Insper

Insper Instituto de Ensino e Pesquisa

Programa de Mestrado Profissional em Administração

O Processo de *Rebranding* em Instituições de Ensino Superior: O Caso Insper

BRENA MONNERAT DO EGITO COELHO

São Paulo

2016

BRENA MONNERAT DO EGITO COELHO

O Processo de *Rebranding* em Instituições de Ensino Superior: O Caso Insper

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado Profissional em Administração do Insper Instituto de Ensino e Pesquisa, como parte dos requisitos para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de Concentração: Estratégia
Linha de pesquisa: Estratégia Corporativa

Orientador: Prof. Dra. Carla Ramos

SÃO PAULO

2016

Coelho, Brena
O Processo de *Rebranding* em Instituições de Ensino Superior: O Caso Insper
Brena Monnerat do Egito Coelho – São Paulo: Insper, 2016; 82p.

Dissertação (Mestrado – Programa de Mestrado de Profissional em Administração. Linha de pesquisa: Estratégia Competitiva) – Insper Instituto de Ensino e Pesquisa.

Orientadora Carla Ramos.

Palavras Chaves:

1. REBRANDING 2. EDUCAÇÃO SUPERIOR 3. MARKETING 4. QUALITATIVO 5. PROCESSO

BRENA MONNERAT DO EGITO COELHO

O Processo de *Rebranding* em Instituições de Ensino Superior: O Caso Insper

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado Profissional em Administração do Insper Instituto de Ensino e Pesquisa, como parte dos requisitos para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de Concentração: Estratégia
Linha de pesquisa: Estratégia Corporativa
Orientador: Prof. Dra. Carla Ramos

DATA DE APROVAÇÃO: ____ ____ ____

BANCA EXAMINADORA

_____

CARLA SOFIA DIAS MOREIRA RAMOS

Ph.D.

INSPER

_____

VIVIAN IARA STREHLAU

Ph.D.

ESPM

_____

CHARLES KIRSCHBAUM

Ph.D.

INSPER

Dedicatória

Aos meus pais.

Agradecimentos

Agradeço a todos os colegas de classe e novos amigos que suportaram tantos desafios da maneira mais divertida possível.

Agradeço a todos os professores pelo compartilhamento de tantas experiências e conhecimento, que com certeza seguirão comigo.

Agradeço à minha professora orientadora, Carla, que sempre se mostrou paciente, solicita e, acima de tudo, não me deixou desanimar em momento algum.

Agradeço ao Rafael pela paciência e companheirismo durante esses anos dedicados ao estudo.

Agradeço aos meus pais pela oportunidade única.

RESUMO

A utilização de estratégias de marketing na gestão de instituições de ensino, é cada vez mais comum em universidades e escolas de renome mundial. A globalização, bem como o avanço da digitalização, promoveram mudanças nesse segmento, aumentando sua concorrência e reduzindo as distâncias entre as escolas e alunos. Preocupação com a imagem e posicionamento da instituição passaram a fazer parte de seus planejamentos estratégicos. Na literatura, é possível encontrar diversos trabalhos chamando atenção para esse movimento e trazendo casos de instituições aderentes. No entanto, no que diz respeito a construção e reconstrução de uma marca em instituições de ensino superior (IES), poucos são os trabalhos publicados. Uma vez identificada a carência por trabalhos empíricos sobre o processo de *Rebranding* em IES, assim como a ausência de evidências de estudos sobre o tema no contexto brasileiro, o presente trabalho tem como objetivo contribuir para a literatura sobre o tema. Para a realização desse estudo, foi explorada a literatura acerca da adoção de estratégias de *Branding* e *Rebranding* em ensino superior no mundo, e analisado em profundidade um caso real de *Rebranding* em uma instituição de ensino superior brasileira – o caso Insper. Pode-se destacar como um dos principais achados a realização de que a adoção do método de análise de eventos é eficaz para compreender processos de *Rebranding*. São analisados os eventos normais e críticos que formam e orientam um processo de *Rebranding* em IES, e se conclui que o processo é dinâmico e muitas vezes não planejado. Isto significa que as instituições precisam ter flexibilidade suficiente para se adaptar a diversos eventos que vão acontecendo, e às consequências dos mesmos. Outra conclusão diz respeito à relevância do envolvimento dos *stakeholders* no processo e ao comprometimento da liderança da instituição com a causa, ambos fatores críticos para o bom andamento do processo. Do estudo resultam *insights* críticos para instituições que pretendem iniciar ou estão conduzindo um processo como esse, além de importante contribuição teórica e sobretudo metodológica para o estudo do fenômeno.

Palavras-chave: *REBRANDING*; INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR; MARKETING; QUALITATIVO; PROCESSO

ABSTRACT

The adoption of a marketing approach in universities and major schools is getting more popular day after day. The globalization, as well as digital improvements promoted several changes in this industry, enhancing its competition and reducing distances between schools and students. Concerns regarding the institution brand and its positioning are now part of their strategic planning. In theory, there are many studies highlighting this movement and indicating practical cases worldwide. However, when it comes to *Brand* development or *Rebranding* in higher education institutions, there are very few studies published. Due to this limited empirical work on *Rebranding* in higher education, combined with the absence of Brazilian cases studies, this paper aims to contribute to the with an in-depth analysis of a case of Rebranding process in a Brazilian university. For achieving the set purpose, a thorough literature review on *Branding* and *Rebranding* in higher education was conducted, and an empirical qualitative research was conducted with the analysis of a single case: Insper (at São Paulo, Brazil). Findings show that *Rebranding* processes in higher education are highly dynamic and the institution involved required being flexible enough to change the process's course whenever required. Moreover, the engagement of key *stakeholders* throughout the process, together with the commitment showed by the institution's leadership in taking the process ahead, are also critical factors in the *Rebranding* process. Besides making a contribution to theory, advancing the existing knowledge on the processes of Rebranding in higher education, this study provides a methodological contribution, showing that the application of an event-based analysis technique is relevant to understand *Rebranding* phenomena. This study also makes a managerial contribution, providing higher education institutions that are planning to initiate or that are going through a *Rebranding* process with important insights.

Key words: REBRANDING; HIGHER EDUCATION; MARKETING; QUALITATIVE RESEARCH

SUMÁRIO

SUMÁRIO EXECUTIVO 12
1. INTRODUÇÃO 14
2. REVISÃO DE LITERATURA 16
2.1. *BRANDING* E REBRANDING CORPORATIVO 16
2.1.1. *BRANDING* CORPORATIVO 16
2.1.2. *REBRANDING CORPORATIVO* 17
2.2. *BRANDING* E *REBRANDING* EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR 18
2.2.1. *BRANDING* EM ENSINO SUPERIOR 18
2.2.2. *REBRANDING* EM EDUCAÇÃO SUPERIOR 21
2.3. QUESTÕES DE PESQUISA 26
3. METODOLOGIA E DESIGN DE PESQUISA 27
3.1. NATUREZA DA PESQUISA 27
3.2. ESTRATÉGIA DE PESQUISA: ESTUDO DE CASO 28
3.3. AMOSTRAGEM E COLETA DE DADOS 29
3.2.1. SELEÇÃO DE AMOSTRA INTENCIONAL 29
3.2.2. NATUREZA DOS DADOS RECOLHIDOS 31
3.4. ANÁLISE DE DADOS 34
3.4.1. *TEMPLATE ANALYSIS* 34
3.4.2. TÉCNICA DE ANÁLISE BASEADA EM EVENTOS 35
3.5. SUMÁRIO DOS PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS 38
4.1. HISTÓRIA DO INSPER E DECISÃO DE *REBRANDING* 39
4.2. IDENTIFICAÇÃO DAS FASES DO PROCESSO DE *REBRANDING* DO INSPER 41
4.3. IDENTIFICAÇÃO DE EVENTOS NO PROCESSO DE REBRANDING DO INSPER 45
4.4. BREVE CONCLUSÃO DA ANÁLISE DE DADOS 57
5. DISCUSSÃO E CONCLUSÕES 59
5.1. COMPARAÇÃO ENTRE O CASO INSPER E CASOS DE *REBRANDING* EM IES PESQUISADOS ANTERIORMENTE 59
5.2. PRINCIPAIS ACHADOS E DESENVOLVIMENTO DE PROPOSIÇÕES 61
6. PRINCIPAIS CONTRIBUIÇÕES, LIMITAÇÕES E SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS 63
6.1. CONTRIBUIÇÕES PARA A TEORIA 63
6.2. CONTRIBUIÇÕES PARA A PRÁTICA 64
6.3. LIMITAÇÕES E ESTUDOS FUTUROS 64
BIBLIOGRAFIA 66
APÊNDICES 69

