mantenha grande, que consiga crescer ainda mais e que nos faça seguir sendo o exemplo de cidadão e profissional que queremos para o mundo.

6.1 Engajamento e um diferencial de propósito maior

O modelo de *brand equity* do funcionário, de King e Grace (2010), assim como o modelo de Kumar et al. (2018) fundamentam a necessidade de atenção para com a satisfação de todos os funcionários da organização (técnicos administrativos, docentes e terceirizados) como forma de evitar desvalorização da imagem da marca. Aaker (2015) acrescenta que a cultura organizacional, seu pessoal, programas de tradição, ativos e capacidades podem ser transformados em um diferencial competitivo impossível de serem copiados, desde que se tenha neles, fatores positivos a serem percebidos e valorizados. Pensando nisso, novos estudos e pesquisas podem ser realizados de forma a buscar conseguir este diferencial competitivo. Estudos podem ter como partida uma pesquisa exploratória sobre o *brand equity* do funcionário de forma a se conseguir achados que fundamentem estratégias.

6.2 Incentivo ao uso da estratégia institucional de *branding*

Criação de formas práticas para atendimento rápido à demanda da universidade de divulgações de eventos, livros ou demais trabalhos acadêmicos que se deseja publicizar com a criação de um conjunto de *templates* e manuais, por exemplo, que possam ser utilizados pelos demandantes de forma a facilitar o trabalho da equipe de comunicação institucional mas que também possa seguir um padrão institucional derivado de uma estratégia de *branding*. Esses conjuntos de *templates* como sendo exemplos editáveis de publicações anteriores ou uma outra ferramenta que possa servir como um grande facilitador para que o demandante do serviço consiga inserir sua necessidade de publicidade de forma rápida e prática, e que essa experiência de uso da ferramenta possa servir de estímulo a querer sempre se utilizar dessa ferramenta e do canal de comunicação institucional.

6.3 Recomendação de adoção de um método de gerenciamento do *brand equity* para fundamentar estratégias de *branding*

A literatura sobre *brand equity* contém diversos benefícios pelos quais nos mostra uma necessidade em se ter na instituição um setor especializado em gestão de marca e que esse setor possa realizar atividades de acompanhamento e análise do *brand equity*, do valor da marca da instituição, se utilizando de métodos contidos na literatura de marketing e que esse setor tenha representação no planejamento estratégico institucional, conforme sugere Aaker (2015) quando afirma da necessidade de se adotar visões de marca determinadas por estratégias, aliadas a processos e habilidades organizacionais que implementem as visões.

Nesse sentido, o presente estudo sugere o modelo que se mostra mais completo para a UFPE, que é o modelo de Aaker (1998) e que pode ser facilmente adaptado a uma Instituição Federal de Ensino Superior. O modelo apresenta 5 categorias às quais são trabalhados os ativos e passivos que alteram o valor da marca (*brand equity*).

Em seu trabalho, Aaker (1998) não somente apresenta seu modelo de *brand equity*, mas seu trabalho contém diversas histórias de sucesso e fracasso de empresas assim como estratégias de gestão de marca. São histórias que agregam valor e conhecimento para um gestor de marca e que posso destacar a da marca Dove e da cervejaria Joseph Schlitz.

Um breve relato sobre essas histórias é que “a barra de beleza” da Dove, que fora posicionada como um produto que ao invés de ressecar a pele, faz com que a pele fique hidratada, com um aspecto de “aveludar a pele”, tornou a empresa destaque no mercado e esse destaque se mantém, ela foi criada em 1957. A empresa mantém o posicionamento, mas com apresentações diferentes. No decorrer dos anos a Dove foi realizando estudos e ações de marketing as quais fortalecem seu posicionamento, como por exemplo com propagandas com testemunho de consumidores sobre a participação em um teste facial, lançado em 1969, garantindo a veracidade dos efeitos do uso do produto e que são reforçados pelo uso do produto. Antes era uma “barra de beleza”, depois um “creme umectante”. Sempre se posicionando como um produto de qualidade e que limpa protegendo a pele. Ainda hoje a Dove consegue manter um preço prêmio e destaque no mercado (Aaker, 1998). Em uma comparação superficial com a UFPE, ambas possuem um posicionamento único de longo prazo e destaque em seus mercados em que atuam. E ainda, assim como a DOVE possui consumidores que confirmam a

veracidade dos benefícios do uso do produto na pele, os estudantes da UFPE e as comunidades impactadas pelos projetos de pesquisa e extensão também fazem o mesmo.

