



## **A Gestão de Marcas em Instituição Pública de Ensino: Estudo Exploratório baseado em revisão bibliográfica**

**Isabela Menezes da Silva Devonish**  
(LATEC/UFF)

**Oswaldo Luiz Gonçalves Quelhas**  
(LATEC/UFF)

*Resumo: O presente estudo tem como objetivo identificar o que foi produzido, publicado e gerado de conhecimento pela comunidade científica relacionando gestão pública e gestão de marca considerando as particularidades da área de educação, além de analisar suas principais tendências. Para isso, foi utilizado um conjunto de palavras-chave com o intuito de pesquisar nos motores de busca publicações sobre o tema e posteriormente, fazer o tratamento e análise dos dados: com a leitura crítica dos trabalhos, a categorização por assunto, comparação e relacionamento entre visões e definição de contribuições ao tema. Foi possível notar que embora ainda incipiente nas áreas específicas pesquisadas, há um claro aumento de interesse nos últimos anos na discussão sobre o tema de gestão de marcas no setor público e em instituições de ensino, assinalando problemas específicos e apontando indícios para um modelo adaptado.*

*Palavras-chaves: gestão pública , gestão da marca, gestão de instituições de ensino*

## 1. Introdução

Organizações públicas têm, em seus propósitos eminentemente sociais, conforme Neves (2001), diferenças cruciais em relação às empresas privadas, sendo práticas de *marketing*, *design* e gestão habitualmente originárias das últimas. Enquanto empresas privadas “buscam a conquista de mercados e o lucro crescente para os seus proprietários”, instituições públicas “existem para atender as demandas políticas e sociais das comunidades de sua área de atuação formadas por entes públicos (estados, municípios, etc)” (SÁ, 2005, p.22). Ou seja, o destinatário final, que para empresas privadas é o cliente, público alvo determinado, para instituições públicas é mais complexo, devendo atender governo, em seus diversos níveis, e cidadãos que, como explica Neves (2001, p.65) “assumem em relação aos serviços públicos diferentes tipos de relação, desde relações de cidadania, à relação específica de contribuinte, à relação de cliente ou utente de um serviço, à relação de beneficiário de um serviço”.

Além disso, a visão e o enfoque se diferenciam muito: instituições públicas apresentam geralmente um centramento em si mesmas, em seus processos e serviços (burocracia) e sua eficiência “associada ao atendimento das demandas da sociedade” (COELHO, 2004, p.110). Não sendo comum o foco, como em empresas privadas, nos indivíduos e suas necessidades (marketing), justificado pela eficiência associada “a aspectos ligados à lucratividade dos empreendimentos” (COELHO, 2004, p.110).

Embora não seja possível igualar instituições públicas e privadas, poderia ser vantajoso ao serviço público, a apropriação e adequação de uma abordagem mais empresarial em alguns casos. O que ocorre na realidade, no entanto, segundo Sá (2005), é que a maioria dos órgãos públicos possui modelo de gestão sem fundamentos científicos, e, muitas vezes, com base na intuição de gestores. Como agravante, instituições públicas “não possuem uma cultura e um ambiente voltados para a aprendizagem organizacional” (Coelho, 2004, p.102), apresentando mesmo resistência a mudanças, principal entrave para inovação no serviço público. É de extrema importância para qualquer organização conhecer seu ambiente, o meio em que atua, se adaptando aos desafios e oportunidades que surgem, com base em sua experiência, empregando uma “simbiose entre a experiência e a inovação” (NEVES, 2001, p. 43).

Acompanhar o meio, mantendo-se atualizada, é um objetivo crucial de uma marca e sua gestão, de forma a manter uma identificação com o usuário. No caso de empresas de serviço, conquistar um posicionamento correto é um processo ainda mais complicado, pois as interpretações individuais dependem de diversos aspectos, muitos dos quais pessoais, difíceis de

ser controlados, mas que influenciam a experiência da marca.

Deve haver destaque quanto ao conceito de marca, que costuma causar confusão, impossibilitando atingir toda a potencialidade de vantagens do *branding*. A marca engloba aspectos intangíveis complexos e de grande visibilidade, além de logotipo ou símbolo, sendo necessário para seu diagnóstico, segundo Martins (2006), estudar questões associadas a produtos ou serviços ligados à marca; mercados; público-alvo; segmentação dos consumidores; aspectos relevantes de pesquisas existentes de mercado e de imagem; marcas concorrentes, suas vantagens ou desvantagens; descrição dos atributos do produto ou do serviço; associações existentes; vantagens, benefícios ou diferenciais competitivos; histórico de satisfação e insatisfação dos públicos da marca; dentre outras.

Instituições públicas não dão, em geral, prioridade à gestão de sua marca, prática considerada demasiadamente comercial, em sua origem e natureza, segundo Laing (2003), para ser relevante no setor público. Não há enfoque nas “fontes criadoras de imagem”, quer a comunicação social, quer a relação direta com os serviços (NEVES, 2001), o que é prejudicial à imagem da marca, já que no caso de uma dissonância entre mensagem e experiência, a experiência negativa prevalece no imaginário do usuário/cliente. Assim, é necessária uma revisão da infra-estrutura organizacional, não somente para dar ênfase às “fontes criadoras de imagem”, mas também modificando a percepção dos funcionários, de modo a torná-los divulgadores e agentes dos valores da marca.

Uma gestão correta da marca de instituições públicas leva a “uma ampliação das expectativas de serviço por parte dos cidadãos-usuários” (SÁ, 2005, p.43), ajudando a melhorar a imagem do serviço (e do servidor) público junto à sociedade, que hoje se encontra muito abalada. Uma marca forte, bem posicionada e que comunique com exatidão a missão de uma instituição pública renovada, certamente conquistará o respeito e a satisfação do usuário, contribuindo para a elevação da cidadania.

Um ponto importante, é que o próprio servidor público, que antigamente tinha orgulho de sua posição, está em geral desiludido com a gestão pública, mostrando apatia, desinteresse e descrença na organização, o que ajuda a propagar uma imagem ruim do serviço público e a desvalorização do servidor perante a sociedade. Melhorar a percepção da imagem externa da instituição pode ajudar também a trazer de volta parte desse orgulho, contribuindo para o crescimento do trabalhador e sua realização profissional. No caminho inverso, uma melhora na auto-estima dos servidores, com uma prestação de serviços mais motivada e produtiva, ajudaria a consolidar a imagem da marca.

## 1. SITUAÇÃO-PROBLEMA

Como já declarado anteriormente, “a sociedade e os cidadãos são a razão de ser da administração pública” (NEVES, 2001, p.20), que tem então a responsabilidade de garantir o atendimento de suas demandas. Aos serviços públicos de prestação de serviços cabe o dever específico de intermediar essa relação entre governo e cidadãos. Incluído nesse papel, o principal compromisso social de instituições públicas de ensino superior é o de promover uma

“troca de saberes sistematizados, acadêmico e popular, tendo como consequência a democratização do conhecimento, a participação efetiva da comunidade na atuação da universidade e uma produção resultante do confronto com a realidade” (NOGUEIRA, 2005, p.9).

Frente a essa grande responsabilidade, a sociedade reivindica garantias de que são prestados serviços públicos de valor, “acessíveis, justos e equitativos” e com “uma administração eficaz na resolução de problemas e eficiente no uso de recursos públicos” (NEVES, 2001, p.116). Como resposta a essa cobrança e a fim de reconquistar a credibilidade de órgãos públicos junto a seus destinatários, há cada vez mais incentivos, tanto para proporcionar uma maior transparência, como o Portal da Transparência, como para uma reestruturação do serviço público por meio de novas práticas, como o Programa de Qualidade do Setor Público – PQSP, baseado no Prêmio Nacional de Qualidade – PNQ, o banco de Boas Práticas da Gestão Pública e o Concurso Inovação na Gestão Pública Federal.