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Stakeholders **20**
Figura 2 - Antiga e Nova Logo UC **24**
Figura 3 - Processo de Rebranding **25**
Figura 4 - Fluxo de Eventos **36**
Figura 5 - Identificação Evento Crítico **37**
Figura 6 - Fluxo de Eventos Críticos e Normais **38**
Figura 7 - Fases Processo de Rebranding Insper **42**
Figura 8 - Detalhamento de Eventos da Fase de Transição **45**
Figura 9 - Notícia Jornal **52**
Figura 10 - Sinalização Insper **52**
Figura 11 - Entrevista Televisão **53**
Figura 12 - Noticia Jornal 2 ..... **54**

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1- Quantidade de Participantes.....30
Tabela 2 - Perfil dos Participantes 31
Tabela 3 - Procedimentos Metodológicos.....38

SUMÁRIO EXECUTIVO

A educação superior alcançou novas fronteiras de mercado nas últimas décadas, muito por conta dos avanços tecnológicos, das privatizações que ocorreram no setor e dos progressos trazidos por um ambiente mais globalizado. As instituições de ensino superior (IES) estão se adaptando a esse novo cenário e vêm fazendo cada vez mais uso de estratégias de marketing, anteriormente restritas ao mundo dos negócios, a fim de alcançar novos posicionamentos e alavancar a atração de alunos e corpo docente de ponta.

Quando se fala sobre estratégias de marca (*Branding*), também é possível identificar que escolas estão trabalhando cada vez mais suas imagens, a fim de definir suas colocações no mercado. De forma mais tímida, são encontrados na literatura alguns casos de IES que promoveram processos de revisão de suas marcas e reposicionamento no mercado, conhecidos como processos de *Rebranding*. Os estudos empíricos sobre o tema são escassos e na maioria das vezes trazem casos de IES que ficaram restritas a revisões de marca e identidade visual, a fim de se dissociar de imagens do passado ou para fins de exposição de sua marca no mercado internacional. Como casos ocorridos em escolas nos EUA, Inglaterra, Norte da África e Ásia.

Que tenhamos conhecimento, na literatura sobre o tema existe apenas um caso de IES que apresentou um processo mais completo de *Rebranding*, o da Universidade Embry-Riddle Aeronautical nos EUA. Esse caso é entendido como mais completo na medida que apresenta uma motivação de mudança de posicionamento da escola, que buscava atrair um novo perfil de estudantes para se reerguer, e fez uso de estratégias de mudança de marca para alcançá-lo. Apesar de parecer um processo mais robusto de *Rebranding*, o estudo não se aprofundou em detalhes do processo, percepção dos *stakeholders* ou resultados obtidos. Incide sobretudo sobre a identificação das fases de *Rebranding* nessa IES. Percebe-se então que a literatura acerca de processos de *Rebranding* em IES é escassa e resulta em contribuições superficiais sobre o tema.

O presente estudo pretende analisar como se dá o processo de *Rebranding* em IES através do aprofundamento de um caso brasileiro - caso Insper - fazendo uso de entrevistas em profundidade com os principais *stakeholders* envolvidos no processo,

para além de outros dados de natureza secundária. Por meio da técnica de análise de processo e de análise baseada em eventos, foi possível entender como se desenrolou o processo de *Rebranding* na escola, destacando fases e eventos críticos que o moldaram. Algumas proposições que derivaram dessa análise servem de suporte a gestores de IES que pretendem iniciar um processo similar. São elas:

> ***1:*** *IES que conduzem processos de Rebranding precisam estar atentas a reações inesperadas e precisam ser versáteis o suficiente para lidar com as mesmas.*
>
> ***2:*** *O envolvimento dos stakeholders no processo de Rebranding em IES facilita a aceitação da nova marca e posicionamento da IES.*
>
> ***3:*** *Uma liderança comprometida com o processo de Rebranding é determinante para seu bom andamento, além de garantir maior eficiência no processo.*
>
> ***4:*** *IES precisam contar com áreas de marketing alinhadas à estratégia de marca para conduzir um processo de Rebranding.*

Não obstante a contribuição gerencial do trabalho, a contribuição teórica e metodológica do estudo deve ser destacada, uma vez que a utilização da metodologia de análise baseada em eventos é rara para entendimento de processos em geral e de *Rebranding* em particular. A aplicação desta metodologia é mais comum em análises de redes de negócios. Além disso, tendo em vista a escassez de estudos sobre o tema, o trabalho procura preencher essa lacuna e promover a continuidade de análises nessa linha de pesquisa. Como toda pesquisa qualitativa, a generalização deve ser evitada, uma vez que a análise se restringiu a um caso singular e a perspectivas de *stakeholders* envolvidos num contexto específico.

1. INTRODUÇÃO

Perante o ambiente globalizado e cada vez mais competitivo que o setor de ensino enfrenta, em especial o segmento de instituições de ensino superior (IES), muitas instituições têm incorporado em sua gestão estratégias usualmente comuns na gestão de negócios corporativos (HEMSLEY-BROWN; APTALAKA, 2006). Dentre essas estratégias corporativas, pode-se destacar a preocupação cada vez mais presente com a construção de uma identidade e orientação para o consumidor (PESCH; CALHOUN; SCHNEIDER; BRISTOL, 2008). As IES têm feito uso de estratégias de diversificação a fim de alcançar posicionamentos cada vez mais competitivos no mercado. Elas se diferenciam por diversas formas, tais como pela oferta de múltiplos programas acadêmicos, diferentes tipos de suporte financeiro, parcerias com instituições estrangeiras ou centros de lazer, e criação ou alteração da sua identidade visual (HEMSLEY-BROWN; APTALAKA, 2006). Em sumário, as IES procuram oferecer uma gama de produtos que vão ao encontro do perfil de alunos que desejam atrair e formar, procurando também desenvolver um posicionamento que lhes traga vantagem competitiva.

Tal movimento pode ser identificado em diversas instituições de renome mundial, como é o caso da Universidade de Harvard ou da Universidade da Califórnia (WERNICKE, 2014; OSWALD, 2013). O movimento pode resultar de iniciativas conjuntas, conforme ação do governo do Reino Unido com suas universidades públicas (CHAPLEO, 2007). O fenômeno é observado a uma escala global, contudo poucos trabalhos empíricos podem ser encontrados sobre o tema (HEMSLEY-BROWN; APTALAKA, 2006; CHAPLEO, 2011). A pesquisa acadêmica existente é baseada em casos esparsos ao redor do mundo, e pouco se aprofundam os temas de processo de *Branding* e *Rebranding* vivenciado pelas instituições (JEVOS, 2006; OSWALD, 2013; CHAPLEO, 2007; ATAKAN; ATKAR, 2007). Um dos estudos mais completos sobre o tema de *Rebranding* que se pode encontrar na literatura refere-se ao processo conduzido na Universidade Embry-Riddle Aeronautical em que os autores Curtis, Abratt e Minor (2009) detalham as etapas do processo efetuado pela universidade, e chamam atenção aos fatores que entendem como críticos para o sucesso de uma estratégia de reposicionamento. Apesar de ser o artigo mais completo sobre o tema, este estudo sobre o processo de *Rebranding* da ERAU é bastante limitado em termos de detalhamento do processo e geração de análises

sobre como se dá tal processo em IES. A análise foi neste caso conduzido a um nível macro, que corresponde às fases genéricas do processo de Rebranding em IES. Uma análise conduzida a um nível mais micro, permitiria entender com maior riqueza os processos subjacentes a cada uma das fases do *Rebranding*.

Pode-se concluir que existe uma carência por trabalhos conceituais e empíricos mais aprofundados sobre a temática processo de *Rebranding* em IES por forma a permitir um entendimento mais aprofundado e mais micro do fenômeno. Além disso, não encontramos até o momento evidências de estudos sobre o tema no contexto brasileiro. O presente trabalho tem por fim explorar a literatura existente acerca da adoção de estratégias de *Branding* e *Rebranding* em IES, e compreender o processo subjacente a esse *Rebranding* através da análise em profundidade de um estudo de caso brasileiro – o caso Insper. Pretende-se evidenciar através da técnica de análise de eventos críticos como se dá o processo de *Rebranding*. Tal análise micro traz *insights* importantes para instituições que pretendem iniciar ou estão conduzindo um processo como esse. Isto para além de contribuição metodológica no que diz respeito ao pioneirismo do emprego da técnica de análises de eventos para entendimento de processos de *Rebranding*. São utilizados tanto dados secundários, como estudos empíricos conduzidos por entidades terceiras (i.e., Ibope e Interbrand), reportagens veiculadas pela mídia e artigos acadêmicos sobre o tema, quanto dados primários recolhidos através de entrevistas em profundidade com atores chaves participantes do processo de *Rebranding* do Insper.