A cerveja Schlitz começou em 1850 como uma fábrica pequena em Milwaukee, obteve um grande crescimento com um incêndio que destruiu cervejarias em Chicago, em 1947 se tornou a cervejaria líder dos Estados Unidos. Em 1957 permaneceu em segundo lugar até o início dos anos 70. Em 1977 a empresa começou a perder mercado até que em 1982 foi comprada pela Stroh. A marca perdeu mais de 93% do seu *brand equity*. Tinha um lucro de 48 milhões de dólares em 1974 e passou a ter, em 1979, prejuízo de 50 milhões de dólares. O discurso do gerente de propaganda aposentado da empresa resume os motivos dessa queda afirmando que a Schlitz sacrificou sua reputação na busca de maiores lucros e afirma que nesse ramo perder dinheiro e recursos é fácil conseguir se reerguer quando se tem reputação, contudo, se perder a reputação, não há dinheiro ou recursos que consiga fazer se reerguer. A Schlitz perdeu sua reputação principalmente por perder qualidade percebida, que foi irreversível. As associações positivas perderam espaço para associações negativas veiculadas pelos concorrentes e fundamentadas, inicialmente, pelas falhas na inovação do processo produtivo (Aaker, 1998). Um trabalho de gestão do *brand equity* poderia ter protegido a imagem da marca, evitando não somente as ações de marketing ineficazes, mas também impedindo que a empresa arriscasse sua reputação de possuir liderança baseada em qualidade percebida ou ainda, retomando o antigo processo produtivo logo na primeira percepção de associações negativas, ao invés de fazer isso apenas depois de um grande desgaste e surgimento de várias associações negativas.

Referências

AAKER, D. **Marcas: Brand Equity**. Gerenciando o Valor da Marca. São Paulo: Negócio Editora, p. 309, 1998.

AAKER, D. **On branding: 20 princípios que decidem o sucesso das marcas**. Porto Alegre: Bookman, p. 99, 2015.

AAKER, Jennifer L. Dimensions of brand personality. **Journal of marketing research**, v. 34, n. 3, p. 347-356, 1997.

AHMADIAN, A.; ANSARI, M.; BERTRAND, F. Measuring the Brand Equity of NGO'S in Case of MAHAK (the organization to support children suffering from cancer). **Revista Gestão & Tecnologia**, v. 19, n. 1, p. 25-43, 2019.

ALWI, S. F.; KITCHEN, P. J. Projecting corporate brand image and behavioral response in business schools: Cognitive or affective brand attributes? **Journal of Business Research**, v. 67, n. 11, p. 2324–2336, 2014.

APUFSC – Sindicato dos Professores das Universidades Federais de Santa Caratina. **Novo projeto do Future-se chega ao Congresso Nacional**. Disponível em: <<https://www.apufsc.org.br/2020/06/03/novo-projeto-do-futur-se-chega-ao-congresso-nacional/>>. Acesso em: 28 de setembro de 2020.

BALAJI, M.S.; ROY, S.K.; SADEQUE, S. Antecedents and consequences of university brand identification. **Journal of Business Research**, v. 69, p. 3023-3032, 2016.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 1ª Edição. São Paulo: Edições 70, p. 279, 2016.

BATRA, R.; AHUVIA, A.; BAGOZZI, R. P. Brand love. **Journal of Marketing**, v. 76, n. 2, p. 1–16, 2012.

BERRY, L. L.; WALL, E. A.; CARBONE, P. P. Service clues and customer assessment of the service experience: Lessons from marketing. **Academy of Management Perspectives**, v. 20, n. 2, p. 43-57, 2006.

BRASIL. Ministério da Educação. Future-se. **MEC lança programa para aumentar a autonomia financeira de universidades e institutos**. 17 de julho de 2019. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/component/content/index.php?option=com_content&view=article&id=78211:mec-lanca-programa-para-aumentar-a-autonomia-financeira-de-universidades-e-institutos&catid=212&Itemid=86>. Acesso em 27 de setembro de 2019.

BORGES, G. R.; MELLO, S. P. T. **A influência do apego na recomendação de uma ies na ótica de alunos de uma universidade pública federal no Brasil**. In: Colóquio Internacional de Gestão Universitária, 2014, Florianópolis. XIV Colóquio Internacional de Gestão Universitária, 2014.

BURMANN, C.; ZEPLIN, S. Building brand commitment: a behavioural approach to internal brand management. **Journal of Brand Management**, v. 12, n. 4, p. 279, 2005.

CATHO. **Universidade Federal de Pernambuco**. Disponível em: <<https://www.catho.com.br/educacao/instituicoes/UFPE-universidade-federal-de-pernambuco/avaliacoes>>. Acesso em 10 de junho de 2020.