Tais iniciativas buscam a atualização de valores organizacionais, por meio da adaptação de novas ferramentas e processos gerenciais a instituições públicas, ajudando a definir sua identidade e a consequente adequação da imagem externa, melhorando a interface com o público. Nesse sentido, Neves (2001) aponta como “um dos pontos para um novo paradigma de gestão para instituições públicas, a atualização dos mecanismos de comunicação, para proteger a coesão organizacional”.

O primeiro ponto a ser destacado é que, as imagens interna e externa da marca estão interligadas. Assim, para uma real elevação na percepção da imagem externa da instituição, seus servidores devem estar satisfeitos e motivados. Neves (2001) aponta que

“o clima social actual na administração é de forte desmotivação e, sobretudo, de insatisfação dos trabalhadores com base na descrença no valor do serviço público e nas competências e capacidades próprias ou, pelo menos, no seu uso e desenvolvimento, bem como no não reconhecimento da legitimidade das chefias nos campos da direcção e liderança”. (NEVES, 2001, p. 26)

Do mesmo modo, algumas práticas que fazem a má fama do serviço público devem ser combatidas, como as pontuadas por Martins (1996): negligência ao interesse público; excesso de

gastos; desperdício; falta de interesse direto do funcionalismo na obtenção de resultados; monopólio de funções; adoção, pelos burocratas, das políticas mais convenientes aos seus interesses próprios, complementadas por Batista (2004) ao citar:

“ausência de foco no cliente do serviço público (o cidadão); inexistência de objetivos claros, bem definidos e disseminados; processos e atividades não documentados e nem otimizados; servidores e setores que não conhecem bem suas atribuições; servidores que não conhecem o papel da organização, que não participam de processos, ações e soluções dos problemas – e que não são capacitados devidamente para desempenhar suas funções; inexistência de formas de medir e avaliar constantemente os processos para melhorá-los; decisões e ações que não são constantemente avaliadas e, por isso, que não realimentam correções; informações não circulam de maneira ágil e correta entre servidores e setores; inexistência de preocupação constante com inovação e mudança.” (BATISTA, 2004, p. 8-9)

Tal realidade contribui para a má reputação do serviço e do próprio servidor público, que, mesmo com as mudanças já ocorridas e tantas outras que ainda deverão ocorrer, não encontra respaldo da sociedade. Há assim uma necessidade de buscar caminhos possíveis para uma adequada gestão dessa marca, que possa transmitir um novo conceito de instituição pública, especialmente em setor de tanta importância para a base da sociedade como a educação.

## 2. OBJETIVO DA PESQUISA

Em vista do exposto, o estudo tem como objetivo realizar uma revisão de literatura a fim de identificar o atual estágio dos estudos sobre gestão de marcas em instituições públicas, considerando as particularidades da área de educação.

## 3. METODO DE PESQUISA

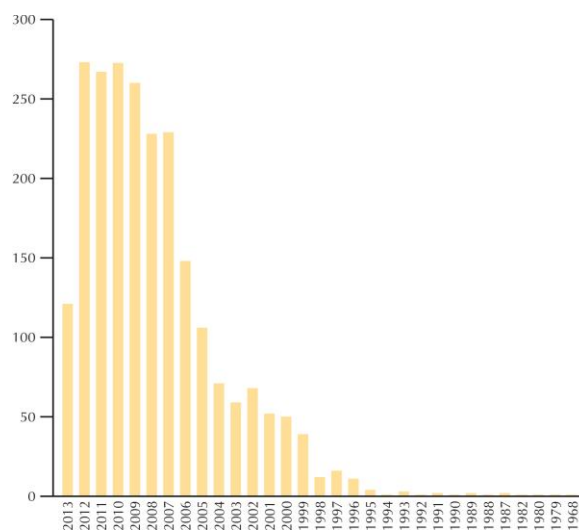
Conforme critérios apresentados por Gil (2002), a presente pesquisa pode ser classificada quanto aos objetivos como exploratória por pretender “proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito” (GIL, 2002, p. 41) e quanto aos procedimentos técnicos utilizados como uma pesquisa bibliográfica.

Para alcançar os resultados, foram utilizadas as etapas sugeridas por Gil (2002):

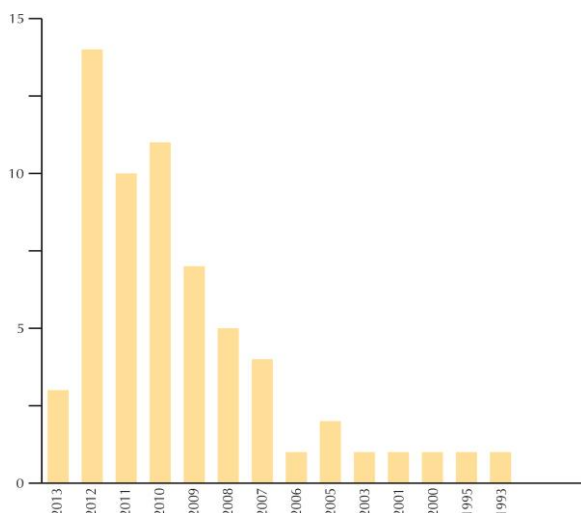
- (01) Escolha do tema – respeitando as condições propostas de relacionar o tema aos interesses e conhecimentos do pesquisador, foi escolhida a gestão de marcas em instituições públicas de ensino.
- (02) Levantamento bibliográfico preliminar – o levantamento, realizado no ano de 2012, seguiu,

em parte, as etapas propostas por Costa (2010) para pesquisa de textos na *internet* e utilizou como amostra inicial da pesquisa os artigos indexados nas bases de dados *ISI Web of Knowledge (ISI)* e *Scopus*. Foram utilizados os termos *brand*, *public*, *institution*, *education* e *service* como palavras-chave, separadamente e combinados.

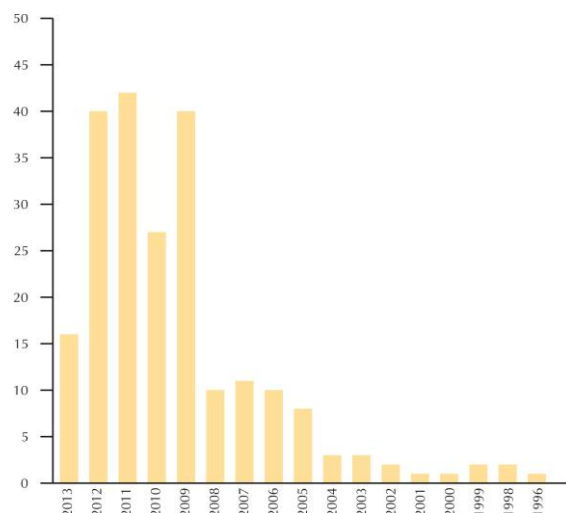
(03) Formulação do problema – foi identificado que a discussão de gestão de marcas, é recente (gráfico 1), e casos específicos de instituições de ensino (gráfico 2) e serviço público (gráfico 3) pouco explorados, sendo necessário um estudo que reunisse e analisasse o progresso alcançado pela produção acadêmica até o momento sobre o tema.