O presente estudo está organizado em seis seções. Após esta Introdução, na seção dois é apresentada uma análise crítica da literatura sobre *Branding* e *Rebranding* em geral, e depois especificamente no contexto de IES. Nesta revisão são apresentados alguns estudos empíricos já realizados sobre o tema. Na terceira seção detalha-se a metodologia utilizada, justificando-se todas as escolhas que foram feitas para a pesquisa empírica, nomeadamente a natureza qualitativa e exploratória e explicativo do trabalho. A quarta e quinta seções são discutidos os principais resultados da pesquisa qualitativa e as conclusões geradas pelo trabalho, respectivamente. Por fim, na última seção são trazidas as principais contribuições do estudo, assim como as limitações do mesmo, terminando-se com sugestões para estudos futuros.

2. REVISÃO DE LITERATURA

A fim de permitir o entendimento de alguns construtos de marketing centrais a este trabalho, a revisão literária que se segue inclui incialmente uma seção que trata os construtos de *Branding* e *Rebranding* e suas aplicabilidades no meio corporativo. Em seguida, os mesmos construtos são tratados no ambiente específico de IES, contexto em estudo. Conclui-se com a justificação da relevância do estudo aqui desenvolvido.

2.1. *Branding* e Rebranding Corporativo

2.1.1. *Branding* Corporativo

Sob o ponto de vista teórico, uma marca (*Brand*) pode ser entendida como um construto multidimensional, através do qual produtos e serviços são embutidos de valores que facilitam o processo de assimilação dos consumidores, compartilhando da mesma identidade do produto ou serviço (CHAPLEO, 2007). A *Brand* seria a soma de todas as associações que são feitas acerca de uma organização ou produto, enquanto que o *Branding* envolve o processo de coordenação de esforços a fim de influenciar associações à marca. É percebido como o processo capaz de direcionar a organização do *status* de existente para o status de desejada (SCARBOROUGH, 2007). O *Branding Corporativo* envolve o estabelecimento de diferenciação e preferência ao nível da organização, o que vai além do produto ou serviço prestado individualmente (CURTIS; ABRATT; MINOR, 2009). O público alvo, no caso corporativo, também transcende os consumidores e inclui todos *stakeholders* – empregados, fornecedores, investidores e comunidade local.

A construção da imagem de uma organização é resultado de um processo que envolve o entendimento de todo um mapa mental, formado por ideias, sentimentos, experiências prévias e recomendações acerca de uma organização (1987, apud ALWI; KITCHEN, 2014). O processo de tomada de decisão em meio a esse mapa mental está fundamentado tanto em julgamentos estabelecidos previamente sobre a marca, quanto em atributos cognitivos e afetivos.

O aumento da visibilidade da organização, bem como seu reconhecimento e construção de reputação são as principais vantagens do *Brand* corporativo. Por outro

lado, como todos os produtos e serviços também são associados a ele, qualquer problema com a reputação da organização afeta o portfólio da companhia como um todo (2006, apud CURTIS; ABRATT; MINOR, 2009). Dentre os fatores críticos de sucesso para gestão do *Branding corporativo*, o mais relevante deles seria a alta gestão da instituição. Esta é responsável pela iniciativa, manutenção e desenvolvimento do processo de *Branding Corporativo*. Além da alta gestão, os colaboradores da empresa também têm papel chave, uma vez que transmitem os valores da marca corporativa e são a interface entre o ambiente interno e externo à organização (CURTIS; ABRATT; MINOR, 2009).

2.1.2. *Rebranding Corporativo*

O *Rebranding Corporativo* refere-se à disjunção entre a formulação original de *Branding* corporativo de determinada organização e uma nova formulação (MERRILEES; MILLER, 2008). Essa definição por si só já traduz o tamanho da dificuldade vivenciada num processo de *Rebranding*, dado que envolve conceder a uma marca existente e já conhecida uma nova identidade e posicionamento, suportados muitas vezes por novo nome, símbolo, logo e design (MAKGOSA; MOLEHFI, 2012).

Dentre as principais motivações para a reformulação de uma marca corporativa pode-se citar primeiramente as mais tradicionais delas como as fusões, aquisições ou mudanças societárias, o que torna os atuais nomes, logos e slogans inapropriados. Outras razões podem ser mudanças de posicionamento no mercado por conta de movimentos da concorrência ou alterações de cenários econômicos, ou ainda simplesmente a percepção de que a atual marca está ultrapassada ou obsoleta (STUART; MUZELLEC, 2004). Um caso interessante sobre drivers que motivaram *Rebranding Corporativo* é o da marca Mini da BMW. Apesar de já ter incorporado a fabricante original do veículo Mini, a British Mini, desde 1959, a BMW só sentiu necessidade de realizar uma campanha de *Rebranding* da marca mais de 40 anos após a aquisição (SIMMS; TROTT, 2007). A decisão foi impulsionada pela primeira grande modificação realizada no modelo original do carro em 2001, no qual o novo produto lançado apresentou características muito destoantes de seu antigo perfil e marca.

É de notar que uma vez estabelecida uma marca corporativa no mercado, todos os stakeholders têm um entendimento claro da essência, posicionamento, público alvo, produtos e serviços prestados pela organização. Orquestrar a mudança, divulgação e incorporação de novos conceitos a todos esses *stakeholders*, requer organização e acima de tudo comprometimento da alta gestão da empresa, que mais uma vez é fator crítico de sucesso para implementação dessa nova visão. De acordo Merrilees (2008), alguns outros fatores críticos podem ser ressaltados, tais como: (i) foco explícito em como e o quanto será alterado do *Brand Corporativo* original; (ii) ênfase na justificação do porquê da revisão (benefícios e custos envolvidos); (iii) sensibilidade a possíveis resistências internas e estruturação de um programa de gestão a fim de vender o novo *Brand Corporativo*; (iv) destacar a importância de alertar todos os *stakeholders* sobre o novo *Brand*.

Dentre as diferentes metodologias que evidenciam o processo de *Rebranding Corporativo*, pode se citar a de Merrilees e Miller (2014) que sintetiza o processo em três fases claras: (1) revisão da visão e posicionamento pretendido pela marca, (2) construção de um comprometimento com a marca entre os principais *stakeholders*, e (3) implementação da nova estratégia de *Branding* (MILLER; MERRILEES; YAKIMOVA, 2014). Por exemplo, em sua campanha de *Rebranding*, a Accenture que contou com alteração de nome, mudança de portfólio de serviços e uma divulgação a nível global, teve apoio de todos os gestores de alto escalão na comunicação contínua com seus respectivos times sobre a construção de novo posicionamento da companhia (KALKATI, 2003). Não há registros de nenhuma outra corporação de seu tamanho que tenha administrado um processo de *Rebranding Corporativo* mundial num espaço tão curto de tempo, 147 dias.

2.2. *Branding* e *Rebranding* em Instituições de Ensino Superior

2.2.1. *Branding* em Ensino Superior

As IES têm participado de um mercado cada vez mais competitivo, no qual estudantes são vistos como clientes. A disputa pela atração de alunos e de corpo docente de alta qualidade ultrapassou as barreiras regionais e ganhou alcance global (AKEL; MELEWAR, 2005). Dinâmicas de globalização, privatização, e diversificação tem tomado conta do ambiente de ensino superior, o que impulsionou as

universidades a adotarem estratégias de marketing a fim de destacar seu posicionamento e, consequentemente, atrair e reter alunos e funcionários de acordo com o perfil proposto (MAKGOSA; MOLEHFI, 2012). Apesar do contexto, existem autores oponentes à caracterização de IES a corporações de cunho comercial. Alguns autores alegam inclusive que a globalização reduziu a educação à *commodity*, agregando ao setor um modelo de negócio de mercados competitivos sem se quer questionar a adequabilidade de tal modelo aos reais valores da educação (GIBBS, 2002). O conflito moral existe, mas entretanto, as IES têm visto cada vez mais valor nas oportunidades que são geradas através do emprego de estratégias de marketing em seus negócios. Dentre os benefícios da adoção de tais estratégias, vale destacar a melhor assertividade na seleção de alunos e corpo docente com perfis alinhados à proposta da instituição, bem como um provável incremento desse fluxo de perfis desejados. Como resultado disso, um número cada vez maior de universidades vem implementando programas de desenvolvimento de *Branding* como parte de suas estratégias de crescimento (AKEL; MELEWAR, 2005).

