

# Posicionamento de marca em instituição de ensino superior: a percepção das coortes geracionais brasileiras

**Cristina M. Ostermann<sup>1</sup>**  
**Carlos Mello Moyano<sup>1</sup>**  
**Jaime Laufer<sup>1</sup>**

*<sup>1</sup>UNISC, Departamento de Administração, Santa Cruz do Sul, Brasil*

---

**Recebimento:**

26/06/2018

**Aprovação:**

16/01/2019

**Editor responsável:**

Prof. Dr. Susana Costa e Silva

**Avaliado pelo sistema:**

*Double Blind Review*

## Resumo

**Objetivo** – O estudo teve como objetivo avaliar como diferentes coortes geracionais brasileiras que se relacionam de forma direta com a Universidade Estadual do Rio Grande do Sul (UERGS) percebem o posicionamento de marca da universidade.

**Metodologia** – Foi realizado estudo multimétodo, com amostra de 273 indivíduos formada por alunos e *staff* da UERGS (professores, técnicos-administrativos e gestores).

**Resultados** – Os resultados da pesquisa sugerem que há diferença na percepção do posicionamento de marca da UERGS entre indivíduos de diferentes coortes geracionais. A coorte Individualismo demonstrou percepção mais negativa do posicionamento entre as coortes testadas; a coorte Pós 1992 percebeu mais negativamente o posicionamento do que a coorte Década Perdida; a coorte Década Perdida é a coorte com a percepção mais positiva do posicionamento entre as coortes testadas.

**Contribuições** – A pesquisa avaliou de forma inédita se há diferenças entre coortes geracionais na percepção do posicionamento de marca de uma instituição de ensino superior (IES). Os resultados colaboram para a discussão das características de coortes geracionais em ambiente brasileiro e o impacto que as diferenças geracionais podem ocasionar na percepção do posicionamento de marca.

**Palavras-chave** – Posicionamento, marca, coortes geracionais, IES, ensino superior.



**Revista Brasileira de Gestão e Negócios**

DOI: 10.7819/rbgn.v21i3.4006

---

## I Introdução

A descrição do mundo em termos geracionais é um fenômeno relativamente moderno, reflexo de mudanças nas estruturas sociais ocasionadas pela democratização, industrialização e avanços tecnológicos vivenciados nas últimas décadas. Essas transformações impactaram na consciência sobre o passar do tempo, tornando necessário encontrar novas formas de narrativas dos fenômenos sociais. As gerações são utilizadas com o propósito de periodizar, como um modo de ordenar a história, localizando fenômenos em um espaço-tempo maior (White, 2013).

O interesse no estudo das coortes geracionais reside nas supostas diferenças existentes entre as coortes e na influência dessas diferenças nos espaços e nas relações sociais, profissionais, produtivas e de consumo. Essas diferenças podem se manifestar em diversas situações de interesse da área de marketing e o potencial de estudo de seu impacto em fenômenos mercadológicos e de comportamento do consumidor é reconhecido pelos pesquisadores de marketing (Motta & Schewe, 2008). Em situações em que o tomador de decisões estratégicas de marketing pertence a uma coorte diferente do público-alvo da organização, as supostas diferenças entre coortes geracionais podem levar à dissociação entre o que pretende ser comunicado pela organização e o que é percebido pelo público-alvo. Nessas circunstâncias, a mesma ação de marketing pode ser percebida de forma diferente por indivíduos de diferentes coortes geracionais, ocasionando ineficiência do composto de marketing, desperdício de recursos da organização, falha na implementação das definições estratégicas e, conseqüentemente, prejuízo ao posicionamento de marca. Assim, é importante identificar as diferenças entre coortes geracionais e de que forma essas diferenças refletem nas decisões estratégicas de marketing e na percepção das ações do composto marketing.

Estudos buscaram compreender as coortes geracionais como estratégia de segmentação (Fernández-Dúran, 2015; Ikeda, Camponar & Pereira, 2008; Ikeda & Feitosa, 2011; Noble & Schewe, 2003; Schewe & Meredith, 2004;), o comportamento do consumidor de diferentes

coortes geracionais (Eastman & Liu, 2012; Noble, Haytko & Phillips, 2009; Pentecost & Andrews, 2010; Young & Hinely, 2012) atitudes and impulse buying e a diferença do processo de decisão de marketing entre indivíduos de diferentes coortes geracionais (Motta & Schewe, 2008) little empirical evidence exists to support the validity of the concept. The goal of the current study was twofold: (1. Até o momento, porém, não há evidências de estudos empíricos realizados no sentido de verificar se há diferença entre as coortes geracionais na percepção do posicionamento de marca.

Foi realizada uma pesquisa multimétodo, com uma etapa qualitativa e outra etapa quantitativa, tendo como organização objeto de estudo a Universidade Estadual do Rio Grande do Sul (UERGS), que procurou responder à seguinte questão: como diferentes coortes geracionais brasileiras que se relacionam de forma direta com a UERGS percebem o posicionamento de marca da universidade? Embora algumas relações testadas na pesquisa tenham sido previamente analisadas em estudos de marketing, a contribuição recai sobre os testes realizados, relacionando de forma inédita os constructos propostos: posicionamento de marca e coortes geracionais.

Apesar da relevância social e econômica do mercado de ensino superior no Brasil, a área carece de estudos sobre posicionamento e, conseqüentemente, de discussão, coleta e análise de dados sobre posicionamento de instituições de ensino superior (IES). Assim, o estudo apresenta colaborações para a teoria de posicionamento no âmbito da educação superior. Outra contribuição da pesquisa é a comparação de coortes. As coortes geracionais têm sido investigadas isoladamente e a comparação entre coortes foi foco de uma quantidade limitada de estudos (Carpenter, Moore, Doherty & Alexander, 2012) as a result of the increasingly globalized marketplace, researchers suggest that consumers within individual countries are becoming more culturally heterogeneous. Consequently, M. Cleveland and J. Laroche (2007. Acculturation to the global consumer culture: Scale development and research paradigm. *Journal of Business Research*, 60, 249–259. Também é relevante

a utilização da classificação de coortes para o ambiente brasileiro, em razão do tamanho e da importância do mercado consumidor do Brasil e suas especificidades sociais, históricas e culturais.

O artigo está estruturado da seguinte forma: na próxima seção é apresentada a fundamentação teórica, seguida do modelo conceitual e hipóteses de estudo propostas. Subsequentemente, são apresentados o método de estudo e os resultados da pesquisa. Por fim, o artigo apresenta a discussão dos resultados, as limitações do estudo e as implicações gerenciais dos achados de pesquisa.

## **2 Fundamentação teórica e hipóteses de estudo**

### **2.1 Posicionamento de marca em instituições de ensino superior**

O ensino superior é classificado como um tipo de atividade do setor de serviços (Alwi & Kitchen, 2014; Hemsley-Brown & Oplatka, 2006). Apesar de o contexto de educação superior ser diferenciado e apresentar peculiaridades, são escassos os modelos de análise desenvolvidos especificamente para esse ambiente (Hemsley-Brown & Oplatka, 2006). Nesse cenário, os alunos de instituições de ensino superior são considerados os receptores diretos dos serviços educacionais e, assim, correlatos a consumidores ou clientes, em especial para aplicação de teorias de marketing desenvolvidas em contextos de serviço ou produção distintos (Pinar, Trapp, Girard & Boyt, 2011).