CHAPLEO, C. Exploring rationales for branding a university: Should we be seeking to measure branding in UK universities? **Journal of Brand Management**, v. 18, n. 6, p. 411-422, 2011.

CHERNATONY, L.; COTTAM, S. Internal brand factors driving successful financial services brands. **European Journal of Marketing**, v. 40, n. 5/6, p. 611-33, 2006.

CÔRTE-REAL, A. Valor da Marca. **Revista Prisma - Revistas das ciências da informação e da comunicação**. Faculdade de Economia da Universidade do Porto. ed. 4, p. 3-9, 2006.

DEVONISH, I.M.S.; QUELHAS, O.L.G.; FRANÇA, S.; MEIRIÑO, M. Uma pesquisa aplicada na identidade da marca: O caso de organização pública de ensino no Brasil.

Cadernos Gestão Pública e Cidadania, v. 20, n. 66, p. 118-145, 2015.

EBERLE, L.; MILAN, G.; LAZZARI, F. Identificação das dimensões da qualidade em serviços: um estudo aplicado em uma instituição de ensino superior. **RAE-eletrônica**, v. 9, n. 2, art. 7, p. 1-32, 2010.

FARQUHAR, P. H. Managing brand equity. **Marketing research**, v. 1, n. 3, p. 24-33, 1989.

FISCHER, M. Valuing brand assets: a cost effective and easy to implement measurement approach. **MSI REPORTS**, v. 2, n. 07 - 002, p. 25-50, 2007.

GIULIANI, A.C.; CAMARGO, S.H.C.R.V.; GALLI, L.C.L.A. A lealdade do estudante baseada na qualidade do relacionamento: uma análise comparativa dos estudantes de administração da região de Campinas com a Região de Ribeirão Preto, Estado de São Paulo. **Revista de Administração**, v. 8, n. 2, p. 128-153, 2010.

GONÇALVES-FILHO, C.; SOUKI, G.Q.; GONÇALVES, C.A. Valor das marcas (*brand equity*) para consumidor: Desenvolvimento e validação de instrumento de mensuração no setor automotivo. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**, v. 8, n. 1, p. 106-118, 2009.

GREEN, P. E.; SRINIVASAN, V. Conjoint analysis in consumer research: issues and outlook. **Journal of consumer research**, v. 5, n. 2, p. 103-123, 1978.

HESKETT, J.L.; JONES, T.O.; LOVEMAN, G.W.; SASSER, W.E. JR; SCHLESINGER, L.A. Putting the service profit chain to work. **Harvard Business Review**, v. July-August, 2008. Disponível em: <<https://hbr.org/2008/07/putting-the-service-profit-chain-to-work>>. Acesso em 09 de setembro de 2020.

INEP. **Resumo técnico**: Censo da Educação Superior 2016. Brasília: Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira, 2018. 97 p. Disponível em: <<http://portal.inep.gov.br/documents/186968/484154/RESUMO+T%C3%89CNICO+CENSO+>>

DA+EDUCA%C3%87%C3%83O+SUPERIOR+2016/ec7614e6-11ec-467b-931c-43de9676f5e1?version=1.2>. Acesso em: 13 ago. 2019.

KAGAWA, S.K.; REICHELT, V.P. A gestão do brand equity no marketing educacional. **Revista Gestão Universitária na América Latina – GUAL**, v. 9, n. 3, p. 269-291, 2016.

KASHIF, M.; SAMSI, S.Z.M.; SARIFUDDIN, S. Brand equity of Lahore Fort as a tourism destination brand. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, v. 55, n. 4, p. 432-443, 2015.

KELLER, K.L. Conceptualization, Measuring an Managing Customer-Based Brand Equity. **Journal of Marketing**, v. 57, p. 1-22, 1993.

KELLER K.L.; BREXENDORF T.O. **Measuring Brand Equity**. In: Handbuch Markenführung. Springer Reference Wirtschaft. Springer Gabler, Wiesbaden, 2018.

KELLER, K. L.; MACHADO, M. **Gestão estratégica de marcas**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

KELLER, K. L.; PARAMESWARAN, M. G.; JACOB, Isaac. **Strategic brand management: Building, measuring, and managing brand equity**. Pearson Education India, 2011.

KING, C.; GRACE, D. Building and measuring employee-based brand equity. **European Journal of Marketing**, v. 44, n. 7/8, p. 938-971, 2010.