A gestão da identidade em universidades desempenha papel crucial na percepção dos valores embutidos à marca pelos *stakeholders.* Conforme Mainardes (2012), “para competir de forma eficaz, uma instituição de ensino necessita diferenciar-se dos seus concorrentes através do desenvolvimento de uma imagem distintiva de valor, que seja comunicada com sucesso aos estudantes e empregadores, e que lhe permita manter uma posição competitiva no mercado”. Muitas vezes, uma IES tem públicos diferentes à procura de diferentes valores e precisa se comunicar com essa diversidade de stakeholders através de uma única marca. Nos EUA, por exemplo, é comum a procura por instituições de ensino não apenas pelo seu caráter acadêmico, como é esperado, mas também pelo seu posicionamento em atividades e ligas esportivas. O desafio de *Branding* de tais instituições, conforme relatado em artigo de Watkins e Gonzenbach (2013), estaria então na compilação dessas duas identidades em uma única, a fim de atingir todos os perfis de *stakeholders* interessados em fazer parte dela.

Além do fator qualidade, em IES que adotam uma orientação de marketing, são desejados também estudantes e funcionários que estejam alinhados aos valores únicos carregados pelas instituições. A fim de sustentar posicionamentos diferenciados, universidades vêm desenvolvendo uma série de vantagens

competitivas e precisam comunicá-las aos *stakeholders* envolvidos (vide Figura 1). A utilização de *Branding Corporativo* nessas instituições, por sua vez, cumpriria o papel de comunicar tal posicionamento a todos os interessados.

Figura 1 - Stakeholders

Fonte: Tradução de AKEL; MELEWAR, 2005, Pg 16

Quando se analisam os *stakeholders* específicos do segmento de ensino superior, é possível quebrá-los em grandes grupos com relevâncias e interesses distintos. Conforme esperado, o grupo de *stakeholder* de maior relevância seria o de alunos (CHAPLEO; SIMMS, 2010), que pode ser quebrado em incontáveis sub grupos como estudantes atuais, potenciais estudantes, *alumni*, para não falar de quebras regionais como as baseadas no país da instituição, estrangeiros e demais possibilidades. As IES desenvolvem assim ações de marketing tendo como alvo principal esses *stakeholders*. Por exemplo, em 1999, na Inglaterra, o governo motivou a prática de estratégias de reformulação de *Branding* nas universidades públicas a fim de atrair estudantes internacionais (HEMSEY-BROWN; GOONAWARDANA, 2007). O objetivo de tal campanha era estabelecer uma identidade clara nas universidades, que pudesse se comunicar com diferentes culturas, e ressaltar também o posicionamento da Inglaterra na atração de alunos estrangeiros frente aos EUA e Austrália.

Outros *stakeholders* relevantes são as empresas locais, seguidas do corpo de funcionários, e cada um deles apresentariam suas respectivas quebras. Existe então uma grande complexidade de grupos de indivíduos e organizações que afetam ou são afetados pelo segmento em questão. Orquestrar uma estratégia de *Branding* que

consiga se comunicar com todos de forma clara e eficaz é um grande desafio para as IES, mas que traz também consideráveis benefícios (CHAPLEO, 2011).

Apesar da relevância do tema e do crescente número de IES fazendo uso de *Branding Corporativo* (AKEL; MELEWAR, 2005), a pesquisa empírica relativa a este fenômeno é ainda escassa, conforme relatada em artigos sobre o tema (HEMSLEY-BROWN; APTALAKA, 2006; CHAPLEO, 2011). Os poucos trabalhos empíricos concentram-se em regiões específicas, sendo sua maioria nos EUA (JEVOS, 2006; OSWALD, 2013) e Reino Unido (CHAPLEO, 2007) e algumas iniciativas no Norte da África e Ásia (ATAKAN; EKER, 2007; OSMAN, 2008; MAKGOSA; MOLEFHI, 2012). O presente estudo tem entre seus objetivos agregar à literatura empírica sobre o tema, nomeadamente com o estudo de processos de *Rebranding* no contexto em causa.

2.2.2. *Rebranding* em Educação Superior

A discussão sobre Rebranding em IES, em especial quando consideradas as instituições mais tradicionais, traz à tona um conflito entre manutenção da história e reputação seculares dessas universidades *versus* promoção de um ambiente inovador e atrativo (OSWALD, 2013). Apesar da contradição, a busca por vantagens competitivas tem feito instituições reconhecidas por tradição secular promoverem processos de reformulação de suas marcas. A seguir são relatadas algumas evidências de tal movimento.

Motivada por uma nova presidência entusiasta à globalização, a Universidade de Harvard passou por algumas iniciativas de *Rebranding Corporativo* com enfoque em melhorar seu posicionamento mundial e explorar o potencial de sua marca (WERNICKE, 2014). A disponibilização de materiais e cursos online foram alguns dos atributos que encurtaram as distâncias entre alunos estrangeiros e a instituição. Permitiram que a marca ganhasse uma imagem mais acessível a potenciais estudantes que se encontravam distantes ou que não tinham recursos para arcar com seus cursos presenciais.

Outro exemplo é o da Universidade da Califórnia, uma das maiores universidades públicas de pesquisa acadêmica, que vítima de escândalos de fraude, sentiu necessidade de revisar sua marca a fim de se distanciar dessa imagem negativa que assumiu nos anos precedentes (OSWALD, 2013). Foi orquestrado então

um processo de revisão de todo o sistema e reposicionamento da universidade a fim de torná-la parte do dia a dia do estado californiano novamente. Após resistência de alunos e *alumni* quanto à nova logo e slogan, a Universidade conseguiu dar a volta por cima e se reestabelecer como parte integrante daquela comunidade, após finalizado processo de *Rebranding*.

O *Rebranding* da Universidade de Bostwana foi analisado por Makgosa e Molefhi (2012). Estes autores analisaram a percepção de estudantes acerca do novo *Branding* da instituição, que passou por um processo de reformulação em 2008 com o objetivo de se diferenciar do crescente mercado de instituições privadas de ensino superior na região. As principais mudanças desse processo foram no seu logo, símbolos e cores corporativas utilizadas. Não foram mencionadas outras alterações além da identidade visual. Um dos achados do estudo ressalta que a antiga logo da instituição ainda era mais reconhecida que a atual. Tal evidência indica que o processo de *Rebranding* não se encerra uma vez estabelecida a nova identidade visual, tratando-se sim de um exercício contínuo de comunicação do novo posicionamento entre a IES e todos os *stakeholders*. Alterações de forma são relevantes no sentido de evidenciar mudanças, no entanto o mais importante é a formulação de um novo conceito e divulgação do mesmo entre todos os *stakeholders*.

O *Rebranding* envolve reconhecidamente um processo custoso, em termos de recursos financeiros e humanos (OSWALD, 2013). Um dos fatores críticos de sucesso evidenciados por Makgosa e Molefhi (2012) diz respeito à manutenção e se preciso aprimoramento da estratégia de *Rebranding* traçada, o que implica em constantes gastos com pesquisas de mercado e novos materiais. Isto reflete um problema para as IES que não têm histórico de grandes orçamentos ou departamentos de marketing (MERRILEES; MILLER, 2008). Tais fatores também precisam ser levados em consideração no desenho de um processo de *Rebranding* nesse segmento. Além disso, é um processo que traz consigo o risco de corromper toda uma reputação construída ao longo de anos de existência (MUZELLEC; LAMBIC, 2006). Este fato é altamente relevante quando se trata do segmento de ensino superior, que conta com universidades centenárias fundamentadas em bases sólidas e conhecida muitas vezes mundialmente. A capacidade de reinvenção dessas instituições não é tão veloz quanto a de organizações com caráter mais comercial.

Quando se fala de universidades públicas, a estratégia de *Rebranding* ganha ainda mais sentido, mas envolve também a necessidade de se ter mais cuidado em todo o processo. Inicialmente, tais universidades foram criadas e suportadas por governos a fim de prover educação superior à população, bem como formar profissionais aptos a trabalhar nas instituições públicas ou no desenvolvimento de pesquisas para o bem estar social (OSMAN, 2008). Com os efeitos da industrialização e mais tarde da globalização, os profissionais formados por tais instituições passaram a abastecer em sua maioria as grandes organizações privadas. Desde então o cunho social das universidades públicas veio se deteriorando, e o viés corporativo é cada vez mais evidente. O crescente número de instituições privadas também alterou a dinâmica do segmento, impulsionando universidades públicas a procurarem formas de diferenciação.