O serviço no âmbito do ensino superior caracteriza-se por ser um processo com numerosos pontos de contato entre fornecedor e cliente do serviço e numerosos encontros de serviços. Os pontos de contato e os encontros de serviço têm impacto potencial na experiência do aluno e, em última análise, na marca, pois a marca é construída com base na experiência global e cada encontro de serviço contribui de forma positiva ou negativa para a experiência. Em universidades, a experiência global é construída pela soma das experiências com os serviços centrais e com os serviços complementares. São considerados serviços centrais aulas, tutorias, orientação acadêmica e supervisão de projetos de pesquisas.

Serviços complementares são processos de seleção, pagamento de taxas, estrutura do *campus*, biblioteca, esportes e acomodações, entre outros (Pinar, Trapp, Girard & Boyt, 2011).

Os serviços de educação superior têm como peculiaridade beneficiar múltiplos *stakeholders*. Podem ser considerados *stakeholders* os estudantes da universidade, membros dos departamentos e das faculdades (docentes e funcionários), ex-alunos, mantenedores, empregadores e gestores de organizações públicas e privadas, assim como os grupos de interesse dessas organizações, o Estado, órgãos de reconhecimento e avaliação (*accreditors*) e comunidade em geral (Aspara, Aula, Tienari & Tikkanen, 2014; Curtis, Abratt & Minor, 2009; Hemsley-Brown & Goonawardana, 2007).

A marca em educação superior possibilita a consolidação das percepções do público externo e do público interno acerca da instituição de ensino e de seu serviço. A marca de uma universidade representa as percepções e sentimentos de seus *stakeholders* em relação à instituição (Rauschnabel, Krey, Babin & Ivens, 2016). Curtis, Abratt e Minor (2009) asseveram que a marca é considerada um dos ativos mais importante das organizações de educação. De acordo com os autores, as características dos serviços educacionais reforçam essa importância, em especial a intangibilidade e a inseparabilidade entre produção e consumo. Sendo o ensino superior serviço intangível, não há possibilidade de experiência prévia ou teste do serviço e a imagem da marca funciona como critério importante na decisão de escolha.

Em instituições de ensino, a marca impacta em questões específicas para o sucesso da atividade, como captação e retenção de docentes e funcionários qualificados, redução da rotatividade do *staff*, aumento de produtividade, atração de estudantes de excelência para a instituição e captação de doações, recursos e financiamentos (Alwi & Kitchen, 2014; Robertson & Khatibi, 2013; Hemsley-Brown & Goonawardana, 2007) focusing on cognitive and affective brand attributes in the context of business schools. While previous research on university or institutional branding has studied these elements separately via cognitive (e.g., service or educational quality attributes). A marca também pode ser vista como uma promessa dos benefícios esperados e é utilizada para distinguir os produtos ou serviços

de uma certa organização em relação aos produtos ou serviços dos concorrentes (Liu, Chapleo, Ko & Ngugi, 2015; Shams, 2015).

O posicionamento de marca é o ato de delinear a oferta e a imagem do produto, buscando ocupar um lugar distinto na mente do consumidor que se pretende atingir, tendo como referência os demais competidores do mercado (Fuchs & Diamantopoulos, 2010; Wang, 2016) differentiation, and credibility, while controlling for brand-specific, product category-specific, and socio-demographic influences. The results show that the type of positioning strategy used affects the positioning success of a brand. More specifically, the study confirms normative arguments about the overall relative effectiveness of main positioning strategies by revealing that benefit-based positioning and surrogate (user. Em termos conceituais, o posicionamento de marca assemelha-se à imagem da marca (Fuchs & Diamantopoulos, 2010). Imagem é o conceito atribuído pelo consumidor a uma marca, resultado da interpretação individual do consumidor. A interpretação é um fenômeno subjetivo e perceptual, racional ou emocional, pois cada indivíduo pode interpretar as informações de forma diferente de acordo com suas crenças, pensamentos, sentimentos e impressões (Fuchs & Diamantopoulos, 2010). A imagem da marca e, conseqüentemente, seu posicionamento referem-se a percepções e impressões armazenadas na memória dos indivíduos, compartilhada por membros de uma cultura ou subcultura. São resultado de um mapa mental moldado por ideias, sentimentos e experiências prévias dos indivíduos com a organização (Alwi & Kitchen, 2014) focusing on cognitive and affective brand attributes in the context of business schools. While previous research on university or institutional branding has studied these elements separately via cognitive (e.g., service or educational quality attributes.

## 2.2 Valores pessoais e coortes geracionais

Valores pessoais são crenças que guiam o conceito de si mesmo do indivíduo. Referem-se a estados finais ou modos de conduta desejados (Rokeach, 1973). Considerados

relativamente duradouros, transcendem situações específicas, mantendo-se estáveis no decorrer do tempo (Rokeach, 1973; Schwartz, 1994). São considerados preditores do comportamento humano na medida em que são a base de modelos e critérios individuais de conduta e guiam a seleção ou avaliação de comportamentos, pessoas e eventos (Schwartz, 1994; Tang, Wang & Zhang, 2017). Assim, os comportamentos humanos seriam resultado dos valores pessoais e das atitudes expressas pelos indivíduos (Motta & Schewe, 2008).

Antecedentes dos valores pessoais podem ser atribuídos à sociedade, à cultura e a suas instituições sociais (Noble & Schewe, 2003; Schwartz, 1994). Os valores são formados por meio da socialização do indivíduo, que ocorre em micronível e macronível. A socialização em micronível ocorre em nível individual e é resultado da modelagem, reforço e outros tipos de interações sociais do indivíduo. A socialização em macronível ocorre na esfera social, com base nas vivências no ambiente político e social que influenciam a formação de crenças, valores e atitudes dos indivíduos (Noble & Schewe, 2003).

A vivência de certos acontecimentos históricos e sociais resulta, também, na formação de um componente de ligação entre indivíduos, identificando esse coletivo e seu *Zeitgeist*, o espírito da época a que esse coletivo pertence (Biggs, 2007; White, 2013). Os acontecimentos históricos atuam como “agente de cristalização” do grupo de indivíduos, em um processo em que a consciência privada é moldada a partir de experiências sociais. Para Biggs (2007), esses momentos resultam no desenvolvimento de uma consciência geracional, resultando em um grupo que se reconhece e se comporta com base em uma identidade comum, denominado coorte geracional.

As coortes geracionais são definidas como o conjunto de indivíduos nascidos durante o mesmo intervalo de tempo e que experienciam eventos externos similares ocorridos no final da adolescência e no início da idade adulta (Fernández-Dúran, 2015; Ikeda, Campomar & Pereira, 2008; Motta & Schewe, 2008; Noble & Schewe, 2003), que ocorre aproximadamente entre 17 e 23 anos (Fernández-Durán, 2015).

Como resultado do compartilhamento da socialização em macronível, os indivíduos da mesma coorte geracional apresentam valores, sistema de crenças, atitudes e comportamentos similares (Fernández-Durán, 2015; Gao, Zhang & Huang, 2017; Ikeda, Campomar & Pereira, 2008; Motta & Schewe, 2008).

Para Gao, Zhang e Huang (2017), coortes geracionais podem ser consideradas um tipo de subcultura nacional, na medida em que possuem conjunto comum de valores, moldados por eventos socioeconômicos de momento histórico particular de um país, ocorridos durante um certo período do ciclo de vida dos indivíduos. Como consequência, diferenças entre culturas, países

e histórias podem moldar coortes geracionais diferentes em cada país. Fernández-Durán (2015) propõe que os eventos externos responsáveis por definir valores pessoais dos indivíduos das coortes geracionais são eventos importantes da história de um país nas áreas da economia, política, cultura, natureza e tecnologia. Nessa linha, identificam-se propostas de classificações específicas para coortes geracionais do Brasil (Ikeda, Campomar & Pereira, 2008; Ikeda & Feitosa, 2011; Motta & Schewe, 2008), México (Fernández-Durán, 2015) e China (Gao, Zhang & Huang, 2017; Tang, Wang & Zhang, 2017). O Quadro 1 apresenta as coortes geracionais propostas para o ambiente brasileiro.