**Gráfico 1.** Evolução no número de artigos sobre gestão da marca  
Fonte: Elaborado pela autora a partir da base Scopus



**Gráfico 2.** Evolução no número de artigos sobre gestão da marca em instituições públicas  
Fonte: Elaborado pela autora a partir da base Scopus



**Gráfico 3.** Evolução no número de artigos sobre gestão da marca em instituições de ensino  
Fonte: Elaborado pela autora a partir da base Scopus

- (04) Elaboração do plano provisório de assunto – os itens desenvolvidos foram: (a) modelos de gestão de marcas; (b) particularidades do serviço público; (c) particularidades de instituições de ensino e (d) como a marca tem sido gerenciada na prática.
- (05) Identificação das fontes – com base nas contribuições de AAKER (2007), KELLER (2005) e MARTINS (2006) e a partir do refinamento do levantamento bibliográfico preliminar, foi possível construir o núcleo de partida, propiciando novas conexões a autores e publicações.
- (06) Localização das fontes – feita por meio de bases de dados, sistemas de busca online e bibliotecas convencionais.
- (07) Obtenção do material
- (08) Leitura do material – inicialmente com uma leitura exploratória, proporcionando uma visão global, seleção do material de interesse, leitura analítica e por fim interpretativa conferindo “significado mais amplo aos resultados obtidos” (GIL, 2002, p. 79)
- (09) Tomada de apontamentos
- (10) Construção lógica do trabalho – com a organização lógica das idéias “para que ele possa ser entendido como unidade dotada de sentido” (GIL, 2002, p.84)
- (11) Redação

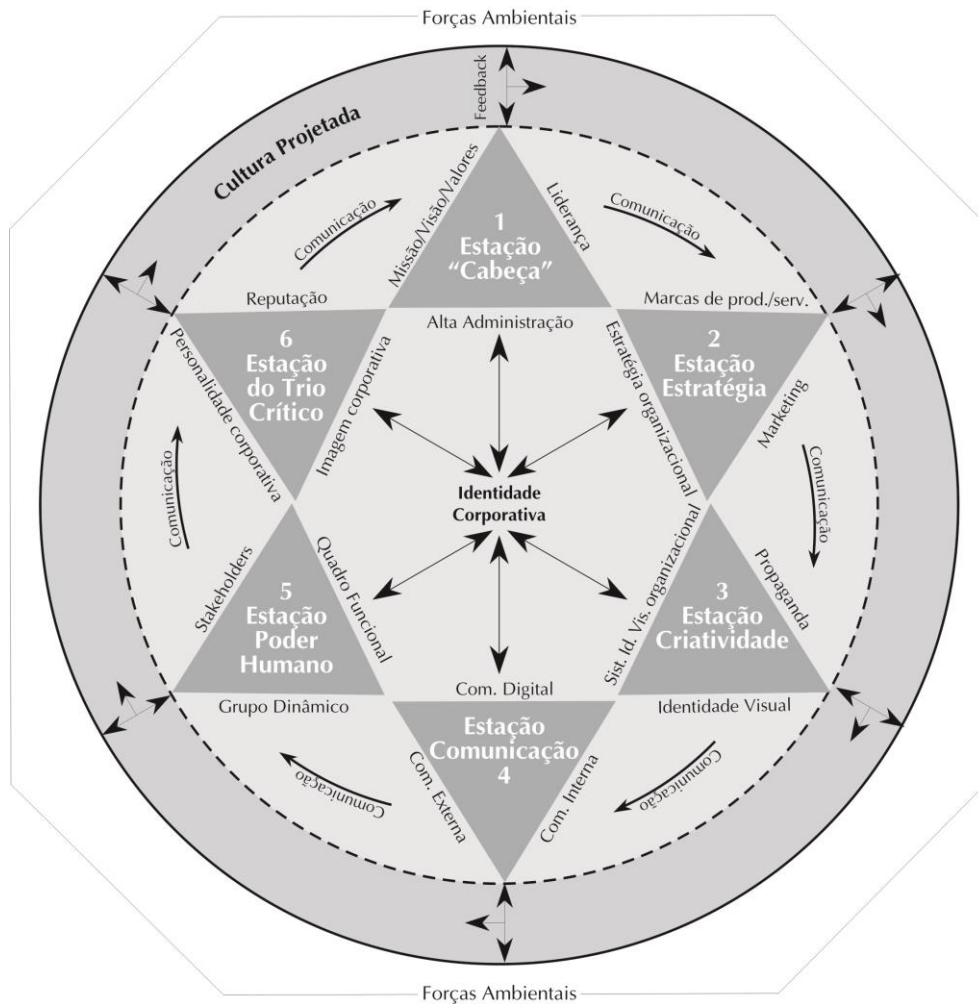
## 4. REVISÃO DE LITERATURA

### 5.1. MODELOS GERAIS DE GESTÃO DE MARCAS

Suvatjis, Chernatony e Halikias (2012) propõem um modelo analítico geral, integrando os diversos fatores que contribuem para construir a marca, com elementos relacionados em “estações”. Na primeira delas, a da diretoria, estão ligados missão, visão, valores, a liderança e o gerenciamento; a segunda representa a estratégia; a terceira incorpora elementos ligados à criatividade e sua relação com a propaganda; há ainda uma estação associada à comunicação e outra a pessoas; finalmente, a última estação tem como foco reputação, imagem e personalidade da organização (figura 1). O modelo, que pretende ser holístico, evidencia a multidimensionalidade de criação e gerenciamento de uma marca, reconhecendo como uma variável pode afetar as outras e direcionando os esforços de gestores para as áreas efetivamente imprescindíveis.

Talarico (1998) faz uma reinterpretação do modelo de Aaker (2007), propondo três fases principais para a criação e reposicionamento de marcas: (1) planejamento, por meio da análise externa e interna do mercado, que possibilita definir missão e visão, somada ao conhecimento do

consumidor e dos atributos do produto e seus benefícios; (2) construção da identidade da marca, elaborando sua essência e (3) definição do posicionamento da marca, tendo como ferramentas um diagnóstico do posicionamento da competição e a definição da estratégia de preços, viabilizando o estabelecimento de bases para a comunicação, cujo objetivo é assegurar consistência de informações transmitidas ao longo do tempo (figura 2).



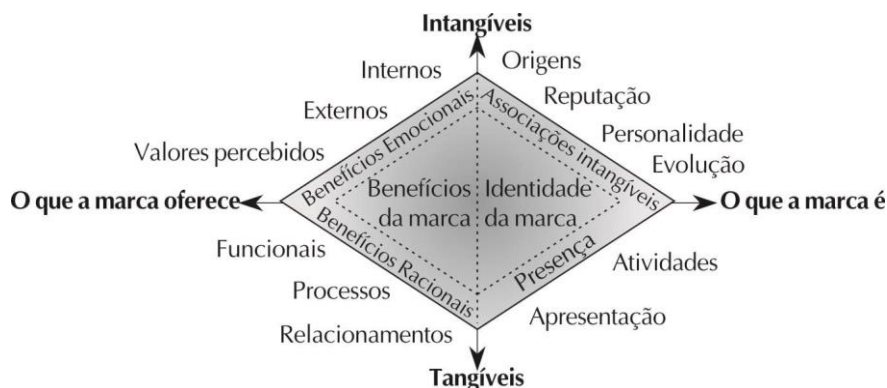
**Figura 1 – Modelo das seis estações**  
 Fonte: Suvatjjs, Chernatony e Halikias (2012, p.50)





**Figura 2** – Modelo conceitual de criação e reposicionamento de marcas  
Fonte: Talarico (1998, p.15)

Segundo Serralvo, Prado e Leal (2006) reposicionar uma marca admite maiores riscos por se tratar da mudança dos referenciais existentes sobre uma marca para novos referenciais. Utiliza para tal, em seu estudo, o modelo desenvolvido pela McKinsey (COPELAND, 2001), importante empresa global de consultoria, que é fundamentado em duas premissas centrais: as promessas da marca *versus* o desempenho real do produto. O desejado é a transposição dos valores percebidos pelo consumidor no momento presente para os novos atributos que devam ser despertados no futuro, tomando como base quatro variáveis resultantes do cruzamento dos benefícios e da identidade da marca com as associações tangíveis e intangíveis proporcionadas pela última: (1) benefícios emocionais, (2) benefícios racionais, (3) associações intangíveis e (4) presença, conforme esquematizado na figura 3.