Em seu artigo sobre o processo de *Rebranding* das universidades públicas da Malásia, Osman (2008) deixa clara essa nova contextualização e o esforço das instituições em se reinventarem. Através da análise das novas estratégias promocionais de onze universidades públicas locais (via brochuras promocionais), o autor identifica os principais atributos que são comercializados e as mudanças na identidade visual e linguística. Ao concluir sua pesquisa, o autor refere-se à experiência de *Rebranding* nas universidades públicas da Malásia como bem sucedida, uma vez que cada vez mais as pessoas estão se referindo às universidades públicas pelos seus novos slogans. No entanto, o foco apenas nas alterações visuais evidencia que se trata de um processo superficial de *Rebranding*, sem grandes contribuições para o presente estudo. A citação desse artigo é válida para evidenciar iniciativas de *Rebranding* em IES em diferentes localidades do mundo, corroborando com a constatação de que a adoção de tal estratégia está presente no segmento de ensino superior nos dias de hoje.

Sobre a Universidade da Califórnia (UC), também pública, a população e as organizações locais haviam perdido a credibilidade e referência na instituição por conta de escândalos de fraude que fizeram parte de sua rotina entre 2006 e 2011. A identidade da universidade naquele período estava perdida, ausente de valores que fossem respeitados pela comunidade local ou pelo resto do mundo. O reposicionamento da instituição era necessário a fim de reconquistar esse público, além de alcançar novas fronteiras. O artigo de Oswald (2013), que relata o processo

de *Rebranding* administrado pela UC a partir de 2012, traz o novo posicionamento da instituição e exalta sua conexão com a comunidade: "*UC embodies the ambition of California and ignites the potential of its people"* (p.10). O processo de *Rebranding da instituição* contou com nova identidade visual, mudanças drásticas de logo (Figura 2), slogan, material promocional físico e digital e, mais importante, mudança de posicionamento da instituição perante o público alvo, a população californiana. O processo contou ainda com oposições inesperadas. Os estudantes não aprovaram a nova logo e fizeram petições na tentativa de derrubá-la. Alegou-se que a nova imagem era vazia, não trazia a história ou as intenções da instituição. Tal alegação demonstra a falta de participação dos stakeholders no processo, dando a evidenciar a importância de uma comunicação constante, que garanta a harmonização de entendimento entre todos os envolvidos. O processo de *Rebranding* da UC ainda não terminou e sua manutenção deve perdurar. Em 2013, novas campanhas promocionais foram publicadas e avanços nas redes sociais realizados.

Figura 2 - Antiga e Nova Logo UC

Fonte: Oswald, 2013

Apesar de ser possível encontrar alguns estudos sobre *Rebranding* em IES, poucos são os que analisam o processo subjacente de forma aprofundada. Uma exceção é o trabalho de Curtis, Abratt e Minor (2009) que analisa em termos de processo o caso de *Rebranding* da universidade ERAU (Embry-Riddle Aeronautical University) nos EUA. Estes autores detalharam as principais fases do seu processo de reposicionamento. Apesar de ser tratado como um caso de *Branding* pelos autores, as tratativas de reposicionamento iniciadas em 2006 pela nova presidência deixam claro o processo de *Rebranding* administrado. A histórica universidade de 1925 passou por diversas fases, servindo inclusive como um dos principais centros de formação de pilotos e técnicos de aeronáutica durante a Segunda Guerra Mundial. Em

2006, o novo presidente da ERAU assumiu também um novo posicionamento proposto pelo conselho diretivo, ampliar a atuação do instituto em atividades de pesquisa e expandir seus domínios para além dos EUA. Desde os acontecimentos de 11 de Setembro de 2001 e com a crescente oferta de instituições de ensino superior, a ERAU vinha sentido uma queda no interesse pela instituição. Essa atuação de nicho, apesar de reconhecida no mercado, também a rotulava muito. A instituição queria trazer estudantes que não só se interessassem por aviação e ao mesmo tempo permanecer atuante nesse nicho. Essa nova identidade desafiadora foi trabalhada pelo departamento interno através de um minucioso processo de *Rebranding*, composto de acordo com Curtis, Abratt e Minor (2009), por 4 fases (figura 3).

Figura 3 - Processo de Rebranding

Fonte: Traduzido de Curtis, Abratt e Minor, 2009

A primeira delas de Auditoria de Marca (“Brand Audit”), tinha o objetivo de identificar a nova identidade proposta pela ERAU através de entrevistas com seus principais stakeholders (internos e externos), tendo em vista suas visões atuais e de futuro sobre a instituição. Os resultados dessa primeira fase deram corpo a primeira formulação do novo conceito. Esse primeiro resultado seria testado na fase seguinte relativa a Avaliação de Opções de Posicionamento (“Positioning Options Evaluations”), que tinha por fim avaliar o novo conceito junto com outros *stakeholders*, através de entrevistas e *focus groups*. O feedback ajudaria na determinação do posicionamento ótimo da universidade, tendo em vista o novo direcionamento. A terceira etapa de Declaração Formal de Posicionamento da Universidade (“The Formal University Positioning Statement”) iria então formalizar seu novo posicionamento, tendo em vista a definição e aprovação do novo conceito. E por fim, entrou a fase responsável pelo marketing interno e externo do mesmo, fase denominada de Campanha de Marketing e Estabelecimento de Benchmark (“Marketing Campaign and Establishing Benchmark) .

Apesar de não trazer explicitamente os resultados alcançados pela ERAU com o processo de *Rebranding*, os autores chamam atenção a importância da consulta e aprovação dos *stakeholders* durante todo o processo, o que ajuda na fixação e

disseminação desse novo posicionamento durante a fase de marketing. A assimilação da nova identidade por todos os stakeholders é o ponto determinante de sucesso de um processo de *Rebranding*. O processo proposto pelos autores do caso da ERAU não é o único e nem necessariamente o melhor processo. Sua simplicidade e atenção ao constante acionamento dos *stakeholders*, potencializa a chance de sucesso de um processo de *Rebranding* em IES.

Toda a questão de reputação e valores muito presentes na imagem das IES, assim como os recursos necessários e os desafios envolvidos, evidenciam o desafio que é reformular suas identidades. Por outro lado, as novas dinâmicas estabelecidas por processos de globalização, privatização e o aumento da competição no segmento têm instigado essas organizações a pensarem e se posicionarem de formas diferentes, a fim de alcançar maiores vantagens competitivas. Tendo em vista a relevância e contemporaneidade do tema, o presente trabalho pretende agregar à literatura conceptual e empírica existente sobre o tema, através da análise aprofundada de um caso de *Rebranding* em IES e do processo estabelecido nesse *Rebranding*.

2.3. Questões de Pesquisa

A fim de melhor direcionar os objetivos, e consequentes, achados deste trabalho, foram estruturadas as seguintes pergunta e sub-perguntas de pesquisa, que serão abordadas empiricamente com um estudo de caso:

Questão de Pesquisa Principal:

"*Como se dá o processo de Rebranding em instituições de ensino superior*?"

Sub-Questões de Pesquisa:

"*Quais as fases de um processo de Rebranding em IES?"*

"Qual a natureza dos eventos que têm lugar nas fases desse processo?"

"*Como o encadeamento de eventos permite compreender esse processo?"*

3. METODOLOGIA E DESIGN DE PESQUISA

3.1. Natureza da Pesquisa

Tendo em vista a questão de pesquisa inicial "*como se dá o processo de Rebranding em instituições de ensino superior?*", o presente estudo adota uma posição ontológica de realismo crítico, pretendendo entender a realidade através de interpretações dos atores envolvidos, i.e. os *stakeholders* envolvidos num processo de Rebranding (EASTERBY; SMITH; THORPE, 2002). Neste caso, em termos epistemológicos, adota-se uma posição interpretativista ou de construcionismo social que ressalta a importância de se interpretar um evento no contexto no qual é vivido e tem como principal objetivo aumentar o conhecimento sobre determinado tópico (EASTERBY; SMITH; THORPE, 2002).

Pretende-se então analisar de forma profunda e detalhada como se dá o processo de *Rebranding* em IES ao longo do tempo, e a metodologia qualitativa foi identificada como a mais adequada para o estudo do fenómeno em causa (HUFF, 2009). De acordo com Denzin e Lincoln (2005), o emprego do método qualitativo em análise de processos é adequado, uma vez que busca-se estudar determinado fenômeno ou comportamento social no seu contexto natural, buscando fazer sentido a partir dos significados que os atores envolvidos lhes dão. Uma pesquisa qualitativa permite analisar o processo sob diferentes visões, proporcionando uma ideia mais completa sobre o fenômeno (BRYMAN, 2001). No caso de um processo organizacional (neste caso, uma IES), é possível descrever e explicar condições sociais em que a organização está inserida através da pesquisa qualitativa. Este fato é relevante para o caso de replicabilidade de tal processo, garantindo a riqueza de detalhes das condições, e compreensão das limitações de aplicabilidade em outros contextos (RITCHIE; LEWIS, 2003).