Quadro 1

### Coortes geracionais do contexto brasileiro

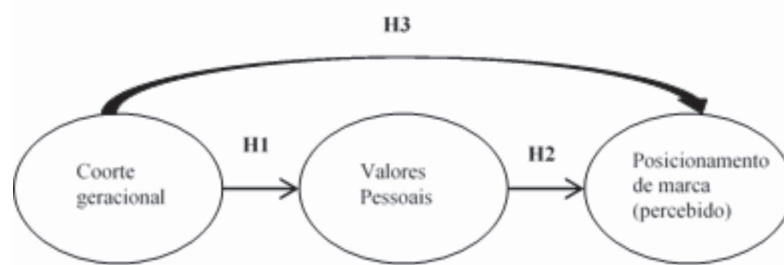
Geração	Ano de nascimento	Eventos externos relevantes	Principais características
Otimismo	1937-1950	Suicídio do presidente Vargas, eleição do presidente Kubitschek	Nacionalismo, nostalgia e sentimentalismo. Rejeição da desordem, aceitação de riscos calculados, autossuficiência e valorização da hierarquia organizacional.
Anos de Ferro	1951-1962	Regime ditatorial militar, crise social, Ato Institucional n. 5.	Evitam a incerteza e caracterizam-se pela beligerância, solidariedade, alienação, silêncio, pensamento monopolista, busca pela segurança. Valorização da educação formal.
Década Perdida	1963-1974	Anistia para ativistas, fim do crescimento econômico.	Materialistas, ambiciosos, buscam retornos imediatos. Mais pessimistas que as demais gerações, acreditam que nada é bom e que o futuro é incerto. Negligência em relação às gerações futuras creem que o conflito é inevitável e têm suas decisões guiadas para benefícios pessoais.
Individualismo	1975-1992	Crise governamental, <i>impeachment</i> do presidente Collor, mudanças na moeda do país.	Individualistas, autossuficientes, consumistas, pragmáticos, sem comprometimento com a manutenção de padrões sociais, acreditam que nada é para a vida toda. Familiarizados com a internet, utilizam-na para preparação de encontros sociais, aldeia global.
Pós 1992	1993-	Economia estável, ampla utilização de tecnologia, manifestações de 2013, <i>impeachment</i> da presidente Dilma.	Geração digital faz uso mais de uma mídia digital ao mesmo tempo e valoriza a comunicação interativa. Pouco preocupados com hierarquia, individualistas. Buscam identificação com marcas que oferecem conteúdo. Vivenciaram ambiente globalizado, com aumento do poder de consumo e do comércio internacional e facilidade de acesso à educação superior por meio de políticas de cotas, financiamentos estatais e expansão das universidades federais.

Fonte: Adaptado de Ikeda e Feitosa (2011), Ikeda, Campomar e Pereira (2008), Schewe e Meredith (2004) e Motta e Schewe (2008).

### 2.3 Modelo conceitual e hipóteses de estudo

O modelo conceitual proposto para a pesquisa é demonstrado na Figura 1 e apresenta

as inter-relações entre os conceitos discutidos no referencial teórico. O modelo é baseado na relação entre coortes geracionais, valores pessoais e posicionamento de marca.



**Figura 1.** Modelo conceitual proposto para a pesquisa.

Coortes geracionais são grupos de indivíduos aproximadamente da mesma idade, que compartilham a vivência de eventos externos relevantes durante o final da adolescência e início da idade adulta, resultando na formação de uma identidade comum a esse grupo. Como decorrência dessa identidade comum, o grupo de indivíduos compartilha valores e sistema de crenças e apresenta desejos, preferências, comportamentos e atitudes similares (Fernández-Durán, 2015; Gao, Zhang & Huang, 2017; Ikeda, Campomar & Pereira, 2008; Noble & Schewe, 2003; Weiss & Lang, 2009). Em razão do processo de socialização ocorrer em nível individual e social, indivíduos que vivenciaram ambientes similares e que experienciaram eventos históricos semelhantes no período do final da adolescência e início da idade adulta, ou seja, indivíduos da mesma coorte geracional, devem apresentar semelhanças em seu sistema de valores, mesmo considerando as influências da socialização em nível individual. Noble e Schewe (2003) defendem que os valores pessoais podem ser capazes de distinguir indivíduos com idade similar que experimentaram processos de macrosocialização semelhantes. Assim, sugere-se a seguinte hipótese de estudo:

**H1:** *Indivíduos da mesma coorte geracional compartilharão os mesmos valores pessoais.*

Os valores pessoais influenciam a percepção do posicionamento de marca, considerando a relação entre valores pessoais, benefícios, atributos e posicionamento de marca. O posicionamento de marca ocorre por meio de atributos, que

permitem que os consumidores façam distinções e comparações entre as ofertas dos competidores de um determinado mercado (Lee & Liao, 2009). O consumidor tem necessidades guiadas por valores pessoais de ordem superior, como felicidade, segurança, senso de pertencimento e realização. Essas necessidades são atendidas por benefícios, comunicados através dos atributos. O significado atribuído pelo consumidor a um produto é influenciado pelos valores do consumidor, estabelecendo uma sequência de ligações com os benefícios, atributos e, conseqüentemente, posicionamento de marca.

Com base no exposto, sugere-se a seguinte hipótese de estudo:

**H2:** *Valores pessoais influenciam a percepção do posicionamento de marca da UERGS.*

O compartilhamento do processo de socialização em nível macro resulta na formação de sistema de valores e de crenças em comum e em desejos, preferências, comportamentos e atitudes similares entre indivíduos de uma mesma coorte geracional (Fernández-Durán, 2015; Gao, Zhang & Huang, 2017; Weiss & Lang, 2009; Ikeda, Campomar & Pereira, 2008; Motta & Schewe, 2008; Noble & Schewe, 2003). A percepção do posicionamento de marca é resultado da interpretação de informações e experiências relacionadas à marca e essa interpretação é um fenômeno subjetivo e perceptual, baseado em crenças, pensamentos, sentimentos e impressões (Fuchs & Diamantopoulos, 2010). O posicionamento de marca resulta de percepções e impressões armazenadas na memória dos

indivíduos, compartilhada por membros de uma cultura ou subcultura (Alwi & Kitchen, 2014) focusing on cognitive and affective brand attributes in the context of business schools. While previous research on university or institutional branding has studied these elements separately via cognitive (e.g., service or educational quality attributes, sendo que a coorte geracional é considerada um tipo de subcultura nacional (Gao, Zhang & Huang, 2017).

Esse estudo postula que os indivíduos da mesma coorte geracional terão percepção similar acerca do posicionamento da marca, pois compartilham o mesmo conjunto de valores pessoais e crenças. O conjunto de valores pessoais é fator importante para determinar a interpretação das informações e a percepção acerca do posicionamento da marca. Com base nessa argumentação, sugere-se a seguinte hipótese de estudo:

**H3:** *Indivíduos de diferentes coortes geracionais terão percepções distintas em relação ao posicionamento da marca da UERGS.*

### 3 Método

Para o alcance dos objetivos, foi realizada uma pesquisa exploratória multimétodo com duas etapas, sendo uma qualitativa e outra quantitativa. A etapa qualitativa teve como objetivo a validação das escalas de posicionamento de marca e de valores pessoais, além de aprofundamento e melhor compreensão dos temas estudados. Foram realizadas entrevistas em profundidade semiestruturadas com docentes, funcionários técnicos e de apoio administrativo e alunos da UERGS. Foram entrevistados seis alunos, seis docentes e um funcionário do setor de comunicação da universidade. Os entrevistados foram questionados a respeito de atributos cognitivos e de atributos afetivos da UERGS e de IES em geral e os resultados colaboraram para a construção do instrumento de coleta da fase quantitativa.