KOTLER, P. **Marketing management: analysis, planning, implementation and control**. New York: Prentice-Hall International, 1991.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, L. **Princípios de Marketing**. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

KOTLER, P.; FOX, K. F. A; BRANDÃO, A. B. **Marketing estratégico para instituições educacionais**. São Paulo: Atlas, 1994. 444 p.

KUMAR, R. S.; DASH, S.; MALHOTRA, N. K. The impact of marketing activities on service brand equity. **European Journal of Marketing**, v. 52, n. 3/4, p. 596-618, 2018.

LASSAR, W.; MITTAL, B.; SHARMA, A. Measuring customer-based Brand equity. **Journal of Consumer Marketing**, Bingley, v. 12, n. 4, p. 11-19, 1995.

LEMON, K.N.; VERHOEF, P.C. Understanding Customer experience throughout the customer journey. **Journal of Marketing**, v. 80, n. 2016, p. 69-96, 2016.

LEVY, S. J. **Brands, consumers, symbols and research: Sidney J Levy on marketing**. Sage, 1999.

LINGS, I.; GREENLEY, G. Measuring internal market orientation. **Journal of Service Research**, v. 7, n. 3, p. 290, 2005.

LIU, M.T.; WONG, I.A.; TSENG, T.H.; CHANG, A.W.Y.; PHAU, I. Applying consumer-based brand equity in luxury hotel branding. **Journal of Business Research**, v. 81, p. 192-202, 2017.

LOURO, M.J.S. Modelos de avaliação de marca. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, v. 40, n. 2, p. 26-37, 2000.

MERRIAM, S.B.; TISDELL, E.J. **Qualitative research: A guide to design and implementation**. 4ª Ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2016.

MEYER, C.; SCHWAGER, A. Understanding customer experience. **Harvard Business Review**, v. 85 n. 2, pp. 116-126, 2007.

MOURA, L.R.C.; FERREIRA, P.R.; OLIVEIRA, A.D.; CUNHA, N.R.S. Test and validity of the brand resonance model's. **Revista Gestão & Tecnologia**, v. 19, n. 1, p. 04-24, 2019.

MUNIZ, K.M.; MARCHETTI, R.Z. Brand personality dimensions in the Brazilian context. **Brazilian Administration Review**, v. 9, n. 2, p. 168-188, 2012.

NASCIMENTO, A.V.S. **Técnicas projetivas e sua importância para os estudos do branding sensorial e constituição de imagem de marca: A utilização do Zmet no caso Unimed Noroeste/RS**. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Territorial), Universidade Regional do Noroeste do Rio Grande do Sul, Ijuí, 2017.

OLIVEIRA, M.O.R.; LUCE, F.B. O valor da marca: conceitos, abordagens e estudos no Brasil. **REAd-Revista Eletrônica de Administração**, v. 17, n. 2, p. 502-529, 2011.

OLIVEIRA, R.O.; SPERS, E.E. Brand equity no agronegócio: Percepção do consumidor brasileiro de carne suína. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, v. 58, n. 4, p. 365-379, 2018.

OLIVER, R. L. Whence consumer loyalty? **Journal of Marketing**, v. 63, n. 4, p. 33-44, 1999.

OSTERMANN, Cristina M.; MOYANO, Carlos Mello; LAUFER, Jaime. Posicionamento de marca em instituição de ensino superior: a percepção das coortes geracionais brasileiras. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 21, n. 3, p. 416-434, 2019.

PARK, C. S.; SRINIVASAN, V. A Survey-Based Method for Measuring and Understanding Brand Equity and Its Extendibility. **Journal of Marketing Research**, Illinois, v. 31, n. 2, p. 271-288, 1994.

PORTER, M. **Vantagem Competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

PORTO, R.B. Consumer-Based Brand Equity: Benchmarking the perceived performance of brands. **Brazilian Journal of Marketing**, v. 18, n. 4, p. 55-74, 2019.

PUPO, F.P.; BOTELHO, D. Conhecimento e uso de métricas de marketing. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 5, n. 1, p. 38-55, 2011.

RAMEZANALI, M.; SOUZA, M.J.B.; SILVEIRA, A. Os desafios da marca na instituição de ensino superior. **Revista Brasileira de Marketing**, v. 13, n. 3, p. 78-89, 2014.

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. 3077-3986, 2016.

RUST, R. T.; ZEITHAML, V. A.; LEMON, K. N. Customer-centered brand management. **Harvard Business Review**, Boston, v. 82, n. 9, p. 110-118, 2004.

RUTTER, R.; ROPER, S.; LETTICE, F. Social media interaction, the university brand and recruitment performance. **Journal of Business Research**, v. 69, p. 3096-3104, 2016.