**Figura 3** – Modelo Reposicionamento Mckinsey  
Fonte: Copeland (2001, p.7)

## 5.2. GESTÃO DE MARCAS EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO

Segundo Foster, Punjaisri e Cheng (2010), a gestão interna da marca ganhou maior destaque principalmente devido à era dos serviços, na qual a marca desempenha, como acrescentam Brodie, Whittome e Brush (2009), um papel maior, fazendo a interface não somente com a empresa e o cliente, como também com funcionários e demais partes interessadas. Brodie, Whittome e Brush (2009) sustentam que a marca de serviços é “um processo holístico, iniciado com a relação entre a empresa e seus funcionários e ganhando vida durante a interação entre funcionários e clientes”, podendo ser considerado, dessa forma, uma co-criação dos últimos (BRODIE, WHITTOME E BRUSH, 2009).

Como principais diferenças de serviços, Ng e Forbes (2009) apontam a efemeridade, a intangibilidade, a inerência entre produção e consumo e a heterogeneidade na entrega, contando ainda com a natureza temporal e os poucos atributos avaliáveis antes da aquisição (NG E FORBES, 2009). A co-criação do serviço é evidente, conforme atentam Ng e Forbes (2009) em instituições de ensino, sendo alunos, conjuntamente a professores e outros funcionários responsáveis pelos serviços resultantes. Cada um dos participantes na co-criação tem conceitos diferentes sobre a experiência, sendo esperado, para satisfação de cada um, mais que a mera entrega da promessa. A experiência não está confinada na sala de aula e o modo como o serviço se processa tem maior valor que o entregue, implicando em um processo emergente, não estruturado, interativo, incerto e com uma dimensão hedônica. (NG E FORBES, 2009).

As autoras desenvolveram um modelo evidenciando os hiatos encontrados na entrega do serviço de uma instituição de ensino. A primeira lacuna constatada é a diferença entre o que o aluno espera e o que a instituição pensa que ele espera; a segunda, a distinção entre o que a instituição entende das expectativas dos alunos e o desenvolvimento do serviço; a terceira, a divergência entre o que é desenvolvido e o que de fato é entregue; e a última, o lapso entre o que é entregue e o que é comunicado (NG E FORBES, 2009). Os motivos para a existência desses hiatos são diversos e a extinção de todos leva a entrega exata do esperado pelo aluno, ocasionando a satisfação.

Há correntes, como a indicada por Ng e Forbes (2009), que defendem uma perspectiva orientada ao negócio para instituições de ensino, resumindo os alunos ao papel de clientes, o que pode ser condizente com o *zeitgeist* (CLAYSON E HALEY, 2005), mas perigoso de certa forma, pois, como relatado no próprio trabalho de Ng e Forbes (2009), o aluno pode se sentir proprietário da experiência de ensino, e criar mesmo uma impressão de compra do diploma, independente de

seu esforço e merecimento (NG E FORBES, 2009). Na perspectiva de co-criação, o aluno participa da criação da experiência de serviço como insumo e produto final, contribuindo com a geração de qualidade, satisfação e valor.

Contudo, o aluno é demasiadamente importante para ser considerado um simples produto ou insumo (CLAYSON E HALEY, 2005). Na visão de Clayson e Haley (2005), alunos não são clientes, que devem ser simplesmente agradados, nem produtos a serem moldados, há nas instituições de ensino um ambiente de parceria e os alunos são um entre vários grupos que determinam como a experiência ocorrerá. Como destacam Durkin, McKenna e Cummins (2012), parece não haver outro serviço no qual o esforço do usuário seja tão determinante para a qualidade, e Mazzarol e Soutar (1999) complementam que a participação dos alunos no seu próprio processo de aprendizagem é um fator crítico de sucesso. Todas as partes trabalhando juntas para servir ao ensino e à sociedade, sendo lembradas constantemente de suas responsabilidades uns com os outros e com eles próprios.

Pinar ET AL (2011) evocam o número crescente de instituições de ensino competindo pelos mesmos alunos, local e mesmo internacionalmente (CHAPLEO, 2010), gerando a necessidade, segundo Judson ET AL (2008), de diferenciação e comunicação. Assim como a gestão adequada de marcas de consumo atrai e cativa clientes, em instituições de ensino, a gestão da marca pode influenciar sua reputação (BLACK, 2008) e habilidade na competição pelos melhores alunos e funcionários (JUDSON ET AL, 2008; NGUYEN, SHIRAHADA E KOSAKA, 2012). Curtis Abratt e Minor (2009) justificam que a gestão da marca aumenta a visibilidade da instituição, assim como seu reconhecimento e reputação, por outro lado, problemas com a imagem da marca podem arruinar seu portfólio. Contudo, como já mencionado, instituições que não se empenham em construir sua identidade ficam a mercê de como outros escolhem enxergá-las (JUDSON ET AL, 2008).

A imagem da instituição e sua influência sobre a atitude do público com respeito a mesma é tão relevante que é discutido mesmo que prestígio e reputação prevaleçam sobre a qualidade real do serviço (IVY, 2001; MAZZAROL E SOUTAR, 1999), pois é a excelência percebida sobre a instituição que de fato guia as decisões de futuros alunos. De fato, Curtis Abratt e Minor (2009) apontam como medidas qualitativas para classificar instituições de ensino em relação a seus concorrentes as percepções do corpo docente e discente, enquanto critérios quantitativos incluem produtividade de pesquisa, notas, além do salário e ofertas de emprego de alunos concluintes. Em instituições de ensino, o serviço é voltado às mentes, envolvendo ações intangíveis, personalizadas e de entrega contínua – oportunizando uma forte relação entre as partes (MAZZAROL E

SOUTAR, 1999) e essa natureza intangível e indivisível torna a gestão da marca mais importante (CURTIS ABRATT E MINOR, 2009).

Conforme destaca Chapleo (2010), há correntes de pensamento que defendem que conceitos clássicos de gestão da marca se aplicam igualmente a instituições de ensino, enquanto outras argumentam que as práticas convencionais são inadequadas, devendo ser adaptadas à complexidade da área. Dentre os defensores da segunda linha de pensamento, Nguyen, Shirahada e Kosaka (2012) alegam que, por suas particularidades, educação não é um serviço normal e por isso a literatura de marcas não deve ser diretamente utilizada. Na prática, modelos de gestão da marca de outros setores têm sido emprestados a instituições de ensino (CHAPLEO, 2010; DURKIN, MCKENNA E CUMMINS, 2012), pois teoria que reflita o contexto particular é escassa (CHAPLEO, 2010; DURKIN, MCKENNA E CUMMINS, 2012; CURTIS ABRATT E MINOR, 2009)

A gestão da marca não deve se restringir ao marketing, devendo evocar, como propõe Black (2008), uma mudança institucional sistêmica, definindo quem a instituição é e o que aspira a se transformar e retratando uma imagem acurada e favorável da instituição (IVY, 2001). Ivy (2001) informa que as imagens são formadas, além de práticas de marketing, pelo boca a boca e pela experiência direta numa real co-criação de valor que envolva e engaje professores e demais funcionários, alunos e suas famílias, a comunidade e o governo (NGUYEN, SHIRAHADA E KOSAKA, 2012; HEANEY E HEANEY, 2008). Principalmente alunos e funcionários, considerados a alma e o propósito da instituição (HEANEY E HEANEY, 2008), se transformam nos principais canais de comunicação e visibilidade para outras partes interessadas (NGUYEN, SHIRAHADA E KOSAKA, 2012).