A segunda etapa caracteriza-se como uma *survey*. Os dados foram coletados por

meio de questionário impresso, estruturado, de autopreenchimento e anônimo. Para análise dos dados coletados, foram utilizados os softwares IBM SPSS Statistics versão 21 e Microsoft Excel 2013.

#### 3.1 Caracterização da organização estudada

A organização objeto de estudo é a UERGS. Fundada em 2001, caracteriza-se como universidade estadual pública, *multicampi*, com a Reitoria (sede) em Porto Alegre-RS e Unidades Universitárias localizadas em 24 diferentes municípios do Estado do Rio Grande do Sul. Conta com aproximadamente 4,3 mil alunos matriculados em cursos de graduação e pós-graduação nas áreas das Ciências Humanas, Vida e do Meio Ambiente, Exatas e Engenharias.

O posicionamento estratégico de mercado da UERGS baseia-se na missão da instituição, relacionada à promoção do desenvolvimento regional (UERGS, 2010). Os atributos enfatizados na comunicação institucional são qualidade do ensino, com ênfase nas notas obtidas em *rankings* de avaliações de IES; gratuidade do ensino; perfil da oferta de cursos, voltados às demandas regionais; e qualidade dos professores.

Nos últimos anos, a UERGS vinculou anualmente campanha publicitária para ingresso discente. As campanhas são vinculadas em todo o estado do RS, com ênfase em mídia eletrônica (Facebook, Twitter, YouTube e página institucional na Internet), em razão de restrições orçamentárias e financeiras vivenciadas pela universidade. As campanhas, em geral, utilizam alunos da própria universidade, assim como contam com a participação de professores. São estratégias de comunicação de marca da instituição o boca a boca e o envio de *releases* de notícias institucionais a meios de comunicação.

No período em que a pesquisa foi aplicada, houve vinculação de campanha de marketing baseada em entrevistas com alunos, com relato de experiências positivas reais de intercâmbios acadêmicos internacionais e da colocação desses alunos no mercado de trabalho, enfatizando a qualidade do ensino da universidade. No mesmo período, foi vinculada campanha do aniversário

de 15 anos da UERGS, desenvolvida com casos de pesquisa, ensino e extensão da universidade com impacto positivo no desenvolvimento das regiões de atuação da UERGS.

### 3.2 População e amostra

A população do estudo é formada por 4.806 indivíduos: 467 empregados do *staff*, sendo 7 gestores, 262 docentes e 198 funcionários técnicos e de apoio administrativo, e 4.339 alunos de cursos de graduação e pós-graduação da UERGS. A população do estudo foi definida considerando que o ensino superior é um tipo de atividade do setor de serviços (Alwi & Kitchen, 2014; Hemsley-Brown & Oplatka, 2006), com numerosos pontos de contato entre fornecedor

e cliente do serviço e numerosos encontros de serviços (Pinar, Trapp, Girard & Boyt, 2011). Por ser um estudo exploratório, optou-se pela escolha de uma parcela dos *stakeholders* da organização. A população foi selecionada com base no entendimento de que os alunos e o *staff* são responsáveis pela produção e pela criação de valor em serviços de ensino superior, determinantes na imagem e posicionamento da marca (Chun & Davies, 2006; Hemsley-Brown & Oplatka, 2006). Os indivíduos dessa população foram expostos diretamente ao esforço de comunicação de marca realizado pela UERGS e vivenciaram experiências de encontro de serviços e criação de valor com a instituição. As características da amostra são apresentadas na Tabela 1.

Tabela 1

#### Caracterização da amostra

	Alunos		Staff*		Total	
	Frequência	Percentual	Frequência	Percentual	Frequência	Percentual
<b>Geração</b>						
Otimismo	0	0,00%	1	0,94%	1	0,37%
Anos de Ferro	4	2,40%	14	13,21%	18	6,59%
Década Perdida	15	8,98%	19	17,92%	34	12,45%
Individualismo	54	32,33%	70	66,04%	124	45,42%
Pós 1992	94	56,29%	2	1,89%	96	35,17%
<b>Gênero</b>						
Feminino	107	64,07%	63	59,43%	170	62,27%
Masculino	60	35,93%	43	40,57%	103	37,73%
<b>IES escolhida para comparação</b>						
UFRGS	63	37,73%	53	50,00%	116	42,49%
UFSM	35	20,96%	27	25,47%	62	22,71%
PUC-RS	15	8,98%	14	13,21%	29	10,62%
Unisinos	14	8,38%	1	0,94%	15	5,50%
IFs	40	23,95%	11	10,38%	51	18,68%
<b>Total</b>	<b>167</b>	<b>61,17%</b>	<b>106</b>	<b>38,83%</b>	<b>273</b>	<b>100,00%</b>

Nota: O *staff* é composto por gestores, docentes e funcionários técnicos e de apoio administrativo.

A amostra é não representativa, definida por conveniência e por cota. Foram enviados 350 questionários a 12 diferentes *campi* da UERGS, procurando manter a proporcionalidade da amostra em relação à distribuição da população

nos *campi*. Houve retorno de 323 questionários, sendo que 50 foram eliminados por problemas no preenchimento ou preenchimento incompleto, resultando em uma amostra final de 273 questionários válidos.



### 3.3 Medidas

A escala para mensuração de posicionamento de marca foi desenvolvida a partir dos atributos propostos por Alwi e Kitchen (2014) em pesquisa sobre imagem de marca corporativa de instituições de ensino superior e dos atributos da pesquisa de Gray, Fam e Llanes (2003) sobre valor atribuído por estudantes a instituições de ensino superior e sua implicação no posicionamento de marca de universidades. Para verificação da percepção do posicionamento de marca, os atributos foram divididos em atributos cognitivos e atributos afetivos, seguindo o proposto por Alwi e Kitchen (2014).

Os atributos cognitivos foram medidos com escala Likert de cinco pontos, na qual 1 significava “concordo plenamente” e 5 significava “discordo plenamente”. Os atributos afetivos foram avaliados por meio de escala de diferencial semântico: na extremidade esquerda, junto ao número 1, foi escrita a palavra que definia a variável afetiva (por exemplo: preocupada) e na extremidade direita da escala, junto ao número 5, foi escrito o antônimo da variável (por exemplo: despreocupada).

A escala de valores pessoais utilizada no estudo segue o proposto por Noble e Schewe (2003). Optou-se pelo uso dessa escala, pois foi desenvolvida para identificação de coortes geracionais, tendo como base a Lista de Valores (LOV) de Kahle (1983) e a Escala de Valor de Rokeach (1973). Para a escala de valores pessoais, utilizou-se de forma desbalanceada escala Likert

de nove pontos, com pontos desde 1 (é importante para mim) até 9 (é muito importante para mim), conforme sugerido por Noble e Schewe (2003).