O presente estudo aprofunda o entendimento sobre o processo de *Rebranding* em IES através da identificação e análise dos eventos que moldam e guiam tal processo. Dessa forma, para além de promover o avanço no conhecimento teórico sore o assunto, o trabalho pretende auxiliar gestores de IES que têm interesse em promover um processo de Rebranding. O estudo tem então natureza exploratória e explicativa, no qual busca-se compreender as razões de causa e efeito que levam a determinadas situações (RITCHIE; LEWIS, 2003). Tem caráter indutivo, onde

proposições serão geradas por meio de estudo empírico, além de evidências que serão utilizados para apoiar a conclusão (HEDRICK; BICKMAN; ROG, 1993).

3.2. Estratégia de Pesquisa: Estudo de Caso

Definida a natureza qualitativa da metodologia adotada, a estratégia que se seguirá será o de estudo de caso (*Case Study Research*), com design de um caso único. Essa estratégia foi adotada em função da necessidade de uma investigação detalhada das motivações que precederam o processo estudado, assim como outros fenômenos sociais complexos, como entendimento de fatores determinantes para o sucesso e que demandam uma abordagem profunda e subjetiva (YIN, 1994). A estratégia de pesquisa permite analisar o caso em seu respectivo contexto, o que se mostra essencial para entender como que o processo é influenciado e/ou influencia o contexto no qual está inserido (HARTLEY, in CASSELL; SYMON, 2004). Vale ressaltar que a unidade de análise do presente estudo é o processo de *Rebranding* em IES. Corroborando com a escolha de estudo de caso, Yin (1994) ressalta que: “Em geral, o estudo de casos constitui a estratégia preferencial quando questões do tipo “por que é que” ou “como é que” são colocadas, quando o investigador exerce pouco controle sobre os eventos e quando o foco incide sobre um fenômeno contemporâneo de algum contexto da vida real” (p. 9).

No que diz respeito à escolha de design de caso único com o estudo aprofundado de apenas um caso, primeiramente vale ressaltar uma limitação de recursos na condução do estudo, o que influenciou a delimitação de escopo de um caso. O caso do Insper era acessível pela pesquisadora, uma vez que é aluna da escola. Para além disso, a escola em causa concordou com a disponibilização de dados secundários detalhados que foram incluídos na pesquisa, tendo-se também disponibilizado a participar na recolha de dados primários. Além desses fatores, a literatura indica a baixa evidência de casos de *Rebranding* no segmento de educação superior (HEMSLEY-BROWN; APTALAKA, 2006; CHAPLEO, 2011). Assim, com o fim de se realizar uma análise crítica e detalhada sobre o processo, é preferível a seleção de um único caso com análise rica e aprofundada de dados, do que vários casos com uma análise mais superficial (YIN, 1994).

3.3. Amostragem e Coleta de Dados

3.2.1. Seleção de Amostra Intencional

Na presente pesquisa, a definição da amostra foi intencional e diretamente vinculada à presença e/ou participação do potencial entrevistado na instituição durante o processo de *Rebranding* (SILVERMAN, 2005). As únicas exceções foram a situação de um integrante do corpo gerencial do departamento de marketing do Insper que não vivenciou o processo, mas que teve envolvimento direto com a estratégia da marca, e o caso de um observador externo que foi escolhido justamente para trazer essa percepção externa de um não participante do processo. A escolha desse observador cumpriu os critérios de indivíduo pertencente ao mercado de trabalho potencial do Insper, baseado em São Paulo e que tinha conhecimento da escola e da mudança de marca vivenciada. A seleção limitou-se a um participante, uma vez que o foco de pesquisa era a compreensão do processo sob a ótica de seus stakeholders, dando mais relevância ao investimento de recursos em entrevistados que tivessem participado do processo efetivamente.

Assim, conforme recomendado por Selltiz (1974), foram selecionadas pessoas que tiveram experiência prática com o problema a ser estudado. Dessa forma, a amostragem teve caráter intencional (MASON, 2002). Tendo em vista o cenário, os atores e o processo sob análise (MILES; HUBERMAN, 1994), os entrevistados selecionados participaram direta ou indiretamente do processo de *Rebranding* do Insper. A diversidade e a variedade foram premissas levadas em consideração na seleção dos mesmos. De forma que foram consultados tanto a alta gestão do Insper, em destaque a presidência e a diretoria de marketing que liderou tal processo, quanto colaboradores, corpo docente, alunos e ex-alunos, que participaram das etapas prévias e/ou das etapas posteriores ao processo de *Rebranding* do instituto.

A decisão sobre quantos indivíduos entrevistar, não foi definida de antemão. Para compor a amostra, foram definidos primeiramente grupos de *stakeholders* participantes do processo que tivessem envolvimento e, consequentemente, possíveis pontos de vista diferentes sobre o processo. Estes grupos de participantes foram identificados logo de partida como relevantes para o estudo, nomeadamente: ex-alunos, professores, diretoria de marketing institucional do Insper, presidência do Insper, agência de *Branding* envolvida no processo (Interbrand) e observador externo.

Ainda dentro desses grupos de *stakeholders*, foram selecionados ex-alunos com passagens em cursos de graduação e ex-alunos de cursos de pós-graduação, e professores que participaram de forma ativa, como foi o caso de professores participantes de workshops para tomada de decisão durante o processo, e outros com envolvimento passivo. Dessa forma, buscou-se cobrir os diferentes perfis de *stakeholders* impactados, abrangendo tanto os idealizadores e gestores do projeto de *Rebranding*, quanto as comunidades mais afetadas por ele, como foi o caso de ex-alunos e professores. Segue na Tabela 1 a estrutura final de participantes, segmentado por grupo de stakeholders:

Tabela 1- Quantidade de Participantes

Grupo de Stakeholders incluídos na recolha de dados primários	**Quantidade de Participantes**
Ex-alunos	3
Professores	4
Departamento de Marketing	3
Presidência	1
Agência de *Branding*	1
Observador Externo	1
Total	**13**

Fonte: Autoria Própria, 2016

Uma vez selecionados os grupos, foram então escolhidos os participantes mais indicados, levando em conta em primeiro lugar as recomendações do departamento de marketing do Insper, e em segundo lugar recomendações dos próprios entrevistados que sugeriram o nome de outros possíveis participantes que poderiam agregar para a compreensão do fenómeno. A decisão sobre delimitação do número de entrevistados se deu por saturação teórica (SILVERMAN, 2005), uma vez que os relatos começaram a se repetir, e padrões foram sendo identificados, nesse momento foi então decido restringir aquele número de participantes. Assim, no total, considerando as recomendações e a saturação teórica, foram entrevistados 13 indivíduos de diferentes grupos de *stakeholders*.

Selecionados os participantes, foi iniciado o contato dos mesmos. Primeiramente foi enviado um *email*, com cópia para a professora orientadora desse trabalho, apresentando o tema da pesquisa e solicitando de colaboração do entrevistado através da concessão de uma entrevista presencial de duração estimada de 40 minutos. Após esse contato, todos os convidados retornaram positivamente. Segue tabela (tabela 2) com o perfil dos entrevistados.

Tabela 2 - Perfil dos Participantes

#	Sigla de referência ao nome do participante	Cargo/posição na instituição	Desde quando está/esteve presente na Instituição
1	#Presidente	Ex-Presidente Executivo	1999
2	#Professor 1	Professor	2002
3	#Professor 2	Professor	1996
4	#Professor 3	Professor	2004
5	#Professor 4	Professor	2000
6	#Marketing1	Marketing	2004
7	#Marketing2	Marketing	2008
8	#Marketing3	Marketing	2012
9	#Aluno1	Ex-aluno Graduação	2004
10	#Aluno2	Ex-aluno Graduação	2008
11	#Aluno3	Ex-aluno Pós-Graduação	2009
12	#Agência	Agência de *Branding*	2008
13	#Observador	Observador Externo	-

Fonte: Autoria Própria, 2016

3.2.2. Natureza dos dados recolhidos

Dados Primários

A coleta de informações foi composta de dados primários, a partir dos dados gerados pelas entrevistas em profundidade conduzidas face-a-face. Esse formato permitiu abordar o tema de forma profunda e capturar opiniões pessoais de atores-chave do caso, ou seja, dos principais *stakeholders* do processo de *Rebranding* do Insper. Segundo Kvale (1983) entrevistas desta natureza têm como propósito o levantamento detalhado de descrições do contexto no qual o entrevistado está

inserido, capturando assim a interpretação do seu significado quanto ao fenômeno relatado.