Portanto, Heaney e Heaney (2008) defendem a criação de conexões entre todas as partes, permeando a instituição para formar sua cultura e Nguyen, Shirahada e Kosaka (2012) adicionam que a marca co-criada por todas as partes de uma instituição de ensino é sustentada por suas experiências práticas na educação. Ideia a qual Black (2008) arremata afirmando que, pela lógica, deve-se começar a definir a identidade da marca detectando a imagem existente nesses vários grupos, enquanto Jevons (2006) alega que a compatibilidade entre a instituição e seus alunos, a congruência de valores, objetivos e atitudes, tem grande poder sobre o sucesso da experiência de ensino/aprendizagem, corroborado por Mazzarol e Soutar (1999), que afirmam que instituições com culturas fortes ou valores partilhados, obtêm performance superior.

Chapleo (2010) conclui como fatores associados à marca de sucesso em instituições públicas de ensino suporte da liderança, visão clara dos objetivos, suporte do público interno,

relações públicas e sinergia com a comunidade, podendo ainda contribuir a pesquisa e experiência com a marca e práticas do marketing. E mesmo não sendo bom uma atitude demasiadamente centrada nos desejos e expectativas dos alunos, tornando vulnerável a missão da instituição, não é aconselhável ignorar o que esperam (BLACK, 2008). A instituição que ultrapassa expectativas tem retorno na atitude positiva do público (MCALEXANDER, KOENIG E SCHOUTEN, 2006), pois, como asseguram Pinar ET AL (2011), manter a promessa leva a satisfação, enquanto excedê-las, pode levar à paixão e lealdade.

Considerando que alunos avaliam a instituição pela experiência geral (HARVEST COMMUNICATIONS, 2003), toda a equipe deve entender sua importância nas experiências de contato e interação já que não somente a experiência acadêmica é considerada, como também todas as atividades de suporte (PINAR ET AL, 2011). Curtis, Abratt e Minor (2009) recordam que a gestão da marca não é somente pela busca de uma diferenciação, mas de um sentimento de pertencimento e, nas instituições de ensino, é comum a identificação com a marca por se tornar um membro do grupo para a vida toda. A instituição faz parte de sua história, sua identidade (MCALEXANDER, KOENIG E SCHOUTEN, 2006), combinando as experiências vivenciadas – aulas, intervalos, esportes, eventos culturais - e as amizades e conexões feitas (HARVEST COMMUNICATIONS, 2003).

Ponto importante a ser ponderado é a dificuldade em manter o mesmo nível de imagem positiva em todas as atividades que permeiam a instituição de ensino. Ivy (2001) reconhece que a imagem retratada pode ser estável em toda instituição ou variar em suas disciplinas, unidades ou grupos. O segundo caso é retratado nos estudos de Curtis, Abratt e Minor (2009), na ERAU – Embry-Riddle Aeronautical University-, nos Estados Unidos, que fez questão de manter as individualidades de cada campus; e Jevons (2006), que exemplifica que a cultura de cada faculdade de Cambridge, no Reino Unido, é mais característica e marcante que da universidade como um todo.

O modelo de co-criação apresentado por Nguyen, Shirahada e Kosaka (2012) tem por base as relações de co-criação de valor direta e indireta entre os principais atores do processo de ensino/aprendizagem. O primeiro caso é definido quando professores e alunos interagem, com objetivos iguais ou não, e o valor é gerado no esforço para igualar as diferenças. A co-criação indireta ocorre por boca a boca ou atividades na comunidade, professores e alunos dividindo experiências com as demais partes interessadas. A expansão da marca é ocasionada por fatores ligados ao valor gerado, impactantes para o conhecimento da marca. Caso o processo de co-criação não se verifique, e por conseguinte, a satisfação de alunos e professores, esses não serão

motivados a compartilhar experiências e a marca.

### 5.3. GESTÃO DE MARCAS EM INSTITUIÇÕES PÚBLICAS

Os modelos apresentados são usualmente empregados em empresas e instituições particulares e seus métodos podem não ser totalmente adequados ao setor público (CHEN ET AL, 2004), que tem desafios próprios, como a responsabilidade pelas necessidades públicas, em contraste com o dever de um maior número de clientes e aumento dos lucros (WHELAN ET AL, 2010). A aplicação de conceitos de gestão da marca em instituições públicas ainda é um tópico novo e de adoção delicada, já que, como ressaltam Chen ET AL (2004), qualquer mudança na cultura organizacional no serviço público é tarefa de desempenho complicado.

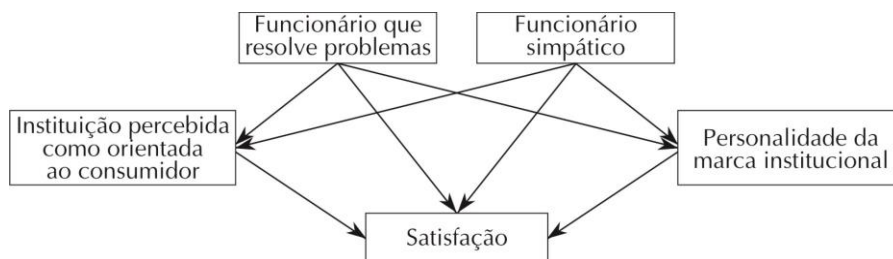
No entanto, considerando alguns aspectos similares entre setores público e privado, mesmo com papéis e condições diferentes (DOLPHIN E FAN, 2000), não é difícil enxergar a utilidade da gestão de marcas na estruturação e expansão da instituição, construindo satisfação e confiança do público (WHELAN ET AL, 2010). Como vantagens da gestão de marcas para instituição pública, Hood e Henderson (2005) citam maior consciência do público sobre a instituição e seu serviço; maior força no relacionamento com a comunidade; promoção de seus serviços e maior prestígio, levando a mais confiança e motivação dentro a equipe.

Whelan et al (2010) frisam a limitação, no setor público, de orçamento para algum tipo de promoção ou propaganda, destacando por isso a relevância da orientação ao usuário e o gerenciamento de suas experiências para elevar as associações positivas da marca e manifestar responsabilidade a visão e necessidades do usuário, o que é corroborado por Chen ET AL (2004) ao informarem como, em várias localidades, a prática tem sido comumente utilizada nas estratégias de órgãos públicos. Uma gestão orientada ao usuário, conforme descrevem Chen ET AL (2004), propõe que a satisfação do cliente deve ser prioridade no objetivo organizacional e Whelan et al (2010) complementam que quanto mais orientada ao usuário for percebida, melhor será a imagem da instituição na comunidade.

Nesse sentido, a orientação ao cliente, dentro do processo de gestão da marca, é um meio de aumentar a moral e encorajar a propriedade da equipe sobre a marca, melhorando a qualidade geral (HOOD E HENDERSON, 2005) e resultando em maior satisfação interna e externa (WHELAN ET AL, 2010), já que “funcionários insatisfeitos levam a clientes insatisfeitos (CHEN ET AL, 2004). O modelo conceitual de Chen ET AL (2004) procura desenvolver uma estrutura para a orientação ao usuário em instituições públicas envolvendo cinco etapas sequenciais: (1) identificação do usuário; (2) pesquisa de necessidades; (3) projeto do sistema de serviço; (4)

entrega do serviço e (5) recuperação do serviço (CHEN ET AL, 2004).