As três escalas utilizadas na pesquisa eram originalmente em língua inglesa. Foram traduzidas para o português com a técnica de retrotradução e foram avaliadas por dois *experts*, professores doutores em Marketing, e validadas na etapa qualitativa. As escalas finais utilizadas foram compostas por 25 atributos cognitivos, 17 atributos afetivos e 26 valores pessoais. O instrumento foi testado em pré-teste com um subconjunto da amostra.

Considerando que o posicionamento de marca é sempre relativo às demais organizações existentes no mercado, foi solicitado aos respondentes que avaliassem a UERGS e escolhessem para avaliação uma entre cinco opções de IES apresentadas no instrumento de pesquisa. O questionário foi elaborado de forma a conter escalas idênticas para avaliação da UERGS e da IES escolhida, posicionadas lado a lado no questionário. As cinco IES apresentadas foram selecionadas com base no *ranking* do Índice Geral de Cursos de 2016 do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep, 2016). O IGC é um indicador de qualidade proposto e medido pelo governo federal, divulgado anualmente, que avalia as IES por meio do resultado de seus cursos de graduação e de pós-graduação *stricto sensu* (Inep, 2016). A Tabela 2 apresenta a caracterização das IES avaliadas.

Tabela 2

#### Caracterização das IES de comparação

IES	Perfil	Campi (RS)	Número de alunos	Tempo de atuação	IGC (faixa)
UERGS	Pública estadual	Porto Alegre e 23 municípios	4,5 mil	17 anos	4
UFRGS	Pública federal	Capital e litoral norte gaúcho	47,3 mil	123 anos	5
UFSM	Pública federal	Santa Maria e região centro-norte	4,7 mil	58 anos	4
Unisinos	Privada	Porto Alegre e São Leopoldo	31 mil	48 anos	4
PUC-RS	Privada	Porto Alegre e Uruguaiiana	25,2 mil	87 anos	4
IF	Pública federal	Porto Alegre e 49 municípios	52 mil	10 anos	4

Foram selecionadas as IES do estado do Rio Grande do Sul com maiores indicadores de “IGC contínuo”, excluindo-se a Universidade Federal de Ciências da Saúde, pois sua atuação

é em área de conhecimento diversa das áreas de atuação da UERGS. Todas as IES de comparação oferecem cursos de graduação e pós-graduação nas áreas de atuação da UERGS.

## 4 Resultados

### 4.1 Atributos para avaliação do posicionamento de marca

Os atributos para avaliação do posicionamento de marca foram determinados

a partir de análise fatorial com rotação Varimax, utilizando-se os dados obtidos na avaliação da UERGS (n = 273). A estrutura fatorial para os atributos cognitivos e afetivos de avaliação da UERGS é apresentada na Tabela 3.

Tabela 3

**Fatores e variáveis finais de mensuração de atributos cognitivos e afetivos**

Tipo	Fator	Alfa de Cronbach	Variável	Carga fatorial
Cognitivo	Docência	0,925	As explicações dos professores são de claro entendimento.	0,846
			A comunicação entre professor e aluno é clara.	0,763
			O <i>feedback</i> entre professor e aluno é apropriado.	0,792
			Os professores são especialistas em suas áreas.	0,796
			Os professores são bem informados.	0,832
			Os professores tratam os alunos com respeito.	0,821
			Os professores são disponíveis fora de sala de aula.	0,797
	Administração	0,793	A universidade tem processos e tarefas administrativas modernas.	0,775
			A universidade tem procedimentos administrativos corretos.	0,815
			A administração da universidade/campus é acessível.	0,533
			Os processos administrativos são ágeis e eficientes.	0,838
	Instalações físicas	0,806	As instalações físicas são modernas e atualizadas.	0,779
			As instalações físicas são visualmente atraentes.	0,768
			As instalações físicas são de fácil acesso.	0,642
			Os alunos têm boa expectativa de remuneração após a graduação.	0,879
Mercado de egressos	0,796	Os empregadores têm visão positiva a respeito dos graduados.	0,638	
		Os graduados têm boas perspectivas de carreira após a graduação.	0,847	
		Preocupada	0,696	
Afetivo	Empatia	0,925	Agradável	0,764
			Encorajadora	0,797
			Dá suporte	0,691
			Confiável	0,712
			Inovadora	0,701
			Criativa	0,743
			Motivadora	0,787
			Realizadora	0,784
			Corporativa	0,645
			Trabalha duro	0,763
	Prestígio	0,623	Elitista	0,840
			Refinada	0,617
			Exclusiva	0,736

Nota: Alfa de Cronbach escala de atributos cognitivos (0,866); Alfa de Cronbach escala de atributos afetivos (0,910).

Após a análise fatorial, obteve-se um conjunto de 31 atributos de avaliação de posicionamento de marca de IES, sendo 17 atributos cognitivos e 14 atributos afetivos. Os atributos cognitivos foram agrupados em quatro dimensões: Docência (sete atributos), Administração (quatro atributos), Instalações Físicas (três atributos) e Mercado de Egressos (três atributos). Os quatro fatores obtidos encontram base nas escalas utilizadas como referência para essa pesquisa (Alwi & Kitchen, 2014; Gray, Fam & Llanes, 2003). Os atributos afetivos foram agrupados em duas dimensões: Empatia (onze atributos) e Prestígio (três atributos). A dimensão

Empatia engloba três dimensões da escala original de Alwi e Kitchen (2014): Empatia, Aventureira e Competência. A dimensão Prestígio é similar à dimensão denominada por Alwi e Kitchen (2014) como “Prestigiosa”.

#### 4.2 Valores pessoais

A análise dos dados relativos à escala de valores pessoais foi realizada por meio de análise fatorial estatística com rotação Varimax. Foram obtidos 15 fatores, agrupados em duas dimensões: Relações Consigo Mesmo e Relações com o Ambiente Social (Tabela 4).

Tabela 4  
Estrutura fatorial da escala de valores pessoais

Dimensão	Alfa de Cronbach	Variável	Carga fatorial
Relações Consigo Mesmo	0,972	Ser verdadeiro consigo mesmo.	0,894
		Acreditar em seu próprio valor.	0,897
		Ser orgulhoso de si e confiante em quem é.	0,842
		Ter integridade.	0,811
		Ser confiante em si mesmo.	0,816
Relações com o Ambiente Social	0,97	Ter amigos próximos e que apoiam.	0,759
		Fazer parte de um grupo e sentir-se apoiado por ele.	0,782
		Aspirar chegar à frente.	0,716
		Desejar oportunidades iguais a todos.	0,713
		Proteger o meio ambiente.	0,736
		Viver sem preocupações financeiras.	0,755
		Proteger sua imagem pública.	0,727
		Ter experiências estimulantes.	0,776
		Experimentar estimulações e excitações.	0,800
		Acreditar que o presente importa mais que o passado.	0,747

Referência: Alfa de Cronbach (0,978); Medida Kaiser-Meyer-Olkin (sig < 0,05).

A escala original de Noble e Schewe (2003) possui sete dimensões. Na comparação dos resultados da pesquisa com a escala original, verifica-se que a dimensão da pesquisa denominada “Relações Consigo Mesmo” refere-se à dimensão *Self Respect* (Respeito Próprio) e a dimensão “Relações com o Ambiente Social” engloba as demais dimensões propostas pelos autores.

#### 4.3 Teste de hipóteses

Buscou-se identificar diferenças entre as coortes geracionais por meio de análise fatorial, utilizando-se os valores pessoais como parâmetro de agrupamento. A análise teve como objetivo verificar a hipótese de pesquisa H1: Indivíduos da mesma coorte geracional compartilharão os mesmos valores pessoais. A análise considerou

como parâmetro a amostra completa ( $n = 273$ ), sem diferenciar indivíduos do grupo de alunos e de *staff*. Os resultados da Tabela 5 demonstram valores elevados do Lambda de Wilks, próximos de 1, significando ausência de diferenças entre grupos.