Existem três principais tipologias de entrevista em profundidade (GODOI; MATOS, 2003): (i) a entrevista livre, sem roteiro pré-estabelecido, (ii) a entrevista baseada em roteiro que, apesar da existência de uma estrutura de perguntas pré-definida, permite ao entrevistador trocar a ordenação e até mesmo acrescentar novas perguntas de acordo com o andamento da entrevista e (iii) a entrevista fechada ou padronizada, que tem caráter de formulário no qual as perguntas precisam ser todas feitas e seguir ordem pré fixada, podendo porém conter campos para respostas abertas. Para o presente estudo, foi seguida a abordagem de entrevistas baseadas em roteiro pré-definido.

Em todas as entrevistas realizadas foi solicitado no início da entrevista a assinatura de um termo de consentimento (ver Apêndice 3), seguido de solicitação de gravação da mesma para fins de transcrição. Todos os participantes concordaram com tais condições.

O roteiro foi ajustado para diferentes grupos de *stakeholders* (aluno, corpo docente, entre outros, e de acordo com o período em que o participante havia estado envolvido no processo de Rebranding da instituição (antes, durante e/ou depois do processo). Foram assim elaborados seis roteiros de pesquisa, um para cada grupo (ver Apêndice 1). Ajustaram-se os roteiros por forma a garantir que todos os entrevistados tivessem a mesma estrutura de temas, sendo alterada apenas a forma de abordagem das perguntas dependendo do grupo de stakeholders a que pertenciam os entrevistados (ou seja, dependendo do posicionamento daquele grupo no processo).

Todos os roteiros foram iniciados pela mesma introdução acerca do tema e objetivos do presente estudo, que era feita por forma a não induzir o entrevistado em qualquer forma de pensamento específica). Seguia-se uma apresentação do participante, em que se perguntava sobre sua formação e desde quando atuava na instituição sob análise. Concluídas as apresentações, a primeira sessão da entrevista visava abordar o cenário pré-*rebranding*, a fim de entender a percepção do entrevistado sobre a principal motivação para a mudança de marca e como lhe havia sido apresentado o projeto pelos líderes do mesmo. Em seguida, eram iniciadas as questões principais do estudo, referentes aos eventos mais marcantes da época. O

objetivo desse levantamento foi captar os eventos entendidos como críticos pelos entrevistados e que mereceram destaque nas suas descrições dos eventos a ponto de persistirem na memória dos mesmos. A penúltima parte dizia respeito às reações da comunidade frente ao processo de *Rebranding*. A última seção abordava a forma como os participantes percebiam os resultados da mudança nos dias de hoje e a visão dos entrevistados quanto ao que poderia ter sido feito de diferente na condução do processo de *Rebranding*. Sob a orientação da técnica de “bola-de-neve” adotada, perguntava-se por fim uma indicação de demais participantes que eles entendessem como essenciais para entender o processo.

As entrevistas tiveram lugar entre os meses de dezembro de 2015 e abril de 2016, sendo a sua maioria realizada nos meses de fevereiro e março. Apenas duas entrevistas não foram realizadas presencialmente, sendo uma realizada por Skype e outra por telefone, por conta de dificuldade de agenda dos participantes. Todas as outras onze entrevistas ocorreram presencialmente em locais de conveniência para os entrevistados.

Durante as entrevistas foi feito uso de gravador de voz, pelo próprio aparelho celular, e também anotações numa via impressa do roteiro de entrevista. O material de áudio gerado nas entrevistas foi transcrito pela própria pesquisadora através do sistema de leitura limpa, excluindo-se interjeições e repetições de palavras (MAYRINK, 2014, p.15) e as anotações foram registradas em arquivo paralelo para auxílio na fase analítica.

Dados Secundários

Dados secundários também foram considerados. Em termos gerais, foi incluído material literário acerca de estudos empíricos sobre o processo de *Branding* e *Rebranding* em instituições de ensino, assim como notícias de universidades aderindo a iniciativas de marketing. Relativamente ao caso Insper, foram objetos de análise pesquisas de mercado contratadas por instituições especializadas (e.g. estudos de força da marca produzidos pela agência de *Branding*, pesquisas de mercado do Ibope), notícias e reportagens em veículos de mídia e quaisquer outros documentos sobre o processo de Rebranding do Insper.

A combinação de múltiplas fontes de dados permitiu analisar as questões de pesquisa sob uma ótica mais abrangente, bem como garantir maior embasamento às conclusões. Artifício bastante usual quando utilizada a estratégia de estudo de casos, a triangulação de dados (PATTON, 2002) foi um dos meios adotados para dar maior robustez ao estudo qualitativo.

3.4. Análise de Dados

3.4.1. *Template Analysis*

Segundo Flick (2004): “a interpretação de dados é o cerne da pesquisa qualitativa”. Sendo assim, é válido ressaltar a relevância da condução dessa fase no estudo, que deve inclusive anteceder a definição da metodologia de coleta de dados. De forma geral, pode-se dizer que uma pesquisa qualitativa possui duas fases marcantes de análise de dados (MARTINS, 2009). A primeira delas, a análise prévia, que ocorre concomitante ao processo de coleta de dados, no qual o pesquisador pode inclusive remodelar algumas formas de coleta a fim de aperfeiçoá-las para as análises que prosseguirão. A segunda fase é a análise pós levantamento dos dados, na qual procura-se identificar opiniões em comum, padrões e tendências, que corroborarão as conclusões relatadas ao final do estudo.

Os dados do presente estudo foram analisados através de uma composição de técnicas, conhecida como *template analysis*. Com esta técnica foi produzida uma lista de códigos (*template*) que representavam os principais temas abordados nas entrevistas transcritas (TESCH, 1990), vide Apêndice 4. As principais etapas da técnica de codificação envolvem: (i) realização de uma análise prévia global de todas as entrevistas, a fim de se extrair um sentido do todo; (ii) seleção de uma entrevista entendida como referência e análise do sentido implícito da mesma (a que se refere); (iii) uma vez feito tal processo para demais entrevistas, detalhar lista de todos os tópicos identificados e agrupá-los por semelhança; (iv) definida a lista, é possível voltar aos dados e indexar tais códigos na entrevistas transcritas; (v) transformar tais elementos em categorias, agrupando-os por relação; (vi) reunir material dos dados pertencentes a cada categoria e analisa-los conjuntamente; (vii) e por fim e caso necessário, recodificar os dados (KING, 2004).

Essa técnica de análise de codificação é vantajosa ao estudar diferentes perspectivas individuais dentro de um contexto organizacional, permitindo inclusive compará-las. Além disso, a produção de uma lista de codificação ajuda na manutenção da organização e clareza do trabalho. Dentre os tipos de códigos (BOGDAN; BIKLEN, 1992) identificados, é possível destacar: (i) códigos de caráter pessoal e contexto; (ii) perspectivas dos participantes; (iii) posicionamento do participante no processo e (iv) códigos de processo. A validade da construção dos dados foi atestada através da triangulação de dados entre as diversas fontes primárias e secundárias consideradas e revisão da transcrição por outros pesquisadores (YIN, 1994; BEVERLAND; LINGGREEN, 2010)

No que diz respeito à confiança do presente estudo qualitativo, uma postura analítica e crítica foi mantida durante a captação e análise de dados. A técnica de *Back and Forward* entre o desenho e a implementação da metodologia asseguraram a congruência entre as seções do estudo (MORSE ET AL., 2012). Foi buscado a todo momento uma contribuição efetiva para a literatura empírica sobre o tema explorado, a fim de revelar achados com aplicabilidade para os gestores de IES (SILVERMAN, 2005).

3.4.2. Técnica de Análise Baseada em Eventos

Utilização de eventos para análise de processos

A análise de eventos vem sendo utilizada na literatura como ferramenta para o estudo de processos sociais (HALINEN; TORNROOS; ELO, 2010). Mais recentemente, sua aplicação foi empregada em análises de processos organizacionais e mudanças em redes de negócios, conforme artigos de Halinen (2012 e 2013), Tidstrom (2012) e Hedaa (2008). No que diz respeito à aplicação da técnica no estudo de processos, o objetivo não é apenas analisar o processo e seus resultados, mas também em como esses resultados são influenciados e moldados pelo processo e o ambiente no qual está inserido (TINAKEN; TUOMINEM, 1992).