Whelan ET AL (2010) distinguem duas dimensões na interação da equipe com o público: a necessidade - e resolução apropriada de problemas pelos funcionários - e o prazer - atendimento com simpatia. Os autores propõem um modelo evidenciado as influências diretas e indiretas dessas dimensões na satisfação com a marca e na sua personalidade, assim como na percepção da orientação percebida pela comunidade da instituição ao usuário (figura 4). Dessa forma, assim como no setor privado, uma gestão interna da marca no serviço público deve ser considerada interligada à gestão externa (WHELAN ET AL, 2010), sendo de grande relevância para manifestar os contornos para a imagem da marca.



**Figura 4** – Modelo de orientação ao usuário em instituições públicas  
Fonte: Whelan ET AL (2010, p.1168)

#### 5.4. EXPERIÊNCIAS EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO

Experiências documentadas de gestão da marca em instituições de ensino são escassas, sendo muitas das iniciativas equivocadas ou incompletas. Algumas instituições mudam apenas a logo e/ou o site acreditando praticar gestão de marca ou, como a Universidade de Denver, vão pouco mais além, readequando também o conteúdo das notícias publicadas (MAYER, 2013). Nogueira e Portella (2007) destacam cinco posicionamentos distintos utilizados por instituições de ensino superior: (1) posicionamento geográfico, com a oferta de *campi* em todas as regiões da cidade, aproximando a instituição da residência ou trabalho do aluno; (2) posicionamento de excelência, com a oferta de ensino de excelência em uma determinada área; (3) posicionamento de preço, melhor relação custo/ benefício; (4) posicionamento por tradição e (5) posicionamento por diferencial de marca, quando a instituição opta por ser percebida por diferenciais nítidos e exclusivos de sua marca.

Pode-se notar, pela inclusão do posicionamento pelo preço, que os autores têm como foco instituições de ensino privadas, que se apropriam da perspectiva de mercado, manifestando maiores avanços em relação à percepção da importância de algum recurso para gerenciar sua marca. Em instituições públicas, não é raro encontrar papelaria e material promocional desarmonizados, demonstrando o descaso com a marca e o desconhecimento de ferramentas

básicas de gestão de marcas (NOGUEIRA E PORTELLA, 2007).

Nesse contexto, Nogueira e Portella (2007) descrevem a experiência da Universidade Anhembi Morumbi, que em 2001 promoveu um processo de reposicionamento para atingir as classes A e B. O primeiro passo relatado é um ciclo de palestras para notificar as mudanças, cultural e organizacional, internamente, procurando fortalecer a transparência. Foi criado um *slogam* para traduzir a marca e uma campanha publicitária divulgando o projeto, englobando *email*, *site*, *banners* e cartazes. A seguir, uma pesquisa de conhecimento da marca abrangendo todos os *campi* e treinamento interno, para alinhar ações da equipe de acordo com os atributos da marca. Incentivos à motivação, liderança e melhora na qualidade de vida de funcionários também fizeram parte do processo, assim como ações de relacionamento durante todo o ano.

Durkin, McKenna e Cummins (2012) escrevem sobre a Universidade de Ulster, na Irlanda, que em 2007 criou um setor de marketing para desenvolver novas ideias e diferenciar a universidade, local e nacionalmente. O setor é descrito pelos autores com uma abordagem emocional sem abolir a racionalidade, em uma tentativa de ser a ponte entre consciência e compreensão da avaliação de proposição de valor para os potenciais alunos. Com esse fim, foi produzida uma propaganda utilizando um personagem animado cativante. A campanha nacional, em época específica, cobriu televisão, *outdoors*, rádio e site, exibindo resultados positivos na percepção do personagem e relacionamento com a marca da universidade.

Ivy (2001) compara universidades tradicionais do Reino Unido, universidades modernas do Reino Unido, escolas superiores de tecnologia da África do Sul e universidades do mesmo país quanto aos métodos utilizados na prospecção de alunos. Define as universidades tradicionais do Reino Unido como mais orientadas ao produto, com comunicação de imagem muito associada à qualidade de ensino, pesquisa, variedade de cursos oferecidos e reputação. As universidades modernas do Reino Unido têm, segundo o autor, maior foco em vender a instituição, empregando atividades promocionais como mala-direta pelo correio, abertura do campus para visitação, ferramentas da web e atividades esportivas. As escolas superiores de tecnologia da África do Sul recorrem a suas instalações físicas e propagandas na imprensa, além da oferta de bolsas de estudo, enquanto as universidades do mesmo país aplicam ferramentas variadas, não sendo detectada pelo autor uma tendência geral, senão a propaganda na imprensa e as instalações esportivas.

Curtis, Abratt e Minor (2009) expõem a experiência da ERAU, Embry-Riddle Aeronautical University, e a formação de um novo departamento de marketing, criado para formar uma plataforma única para a marca nos três *campi* da universidade. Como descrito pelos autores, vários setores, incluindo a tecnologia da informação, contribuíram na tarefa de reconhecimento



global da marca, procurando identificar o que a universidade é e o que representa. O estudo de caso propõe que o processo de gestão da marca corporativa deve abordar três áreas principais: administração web, marketing e posicionamento da marca corporativa.

Nguyen, Shirahada e Kosaka (2012) apresentam o processo de co-criação aplicado na Universidade Osaka, Japão, envolvendo cinco fases. A primeira, compartilhamento de visões; a segunda, criação de uma atmosfera confortável, promovendo uma comunicação efetiva; a terceira, co-criação de valor pela concordância ou conflito, no compartilhamento de visão comum, reuniões, redação de artigos e outras atividades; a quarta, conquista e atualização, fase que alimenta conflitos e capacidade de resolução de problemas e dá origem a novas ideias e boas soluções; e finalmente, a quinta fase, mudança de mentalidade e comportamento.

## **5. ANÁLISE CRÍTICA DA REVISÃO DE LITERATURA**

Os artigos evidenciam duas principais correntes relacionadas ao tema: uma tendência de humanizar o serviço público, com orientação ao usuário e preocupação com sua satisfação (WHELAN ET AL, 2010; CHEN ET AL, 2004); e a atenção prestada à grande competitividade dentro da área de educação, gerando a discussão de até que ponto é possível utilizar uma perspectiva comercial para a área, sem ofender a ética pela venda de um “produto” não comercializável como a educação (MAZZAROL E SOUTAR, 1999; CLAYSON E HALEY, 2005; CURTIS ABRATT E MINOR, 2009; NG E FORBES, 2009; CHAPLEO, 2010; PINAR ET AL, 2011; NGUYEN, SHIRAHADA E KOSAKA, 2012).

A revisão de literatura sugere como princípios: (1) a gestão de marcas é multidimensional e sistêmica, afetando e envolvendo praticamente todas as áreas da empresa; (2) empresas de serviços apresentam particularidades como efemeridade, intangibilidade, inerência entre produção e consumo e heterogeneidade na entrega, mais evidentes em instituições de ensino; (3) em instituições de ensino, alunos e funcionários podem ser considerados co-criadores da marca e a experiência é parte da identidade do aluno para o resto da vida, formando uma comunidade da marca; (4) frequentemente, a reputação de uma instituição de ensino é mais relevante para a escolha que a qualidade real de serviço; (5) raramente uma instituição de ensino apresenta a mesma imagem, ou o mesmo nível positivo em seus diversos cursos e atividades; (6) instituições públicas têm papéis, desafios e responsabilidades próprias.

Pode ser feita uma comparação entre experiências e modelos teóricos descritos na revisão de bibliografia, relacionada no quadro 2.