Tabela 5

**Lambda de Wilks**

Teste de funções	Lambda de Wilks	Qui-quadrado	DF	Sig.
1 até 2	0,894	26,798	8	0,001
2	0,996	1,061	3	0,787

As funções discriminantes canônicas obtidas na análise não permitiram a identificação de agrupamentos a partir dos valores pessoais. Os resultados obtidos na análise discriminante não permitem identificar relação entre coortes geracionais e valores pessoais, levando à rejeição da hipótese de pesquisa H1. Os resultados da análise discriminante impossibilitaram que a hipótese H2 fosse testada.

Para teste da hipótese de pesquisa H3: Indivíduos de diferentes coortes geracionais terão percepções distintas em relação ao posicionamento

da marca da UERGS, a amostra foi estratificada por coorte geracional a partir de seu ano de nascimento, conforme classificação apresentada na Tabela 1. Os dados coletados possibilitaram a realização de análises com indivíduos de três coortes geracionais: Década Perdida, Individualismo e Pós 1992. As coortes geracionais Otimismo ( $n = 1$ ) e Anos de Ferro ( $n = 18$ ) não foram consideradas nas análises, pois a amostra de indivíduos dessas coortes geracionais não atingiu a quantidade mínima necessária para o procedimento estatístico proposto.

Para avaliação da percepção do posicionamento, calculou-se a diferença da média da avaliação dos atributos de pesquisa obtida pela UERGS e pelas IES de comparação. A diferença de média foi obtida subtraindo-se da média obtida na avaliação dos atributos da UERGS a média obtida na avaliação de atributos de cada IES de comparação. O teste Anova e o *post hoc* Dunnett C foram realizados buscando as diferenças de média estatisticamente relevantes (nível de significância de 5%) entre as três coortes geracionais comparadas. A Tabela 6 apresenta as diferenças de médias com relevância estatística após a realização do teste.

Tabela 6

**Diferenças de médias estatisticamente relevantes entre coortes geracionais nas variáveis de posicionamento – Teste Dunnett C**

Coortes geracionais	Tipo	Dimensão	Variável	Comparação	Diferença da média*	
Década Perdida e Pós 1992	Afetiva	Empatia	Agradável	PUC-RS	0,72	
Década Perdida e Pós 1992	Cognitiva	Administração	A universidade tem procedimentos administrativos corretos.	IF	-0,59	
			Docência	As explicações dos professores são de claro entendimento.	UFSM	-1,06
			Os professores são bem informados.	UNISINOS	-1	
			Os professores tratam os alunos com respeito.	UFRGS	0,78	
	Mercado de Egressos	Os alunos têm boa expectativa de remuneração após a graduação.	UFRGS	-0,83		
			Os graduados têm boas perspectivas de carreira após a graduação.	UFRGS	-0,68	
	Cognitiva	Docência	As explicações dos professores são de claro entendimento.	UFSM	-0,77	
			Mercado de Egressos	Os alunos têm boa expectativa de remuneração após a graduação.	IF	-0,65
			Os alunos têm boa expectativa de remuneração após a graduação.	UFRGS	-0,83	
			Os graduados têm boas perspectivas de carreira após a graduação.	UFRGS	-0,68	
Pós 1992 e	Afetiva	Empatia	Confiável	UFRGS	-0,84	
			Motivadora	UFRGS	-0,88	
	Cognitiva	Docência	A comunicação entre professores e alunos é clara.	UFRGS	-0,73	
			Mercado de Egressos	Os graduados têm boas perspectivas de carreira após a graduação.	UFRGS	-0,74

\* Nível de significância de 5%.

Foram encontradas diferenças de médias estatisticamente relevantes em 15 casos, levando a aceitar a hipótese H3. As diferenças foram identificadas em variáveis afetivas (três casos) e em variáveis cognitivas (doze casos). A comparação entre as coortes Década Perdida e Pós 1992 registrou diferenças significativas de médias em sete atributos; entre as coortes Década Perdida e Individualismo, em quatro atributos; e entre as coortes Pós 1992 e Individualismo, em quatro atributos.

#### 4.4 Discussão

O estudo propôs três hipóteses de pesquisa. Em relação à hipótese H1, os resultados da análise discriminante sugerem que não há relação entre coortes geracionais e valores pessoais. Os resultados

levaram à rejeição da hipótese de pesquisa H1 e impossibilitaram o teste da hipótese de pesquisa H2. Os resultados encontrados divergem da proposição de Fernández-Duran (2015) de que indivíduos de uma mesma coorte geracional compartilham os mesmos valores pessoais. O autor pesquisou as coortes geracionais mexicanas e identificou-as com sucesso a partir dos valores pessoais.

Os resultados da pesquisa convergem com a proposição de Motta e Schewe (2008) de que a relação entre valores pessoais e coortes geracionais não é clara e não é direta. Para os autores, as coortes geracionais são independentes do sistema de valores pessoais e o sistema de valores pessoais não é necessário nem suficiente para sua determinação. Mesmo considerando

que a base de identificação e descrição das coortes geracionais reside nos eventos históricos relevantes compartilhados, Motta e Schewe (2008) defendem que diferentes forças forjam os valores pessoais e que os eventos históricos relevantes representam apenas uma dessas forças. Nessa linha, Noble e Schewe (2003) recomendam que deve ser considerada a possibilidade de que os valores pessoais sejam abstratos demais como variável de agrupamento de indivíduos em coortes geracionais.

Os resultados da pesquisa sugerem que há diferença na percepção do posicionamento de marca da UERGS entre indivíduos de diferentes coortes geracionais, levando à aceitação da hipótese de pesquisa H3. Verificou-se que: 1) a coorte Individualismo demonstrou percepção mais negativa do posicionamento de marca da UERGS entre as coortes testadas; 2) a coorte Pós 1992 percebeu mais negativamente o posicionamento da marca da UERGS do que a coorte Década Perdida; 3) a coorte Década Perdida é a coorte com a percepção mais positiva do posicionamento de marca da UERGS entre as coortes testadas.

As diferenças encontradas instigam reflexões a respeito das características das coortes brasileiras. São escassos os estudos que consideram a classificação de coortes para o ambiente brasileiro e as descrições das coortes brasileiras encontradas na literatura acadêmica enfatizam características do ambiente histórico-econômico vivenciado por esses indivíduos, ligadas aos eventos externos relevantes compartilhados. Assim, há reduzido referencial teórico para comparação dos resultados obtidos na pesquisa. Um dos resultados que pode ser comparado com a literatura prévia refere-se à coorte Década Perdida. Essa coorte é descrita por Motta e Schewe (2008) como sendo a mais pessimista das coortes brasileiras, composta por indivíduos questionadores e que acreditam que nada por ser bom. Diferentemente da descrição da literatura, os achados da pesquisa revelam que os indivíduos da coorte Década Perdida percebem mais positivamente o posicionamento de marca da UERGS do que indivíduos das demais coortes estudadas. É possível que o pessimismo desses indivíduos seja evidenciado em outras

áreas e comportamentos; verifica-se, porém, que essa característica não se aplica à percepção do posicionamento de marca no presente estudo.