SCHARF, E.R.; SCARPIN, M.R.S. Importância da marca da instituição de ensino superior na escolha de um curso de pós-graduação lato sensu. **Revista Cesumar Ciências Humanas e Sociais Aplicadas**, v. 19, n. 2, p. 241-260, 2014.

SILVA, L.M.; ALBINO, A.A. A rede federal de ensino técnico e tecnológico e seu relacionamento com públicos-alvo: algumas questões de identidade institucional. **Revista Holos**, v. 4, p. 117-134, 2013.

SOUKI, G.Q.; OLIVEIRA, R.L.P.; ISABELA, G.; SILVA, J.T.M. Impactos da Qualidade Percebida Global no Comportamento dos Consumidores de Automóveis. **Revista Brasileira de Marketing**, v. 17, n. 3, p. 444-458, 2018.

SOUSA, E.C.; FUENTES, V.L.P.; BARBOZA, I.Q. Personalidade de marca: um estudo comparativo entre instituições de ensino superior pública e privada. **Reuna**, v. 21, n. 1, p. 97-120, 2016.

SRIVASTAVA, R. K., SHOCKER, A. D. Brand equity: a perspective on its meaning and measurement. Cambridge, Mass: **Marketing Science Institute**, n. 91-124, 1991.

SRINIVASAN, V. Network Models for Estimating Brand-Specific Effects in Multiattributed Preferences. **Decision Sciences**, 19 (Spring), 295-305, 1979.

STAKE, R.E. **Pesquisa qualitativa**: estudando como as coisas funcionam. Porto Alegre: Penso, p. 263, 2011.

TRINTA, J.L.; CAMPOMAR, M.C.; BACELLAR, F.C.T. Avaliação de marcas: estudo comparativo de diferentes modelos na ótica de marketing. **Revista Alcance**, v. 17, n. 2, p. 46-62, 2010.

TROIANO, J. Além da retórica: medindo a força da marca. **Revista ESPM**, v. mar./abr., 2003.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO – UFPE. **A instituição**. Disponível em: <<https://www.UFPE.br/institucional/a-instituicao>>. Acesso em 11/08/2020a.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO – UFPE. **CAV - Centro Acadêmico de Vitória**. Disponível em: <<https://www.UFPE.br/cav/sobre>>. Acesso em 11 de agosto de 2020b.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO – UFPE. **CAA - Centro Acadêmico do Agreste**. Disponível em: <<https://www.UFPE.br/caa>>. Acesso em 11 de agosto de 2020c.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO – UFPE. **História**. Disponível em: <<https://www.UFPE.br/institucional/historia>>. Acesso em 11 de agosto de 2020.

VARGAS NETO, A. **Mensuração de brand equity baseada no consumidor**: avaliação de escala multidimensional. Dissertação de Mestrado - Escola de Administração da UFRGS, Porto Alegre, 2003.

WANSINK, Brian. Using laddering to understand and leverage a brand's equity. **Qualitative Market Research: An International Journal**, 2003.

WHISMAN, R. Internal branding: A university's most valuable intangible asset. **Journal of Product and Brand Management**, v. 18, n. 5, p. 367–370, 2009.

WILKINS, S.; BUTT, M.M.; KRATOCHVIL, D.; BALAKRISHNAN, M.S. The effects of social identification and organizational identification on student commitment, achievement

and satisfaction in higher education. **Journal of Studies in Higher Education**, v. 41, n. 12, p. 2232-2252, 2016.

YOO, Boonghee; DONTU, Naveen; LEE, Sungho. An examination of selected marketing mix elements and brand equity. **Journal of the academy of marketing science**, v. 28, n. 2, p. 195-211, 2000.

ZOMERDIJK, Leonieke G.; VOSS, Christopher A. Service design for experience-centric services. **Journal of service research**, v. 13, n. 1, p. 67-82, 2010.

APENDICE A – Roteiro da Entrevista

1. O que vem em sua mente quando voce pensa na UFPE?
2. O que a UFPE tem ou faz que se diferencia das demais?
3. O que você acha único na UFPE?
4. Em sua opinião, por que as pessoas escolhem a UFPE?
5. Se a UFPE fosse uma pessoa, como você a descreveria?
6. Você acredita que a UFPE se comunica bem com seu público?
7. Qual a ferramenta de comunicação que faz voce lembrar da UFPE?
8. O que deveria ser melhorado nesse processo de comunicação?
9. O que você acha da marca UFPE? e da logomarca da UFPE?
10. A marca deveria mudar, se modernizar, ou ficar como está?
11. Você acha a marca da UFPE forte, fraca, por quê?