Instituições	Correlação com modelos teóricos		
	Modelo das seis estações Suvatjis, Chernatony e Halikias (2012)	Modelo de posicionamento Talarico (1998)	Modelo de Co-criação Nguyen, Shirahada e Kosaka (2012)
<b>Universidade de Denver</b>	Fez a integração apenas das estações estratégia e comunicação, focando principalmente a gestão externa da marca.	Algum planejamento na escolha dos novos temas abordados, sem, no entanto, uma análise mais profunda e a criação de uma identidade para a marca.	Não houve co-criação entre funcionários e alunos.
<b>Universidade Anhembí Morumbi</b>	Dispôs de todas as estações, completando o ciclo para o obter o reposicionamento da marca.	Processo seguiu os passos desse modelo, semelhante ao modelo de Aaker (2007).	Não há indicações de que envolveu conscientemente a co-criação junto ao corpo discente.
<b>Universidade de Ulster</b>	O processo passou de forma superficial por todas as estações, se concentrando na propaganda.	Na fase de plane-jamento, houve um foco nas 2 primeiras etapas, enquanto na fase seguinte o foco foi quase total nos elementos visuais, especialmente o personagem.	A produção não envolveu alunos, sendo esses consultados apenas ao fim, para analisar resultados.
<b>Universidade tradicionais do Reino Unido</b>	A estação criatividade é pouco abordada nessas instituições, enquanto têm destaque a estação poder humano.	Foco principal nos benefícios ao consumidor e atributos do produto, na primeira fase, e produto e organização, na segunda.	Co-criação utilizada de forma inconsciente, à medida que os alunos são parte importante da reputação da instituição.
<b>Universidades Modernas do Reino Unido</b>	Maior destaque para as estações estratégia e criatividade na prospecção de novos alunos.	Na fase de plane-jamento, foco nas 2 primeiras etapas e na fase seguinte foco nos elementos visuais para propaganda.	Não há indicações de que envolveu conscientemente a co-criação junto ao corpo discente.
<b>Escolas Superiores de Tecnologia da África do Sul</b>	Enfoque na parte direita do modelo, principalmente estações estratégia e criatividade.	Modelo foi utilizado em certos aspectos, mas a personalidade da marca não é bem desenvolvida.	Não há indicações de que envolveu conscientemente a co-criação junto ao corpo discente.
<b>Universidades da África do Sul</b>	Não foi detectado padrão.	Não foi detectado padrão.	Não foi detectado padrão.
<b>Embry-Riddle Aeronautical University</b>	O projeto envolveu todas as estações propostas, dando maior ênfase à comunicação digital e ao marketing.	A fase de planejamento incorporou todas as etapas., Na fase seguinte, personalidade e elementos visuais não foram levados em consideração.	Alunos participaram do processo apresentando suas percepções e dando feedback sobre os novos conceitos gerados.
<b>Universidade de Osaka</b>	Envolve todas as estações, sendo a estação poder humano fundamental.	A fase de planejamento difere por utilizar co-criação na geração dos valores organizacionais.	Desenvolveu e aplicou o modelo integralmente.

**Quadro 2** - Comparação de práticas de gestão de marcas em instituições de ensino com modelos teóricos.  
Fonte: Elaborado pela autora

## 6. CONCLUSÕES E SUGESTÃO DE NOVAS PESQUISAS

O artigo procurou reunir uma revisão de literatura que possibilitasse o desenvolvimento de diretrizes para um modelo de gestão de marcas adequado a instituições de ensino públicas, considerando suas particularidades como serviço, processo educacional e setor público. Foram verificados problemas associados à aplicação de conceitos de mercado no setor público, que tem

responsabilidades, objetivos e estrutura próprios, e na área de educação, despertando conflitos entre os conceitos de ensino e compra/venda. Os problemas de motivação dos servidores públicos, hoje desmotivados e constrangidos, e do papel que o aluno exerce no processo de gestão da marca também devem ser levados em consideração.

A pesquisa detectou também que, apesar das diferenças, os modelos que vêm sendo empregados usualmente em todo o mundo são os modelos clássicos de gestão de marcas e marketing, sem ou com poucas adaptações. Os modelos que vêm sendo desenvolvidos apelam para a conexão emocional dos alunos com a instituição de ensino, recorrendo às experiências em cada atividade e à formação de comunidades para o resto da vida, além da associação do próprio corpo discente à personalidade da instituição, em um processo denominado co-criação. A importância de uma gestão interna da marca também vem sendo discutida nos artigos, que procuram entender o que afeta a satisfação de funcionários.

De modo geral, foi identificado que o tema de gestão de marcas é recente e o debate quanto ao seu enquadramento em casos específicos ainda é incipiente, embora seja claro, pelo progressivo número de artigos ano a ano, o crescimento de interesse, tanto para o caso de instituições de ensino, quanto públicas. A conjugação dos dois casos é rara nas discussões, já que as instituições de ensino expostas são, em sua maioria, de ensino superior e privadas, acarretando uma natural visão mais comercial. Considerando a competitividade cada vez maior na área de educação, com instituições rivalizando local, nacional e mesmo internacionalmente, é urgente a elaboração de um plano de gestão de marca consciente, de modo a ocupar um posicionamento favorável com uma imagem positiva na mente do usuário/aluno e obter vantagem competitiva pela identificação, reputação e lealdade.

Urge também a conquista de uma boa imagem internamente, já que o funcionalismo público brasileiro encontra-se bastante desmerecido, inclusive pelos próprios servidores. É uma relação de mão dupla, na qual a melhora de atitude do servidor público de linha de frente, efeito da gestão interna de marca bem sucedida, afetará positivamente a imagem da comunidade sobre a instituição. Assim, o sentimento de trabalhar em uma instituição respeitada influenciará o desempenho dos servidores, que poderão se orgulhar de suas posições.

Diante do exposto e em conformidade com as diretrizes evidenciadas no presente estudo, mostra-se necessário um modelo para definição de identidade e gestão de marcas adaptado exclusivamente ao caso de instituições públicas de ensino, que busque e obtenha os resultados esperados. Comparações mais profundas entre instituições de ensino públicas e particulares também seriam de grande interesse, assim como estudos sobre que fatores realmente

influenciam a escolha da instituição de ensino no Brasil.

## REFERÊNCIAS

AAKER, D. **Construindo Marcas Fortes**. Porto Alegre: Bookman, 2007.

BATISTA, F. **Governo que aprende: gestão do conhecimento em organizações do executivo federal**. Brasília: IPEA, 2004.

BLACK, J. **The Branding of Higher Education**. Sem Works. Greensboro, jan, 2008. Disponível em: [http://www.semworks.net/papers/wp\\_The-Branding-of-HigherEducation.php](http://www.semworks.net/papers/wp_The-Branding-of-HigherEducation.php). Acesso em: 20 de junho de 2012.

BRASIL. Câmara da Reforma do Estado. **Plano Diretor de Reforma do Aparelho do Estado**. Brasília, 1995.

BRODIE, R.; WHITTOME, J.; BRUSH, G. Investigating the service brand: a customer value perspective. **Journal of Business Research**. Vol 62, p. 345-355, 2009.

CHAPLEO, C. What defines succesul university brands? **International Journal of Public Sector Management**. Vol. 23, Nº 2, p. 169-183, 2010.

CHEN, C.; YU, C.; YANG, S.; CHANG, H. A customer-oriented service-enhancement system for the public sector. **Managing Service Quality**. Vol 14, Nº 5, p. 414-425, 2004.

CLAYSON, D.; HALEY, D. Marketing models in education: students as customers, products or partners. **Marketing Education Review**. Vol 15, Nº 1, p. 1-10, 2005.

COELHO, E. Gestão do conhecimento como sistema de gestão para o setor público. **Revista do Serviço Público**. Ano 55, Números 1 e 2, Jan-Jun, p. 89-115, 2004.