A coorte Pós 1992 é uma coorte brasileira nova e há carência de descrição na literatura acadêmica e de estudos científicos que colaborem na descrição de suas características, valores e hábitos. É composta por indivíduos que nasceram na era digital e personifica as mudanças que a tecnologia ocasionou na sociedade, tornando latente as diferenças em relação aos indivíduos de coortes anteriores. Talvez exista, entretanto, mais especulação a respeito do comportamento e hábitos desses indivíduos do que dados que apoiem essas conclusões. Frente a essa lacuna, podem-se buscar nas descrições das coortes americanas subsídios para comparar os dados encontrados no presente estudo? A coorte *Millennials* é composta por indivíduos nascidos nos Estados Unidos entre as décadas de 1990 e 2000, equivalendo à coorte brasileira Pós 1992 e é descrita por Brodahl e Carpenter (2011) como a coorte mais otimista da história dos EUA. Essa descrição difere dos resultados obtidos, que sugerem que os indivíduos da coorte Década Perdida são os mais positivos na percepção do posicionamento de marca da UERGS.

Essa comparação leva à reflexão a respeito do uso das coortes americanas nas pesquisas realizadas em diferentes países. No Brasil, é comum o uso das coortes americanas em pesquisas acadêmicas na área de Marketing. Para Schewe e Meredith (2004), porém, é questionável o uso das coortes americanas em escala global e nem todos os países têm, de fato, as gerações identificadas nos Estados Unidos, em razão do papel dos eventos históricos relevantes compartilhados para a formação das gerações. Diversos autores reforçam a necessidade do uso de classificação de coortes específicas para o contexto de cada país (Fernández-Duran, 2015; Gao, Zhang & Huang 2017; Schewe & Meredith, 2004). Os resultados da pesquisa podem ser uma indicação de que as coortes geracionais brasileiras apresentam características diferentes das coortes americanas. Ademais, podem ser uma indicação de que há necessidade de aprofundar os estudos das características das coortes brasileiras.

A pesquisa apresenta a identificação de atributos relevantes para percepção do posicionamento de marca de universidades. Foram identificados 31 atributos de avaliação de posicionamento de marca de instituições de ensino superior, entre atributos cognitivos e afetivos. Os achados alinham-se o proposto por Alwi e Kitchen (2014) e Rauschnabel, Krey, Babin e Ivens (2016), indicando que a imagem corporativa de instituições de ensino superior e, conseqüentemente, seu posicionamento da marca são formados a partir de atributos cognitivos e afetivos. As dimensões dos atributos afetivos encontradas na pesquisa diferem, porém, das dimensões sugeridas pelos autores, que, por sua vez, diferiram de dimensões de atributos afetivos de pesquisas anteriores. Esses resultados podem indicar que os atributos afetivos relacionados à percepção da imagem e posicionamento de marca dependem do contexto sociocultural do país em que a IES está inserida. Registra-se que o estudo de Alwi e Kitchen (2014) foi realizado em IES da Malásia.

## 5 Conclusões

O estudo teve como objetivo avaliar como diferentes coortes geracionais brasileiras que se relacionam de forma direta com a UERGS percebem o posicionamento de marca da universidade. Os resultados sugerem que há diferença entre as coortes, verificadas na percepção de variáveis afetivas e de variáveis cognitivas. Os testes demonstraram diferenças na percepção de atributos entre todos os pares de coortes comparados.

### 5.1 Contribuições teóricas

A pesquisa avaliou de forma inédita a diferença entre coortes geracionais na percepção do posicionamento de marca de uma IES. Os achados sugerem que as coortes geracionais percebem de forma diferente o posicionamento de marca, apresentando importante colaboração para uma primeira aproximação do assunto. As diferenças identificadas nessa pesquisa não haviam sido descritas até o momento, tendo em vista a carência de estudos empíricos analisando

conjuntamente os constructos posicionamento de marca e coortes geracionais e considerando a classificação de coortes para o contexto brasileiro. A literatura é pouco expressiva no que diz respeito à identificação, caracterização e explicação das diferenças entre os grupos geracionais brasileiros, o que dificulta a comparação com estudos anteriores. As pesquisas na área de marketing realizadas no Brasil utilizam, em sua expressiva maioria, as gerações identificadas para o contexto sócio-histórico-cultural americano, o que se revelou questionável frente aos resultados obtidos na pesquisa.

Os achados de pesquisa sugerem que, em relação à percepção do posicionamento de marca, as coortes geracionais apresentam características diferentes das relatadas na literatura. Essa descoberta apresenta valiosas contribuições para o avanço da teoria relativa ao posicionamento de marca e às coortes geracionais, na medida em que colabora para desvendar características até o momento não exploradas no contexto do posicionamento de marca.

### 5.2 Contribuições gerenciais

É importante considerar as implicações dos resultados da pesquisa. A diferença entre as coortes geracionais tem influência direta nas estratégias de marketing, nas estratégias de comunicação e no planejamento e operacionalização do composto de marketing. O estudo fornece subsídios para as instituições refinarem o processo de posicionamento estratégico e posicionamento de marca, resultando em vantagens posicionais no mercado. Esforços e recursos da instituição podem ser direcionados de forma mais eficiente se as diferenças entre coortes geracionais forem conhecidas e consideradas no planejamento e execução do composto de marketing, em especial no caso de IES, cujo público-alvo e grupo de *stakeholders* são formados por indivíduos de diferentes gerações. Identificar e entender as diferenças entre as coortes geracionais auxiliará os gestores a atingir seu público-alvo com mensagens e conteúdo apropriado, aumentando a efetividade da comunicação.

A pesquisa identificou os atributos cognitivos e afetivos relevantes para avaliação

da imagem e posicionamento de marca de instituições de ensino superior. Conhecer o conjunto de atributos relevantes para a percepção do posicionamento de marca das IES permite que as instituições concentrem esforços de marketing para ações de comunicação mais eficientes e tornem seu serviço tangível aos *stakeholders*, resultando em uma visão mais concreta da organização e do serviço oferecido.

### 5.3 Limitações e sugestões para novos estudos

O estudo apresenta limitações relativas ao ineditismo do assunto, que procurou verificar a diferença dos grupos geracionais na percepção do posicionamento de marca, unindo no mesmo estudo dois conceitos importantes e nunca antes abordados de forma conjunta. Por ser um estudo aplicado em uma única instituição, necessita ser replicado em outras IES em estudos confirmatórios.

Outras limitações dizem respeito ao público de pesquisa, que abrangeu apenas alunos e *staff*, não incluindo os demais *stakeholders* relatados na literatura. A população escolhida para o estudo, limitada a uma parcela dos *stakeholders* com contato direto com a instituição, pode ter influência sobre os resultados encontrados. Como proposta futura, sugere-se pesquisa com demais categorias de *stakeholders* que tenham contato com a marca e com amostra selecionada aleatoriamente, com maior significância estatística e que permita análises mais sofisticadas. Análises de medidas de invariância podem ser utilizadas para verificar diferenças entre grupos.

Sugere-se a continuidade de estudos específicos sobre as coortes geracionais no contexto sociocultural brasileiro. Em pesquisas futuras, outras variáveis podem ser consideradas no modelo teórico, como gênero, classe socioeconômica e natureza do vínculo com a organização. Não foram encontrados aglomerados geracionais a partir dos valores pessoais e sugere-se que a pesquisa seja repetida, buscando identificar esses aglomerados. A literatura apresenta variedade de escalas de valores pessoais e diferentes grupos de valores podem ser testados em pesquisas futuras. Por fim,

indica-se a realização de estudos longitudinais para verificar se as diferenças encontradas não são reflexo de outros fatores, como estágio de vida dos participantes.

**Agradecimento:** Agradecemos ao Prof. Jorge Lengler por sua inestimável colaboração na pesquisa e neste artigo.

### Referências

Alwi, S. S. F., & Kitchen, P. J. (2014). Projecting corporate brand image and behavioral response in business schools: Cognitive or affective brand attributes? *Journal of Business Research*, 67(11), 2324–2336.

Biggs, S. (2007). Thinking about generations: Conceptual positions and policy implications. *Journal of Social Issues*, 63(4), 695–711.

Brosdahl, D. J. C., & Carpenter, J. M. (2011). Shopping orientations of US males: A generational cohort comparison. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 18(6), 548–554.

Carpenter, J., Moore, M., Doherty, A. M., & Alexander, N. (2012). Acculturation to the global consumer culture: A generational cohort comparison. *Journal of Strategic Marketing*, 20(5), 411–423. <http://doi.org/10.1080/0965254X.2012.671340>

Chun, R., & Davies, G. (2006). The Influence of Corporate Character on Customers and Employees: Exploring Similarities and Differences. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34(2), 138–146.

Curtis, T., Abratt, R., & Minor, W. (2009). Corporate brand management in higher education: the case of ERAU. *Journal of Product & Brand Management*, 18(6), 404–413.

Eastman, J. K., & Liu, J. (2012). The impact of generational cohorts on status consumption: an exploratory look at generational cohort and demographics on status consumption. *Journal of Consumer Marketing*, 29(2), 93–102.



Fernández-Durán, J. J. (2015). Defining generational cohorts for marketing in Mexico. *Journal of Business Research*.

Fuchs, C., & Diamantopoulos, A. (2010). Evaluating the effectiveness of brand-positioning strategies from a consumer perspective. *European Journal of Marketing*, 44(11/12), 1763–1786.

Gao, J., Zhang, C., & Huang, Z. J. (2017). Chinese tourists' views of nature and natural landscape interpretation: a generational perspective. *Journal of Sustainable Tourism*, 0(0), 1–17.

Gray, B. J., Fam, K. S., & Llanes, V. a. (2003). Branding universities in Asian markets. *Journal of Product & Brand Management*, 12(2), 108–120.

Hemsley-Brown, J., & Goonawardana, S. (2007). Brand harmonization in the international higher education market. *Journal of Business Research*, 60(9), 942–948.

Hemsley-Brown, J., & Oplatka, I. (2006). Universities in a competitive global marketplace: a systematic review of the literature on higher education marketing. *International Journal of Public Sector Management*, 19(4), 316–338.

Ikeda, A. A., Campomar, M. C., & Pereira, B. de C. S. (2008). Uso de Coortes em Segmentação de Marketing. *O&S*, 15(44), 25–43.

Ikeda, A. A., & Feitosa, W. R. (2011). Segmentação de Mercado com Base em Coortes : uma investigação qualitativa Wilian Ramalho Feitosa. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 13(41), 359–375.

Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira, Ministério da Educação. (2016). *Índice Geral de Cursos (IGC)*. Resultados do IGC 2016. Recuperado de <http://portal.inep.gov.br/indice-geral-de-cursos-igc>

Kahle, L. R. (1983). *Social Values and social change: adaptation to life in America*. Nova Iorque: Praeger.

Lee, C.W., & Liao, C.-S. (2009). The effects of consumer preferences and perceptions of Chinese

tea beverages on brand positioning strategies. *British Food Journal*, 111(1), 80–96.

Liu, G., Chapleo, C., Ko, W. W., & Ngugi, I. K. (2015). The Role of Internal Branding in Nonprofit Brand Management: An Empirical Investigation. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 44(2), 319–339.

Moore, M., & Carpenter, J. M. (2008). Intergenerational perceptions of market cues among US apparel consumers. *Journal of Fashion Marketing and Management*, 12(3), 323–337.

Motta, P. C., & Schewe, C. (2008). Are marketing management decisions shaped during one's coming of age? *Management Decision*, 46(7), 1096–1110.

Noble, S. M., Haytko, D. L., & Phillips, J. (2009). What drives college-age Generation Y consumers? *Journal of Business Research*, 62(6), 617–628.

Noble, S. M., & Schewe, C. D. (2003). Cohort segmentation: An exploration of its validity. *Journal of Business Research*, 56(12), 979–987.

Pentecost, R., & Andrews, L. (2010). Fashion retailing and the bottom line: The effects of generational cohorts, gender, fashion fanship, attitudes and impulse buying on fashion expenditure. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 17(1), 43–52.

Pinar, M., Trapp, P., Girard, T., & Boyt, T. E. (2011). Utilizing the brand ecosystem framework in designing branding strategies for higher education. *International Journal of Educational Management*, 25(7), 724–739.

Rauschnabel, P. A., Krey, N., Babin, B. J., & Ivens, B. S. (2016). Brand management in higher education: The University Brand Personality Scale. *Journal of Business Research*, 69(8), 3077–3086.

Rokeach, M. (1973). *The nature of human values*. Free press.

Schewe, C., & Meredith, G. (2004). Segmenting global markets by generational cohorts :

Determining motivations by age. *Journal of Consumer Behaviour*, 4(1), 51–63.

Schwartz, S. H. (1994). Are there universal aspects in the structure and contents of human values? *Journal of Social Issues*, 50(4), 19–45.

Tang, N., Wang, Y., & Zhang, K. (2017). Values of Chinese generation cohorts: Do they matter in the workplace? *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 143, 8–22.

Universidade Estadual do Rio Grande do Sul. (2010). *Resolução Consun nº 03/2010*. Dispõe sobre o Regimento Geral da Universidade. Recuperado de <http://www.uergs.edu.br/upload/arquivos/201607/13105536-regimento-geral-universidade.pdf>

Wang, H. J. (2016). Green brand positioning in the online environment. *International Journal of Communication*, 10, 1405–1427.

Weiss, D., & Lang, F. R. (2009). Thinking about my generation: adaptive effects of a dual age identity in later adulthood. *Psychology and Aging*, 24(3), 729–734.

White, J. (2013). Thinking generations. *British Journal of Sociology*, 64(2), 216–247.

Young, A. M., & Hinesly, M. D. (2012). Identifying Millennials' key influencers from early childhood: insights into current consumer preferences. *Journal of Consumer Marketing*, 29(2), 146–155.

### Autores

**1. Cristina M. Ostermann**, Mestre em Administração, UNISC, Santa Cruz do Sul – Brasil.

E-mail: [cris.ostermann@gmail.com](mailto:cris.ostermann@gmail.com).

ORCID

 0000-0001-8399-3519

**2. Carlos Mello Moyano**, Doutor em Administração, UFRGS, Porto Alegre – Brasil. E-mail: [carlos@unisc.br](mailto:carlos@unisc.br).

ORCID

 0000-0002-9923-3829

**3. Jaime Laufer**, Mestre em Engenharia da Produção, UFSM, Santa Maria – Brasil. E-mail: [jaimel@unisc.br](mailto:jaimel@unisc.br).

ORCID

 0000-0002-9824-1413

### Contribuição dos autores

Contribuição	Cristina Maria Ostermann	Carlos Mello Moyano	Jaime Laufer
1. Definição do problema de pesquisa	√	√	
2. Desenvolvimento das hipóteses ou questões de pesquisa (trabalhos empíricos)	√	√	
3. Desenvolvimento das proposições teóricas (ensaios teóricos)	√	√	
4. Fundamentação teórica/Revisão de Literatura	√		
5. Definição dos procedimentos metodológicos	√	√	
6. Coleta de Dados	√		
7. Análise Estatística	√		
8. Análise e interpretação dos dados	√		
9. Revisão crítica do manuscrito	√	√	√
10. Redação do manuscrito	√		