COPELAND, J. **Successful Brand Repositioning**, McKinsey & Company, 2001.

COSTA, H. G. Modelo para webibliomining: proposta e caso de aplicação. **Revista da FAE**. Vol 13, Nº 1, p. 115-126, 2010.

CURTIS, T.; ABRATT, R.; MINOR, W. Corporate brand management in higher education: the case of ERAU. **Journal of Product & Brand Management**. Vol. 18, Nº 6, p. 404-413, 2009.

DOLPHIN, R.; FAN, Y. Is corporate communications a strategic function? **Management Decision**. Vol 38, Nº 2, p. 99-107, 2000.

DURKIN, M.; MCKENNA, S.; CUMMINS, D. Emotional connections in higher education marketing. **International Journal of Educational Management**, Vol. 26, Nº 2, p. 153-161, 2012.

FOSTER, C.; PUNJASRI, K.; CHENG, R. Exploring the relationship between corporate, internal and employer branding. **Journal of Product & Brand Management**. Vol 19, Nº 6, p. 401-409, 2010.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**, 4ª edição. São Paulo: Atlas, 2002.

GRISAFFE, D.; NGUYEN, H. Antecedents of emotional attachment to brands. **Journal of Business Research**. Vol 64, p. 1052-1059, 2011.

HARVEST COMMUNICATIONS. **The Brand Called U: Branding and the University Experience**. 2003. Disponível em: <http://www.brandchannel.com/images/papers/BrandCalledU.pdf>. Acesso em: 20 de junho de 2012.

HEANEY, J-G.; HEANEY, M. F. Services branding strategies: Using corporate branding to market educational institutions. In: Academy of World Business, Marketing and Mangement Development Conference, Rio de Janeiro, 2008. Disponível em: [http://researchonline.nd.edu.au/cgi/viewcontent.cgi?article=1000&context=bus\\_conference](http://researchonline.nd.edu.au/cgi/viewcontent.cgi?article=1000&context=bus_conference). Acesso em: 20 de junho de 2012.

HOOD, D.; HENDERSON, K. Branding in the United Kingdom public library service. **New Library World**, Vol. 106, Nº 1, p. 16-28, 2005.

IVY, J. Higher education institution image: a correspondence analysis approach. **International Journal of Educational Management**. Vol. 15, Nº 6, p. 276-282, 2001.

JEVONS, C. Universities: a prime example of branding going wrong. **Journal of Product & Brand Management**. Vol. 15, Nº 7, p. 466-467, 2006.

JUDSON, K.M.; AURAND, T.W.; GORCHELS, L.; GORDON, G. Building a university brand from within: university administrators' perspectives of internal branding **Services Marketing Quarterly**. Vol. 30, Nº. 1, p. 54-68, 2008.

KELLER, K. **Gestão Estratégica de Marcas**. Tradução de Marcos Machado. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

LAINING, A. Marketing in the public sector: Towards a typology of public services. **Marketing Theory**. Vol. 3, Nº 4, p. 427-445, 2003.

MARTINS, J. R. **Branding: um manual para você criar, gerenciar e avaliar marcas**, 3ª edição. São Paulo: Global Brands, 2006.

MARTINS, H. (1996), Uma análise dos paradigmas de administração pública à luz do contexto do estado social. **Revista de Parcerias Estratégicas**. V. 1, Nº 1, 1996. Disponível em: [http://seer.cgee.org.br/index.php/parcerias\\_estrategicas/article/view/634](http://seer.cgee.org.br/index.php/parcerias_estrategicas/article/view/634). Acesso em: 15 de junho de 2012.

MAYER, B. (2013), Case Study: The University of Denver. **The Lawlor Review**. Seção Our Points of View. Disponível em: <http://www.thelawlorgroup.com/pov/review/v-xx-i-3-0/case-study-university-denver>. Acesso em: 20 de junho de 2012.

MAZZAROL, T., SOUTAR, G. Sustainable competitive advantage for educational institutions: a suggested model. **International Journal of Educational Management**. Vol. 13, Nº 6, p. 287-300, 1999.

MCALEXANDER, J. H.; KOENIG, H. F.; SCHOUTEN, J. W. Building Relationships of Brand Community in Higher Education: A Strategic Framework for University Advancement. **International Journal of Educational Advancement**. Vol.6, Nº.2, p.107-118, 2006.

NEVES, A. **Serviço público: para uma cultura de gestão na administração pública**. 2001

NG, I.; FORBES, J. Education as service: the understanding of university experience through the service logic. **Journal of Marketing of Higher Education**. Vol 19, Nº 1, p. 38-64, 2009.

NGUYEN, T.; SHIRAHADA, K.; KOSAKA, M. (2012), A Consideration on University Branding Based on SDL (Service Dominant Logic): the lens of stakeholders' value co-creation. In: ICSSSM - [9th International Conference on Service Systems and Service Management](#), 2012, Shanghai.

Disponível em:

[http://ieeexplore.ieee.org/xpl/login.jsp?tp=&number=6252346&url=http%3A%2F%2Fieeexplore.ieee.org%2Fxppls%2Fabs\\_all.jsp%3Farnumber%3D6252346](http://ieeexplore.ieee.org/xpl/login.jsp?tp=&number=6252346&url=http%3A%2F%2Fieeexplore.ieee.org%2Fxppls%2Fabs_all.jsp%3Farnumber%3D6252346). Acesso em: 15 de agosto de 2012.

NOGUEIRA, L; PORTELLA, R. [ABCBranding - Uma proposta sobre meios e métodos para a implementação do Branding em Instituições de Ensino Superior](#), 2007. Trabalho de conclusão de curso (Pós Graduação MBA do Curso de Branding) Universidade Anhembí Morumbi, São Paulo, 2007. Disponível em: <http://monografiabrandeducacional.blogspot.com.br/>. Acesso em: [15 de novembro de 2013](#).

NOGUEIRA, M. P. **Políticas de extensão universitária**. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2005.

PINAR, M.; TRAPP, P.; GIRARD, T., BOYT, T. Utilizing the brand ecosystem framework in designing branding strategies for higher education. **International Journal of Educational Management**. Vol. 25, Nº 7, p. 724-739, 2011.

PORTER, M. **Estratégia Competitiva: técnicas para análise da indústria e da concorrência**, 2ª edição. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

REINALDO, P. **Desafios para a implantação de um plano de comunicação interna em um órgão público federal**. 2009. Dissertação (Mestrado em Sistemas de Gestão). Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2009.

SÁ, J. W. B. **Modelo de avaliação de desempenho da gestão organizacional pública**. 2005. 145f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) Universidade Estadual do Ceará, Fortaleza, 2005.

SERRALVO, F.; PRADO, K.; LEAL, C. (2006), A Importância do Reposicionamento de Marcas no Contexto Competitivo – O Caso das Sandálias Havaianas. In: **XXX Anpad**, Salvador, 2006. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/enanpad/2006/dwn/enanpad2006-mktc-1391.pdf>. Acesso em: [20 de junho de 2012](#).

SUVATJIS, J.; CHERNATONY, L.; HALIKIAS, J. Assessing the six-station corporate identity model: a polymorphic model. **Journal of Product & Brand Management**. Vol 21, Nº 3, p. 153-166, 2012.



TALARICO, R. **Um modelo conceitual para a construção e o reposicionamento de marcas.** 1998. 86f. Dissertação (Mestrado em Administração) Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 1998.

WHELAN, S.; DAVIES, G.; WALSH, M.; BOURKE, R. Public sector corporate branding and customer orientation. **Journal of Business Research.** Vol 63, p. 1164-1171, 2010.