O presente estudo faz uso dessa técnica para analisar o processo de *Rebranding* em IES a partir da análise do caso do Insper, tratando-o como um conjunto de eventos encadeados, que foram identificados e analisados conforme a percepção

de agentes participantes, e levando em consideração o contexto social no qual estavam inseridos (HALINEN; TORNROOS; ELO, 2010).

Tendo em vista esse entendimento de que um processo de *Rebranding* pode ser compreendido como um fluxo de eventos encadeados (HALINEN; TORNROOS; ELO, 2010), o estudo parte da premissa de que existe uma relação de influência entre um evento antecessor e o evento seguinte nesse encadeamento (Figura 4), sendo que essa conexão assume um papel temporal e lógico (HALINEN; SALMI; HAVILA, 1999).

Figura 4 - Fluxo de Eventos

Fonte: Autoria Própria, 2016

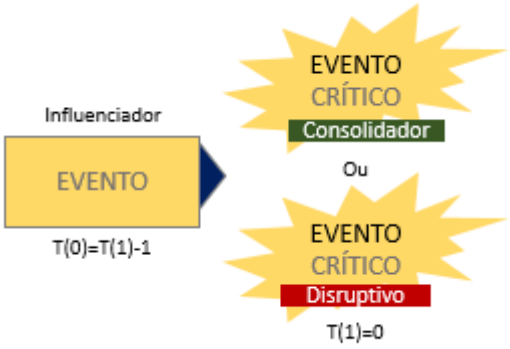
Definição de tipos de eventos

Diferentes tipos de eventos são capazes de promover o entendimento de passagem do tempo ou de evidenciar mudanças dentro de um processo. Faz-se necessário então classificar esses tipos de evento, a fim de destacar aquele que é objeto da presente análise. Com o intuito de simplificar a compreensão, os eventos levantados nesse trabalho serão divididos entre eventos normais e eventos críticos (HALINEN; TORNROOS; ELO, 2013). Em estudos anteriores de análises de redes, evento crítico é definido como todo evento que provoca algum tipo de mudança na estrutura da rede, que pode ser tanto colaborativa para o fortalecimento da estrutura, quanto disruptiva. Já os eventos normais ou de inércia, assumem um papel de mantenedores da estrutura (HALINEN; TORNROOS; ELO, 2010).

O presente estudo seguirá a mesma lógica, porém aplicada à análise de um processo de *Rebranding* em IES. Evento normal é definido como todo o evento que não traz nenhuma alteração no fluxo do processo, mantém uma inércia. Já os eventos críticos ou eventos decisivos são eventos que constituem de alguma forma marcos no processo. Tais eventos críticos podem ainda se dividir em dois tipos, são eles disruptivos e consolidadores. O primeiro é caracterizado por ser um motivador de

mudanças ou rupturas no processo, apresentando potencial para desviar o fluxo do processo do curso esperado. Já que os eventos críticos consolidadores fortalecem o curso do processo, ajudam a corroborar aquilo que era pretendido (ver Figura 5).

Figura 5 - Identificação Evento Crítico



Fonte: Autoria Própria, 2016

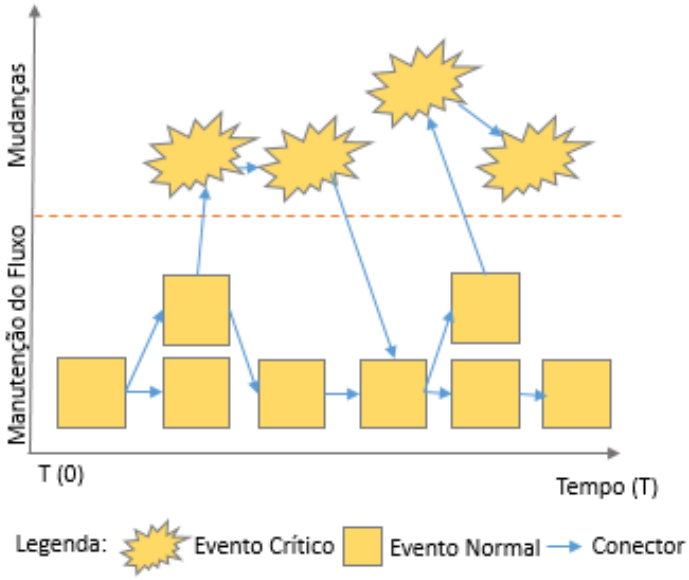
Foi identificada a ocorrência de eventos normais e críticos no processo de *Rebranding* do Insper. Entretanto, o foco de análise foi em cima dos eventos críticos, tanto disruptivos quanto consolidadores, uma vez que seu conhecimento e respectivas causalidades e consequências se fazem mais relevantes para os gestores de instituições de ensino.

Identificação de eventos críticos e normais

A identificação de eventos se deu durante o processo de coleta de dados, bem como durante a fase de análise dos mesmos. Uma vez entendidos e ordenados cronologicamente todos os eventos, foram identificadas as potenciais relações de conexão entre eles, e por fim classificados entre críticos e normais (HALINEN; TORNROOS; ELO, 2010), vide Figura 6. A fim de garantir a validade dos eventos, vale ressaltar que todos os eventos selecionados e incluídos na análise foram mencionados por dois ou mais participantes do estudo.

Não foi objetivo do estudo comparar as diferentes perspectivas entre stakeholders do processo. Essa análise só teria validade se fosse considerada uma amostra maior de participantes de cada grupo de stakeholder entrevistado, a fim de se encontrar padrões, posicionamentos conflitantes e demais análises comparativas.

Figura 6 - Fluxo de Eventos Críticos e Normais



Fonte: Autoria Própria, 2016

3.5. Sumário dos Procedimentos Metodológicos

A tabela 3 que se segue tem como objetivo organizar os procedimentos metodológicos aprofundados nessa seção.

Tabela 3 - Procedimentos Metodológicos

Ontologia	Realismo crítico
Epistemologia	Interpretativista
Método	Qualitativo
Natureza	Explicativo e Exploratório
Natureza da abordagem	Indutivo
Estratégia	*Estudo de Caso (Case Study Research)*
Unidade de análise	Processo de *Rebranding* em instituições de ensino superior
Amostra	Amostragem intencional
Coleta de dados	
Primários	Entrevistas em profundidade (face-a-face)
Secundários	Notícias, Entrevistas Abertas, Estudos de Terceiros
Técnicas de análise dos dados	*Template analysis e Análise baseada em eventos*

Fonte: Autoria Própria, 2016

4. ANÁLISE DE DADOS

Antes de iniciar a análise dos dados coletados, faz-se necessária a contextualização da instituição de ensino que é foco de análise. Sendo assim, esta seção se inicia com um breve relato da história do Insper. Em seguida, serão apresentadas as principais fases do processo de Rebranding nesta IES e, por fim, o foco do presente tópico - as análises decorrentes do encadeamento de eventos.

4.1. História do Insper e Decisão de *Rebranding*

O entendimento da motivação do *Rebranding* dessa escola está diretamente ligado à história e sociedades firmadas ao longo da sua existência. Segue então uma breve descrição da história da instituição até a decisão de mudança da marca.

Em 1970 foi criado o Instituto Brasileiro de Mercados e Capitais (Ibmec), a fim de fomentar estudos sobre mercados de capitais no país. Durante crise na década de 80, o instituto carecia de recursos financeiros e lançou cursos de MBA no Rio de Janeiro, em 1985, e em São Paulo em 1987. Em função do sucesso dos cursos, foi criado o segmento de pesquisa e educação. A partir de 1995, foram iniciados os cursos de graduação, primeiramente no Rio de Janeiro e depois em São Paulo, em 1999.

Nesse mesmo ano, Claudio Haddad, Paulo Guedes e outros sócios minoritários compraram o segmento de educação do Ibmec, juntamente com a marca Ibmec, e todas as suas unidades de ensino no Rio de Janeiro, São Paulo, Brasília e Belo Horizonte.

Tendo em vista as diferentes diretrizes dos sócios quanto ao futuro do Ibmec, foi feita uma reconfiguração societária em 2004. O Ibmec de São Paulo foi adquirido por Claudio Haddad e doado ao Instituto Veris junto com outros sócios, se tornando um instituto de ensino independente das demais unidades e sem fins lucrativos. Vale ressaltar que Claudio Haddad permaneceu associado ao grupo Ibmec, detentor das unidades Rio de Janeiro, Belo Horizonte e Brasília.

A independência da escola de São Paulo pode ser entendida como a mudança mais marcante e determinante para o futuro da escola paulista. Ao se estabelecer como sem fins lucrativos, o instituto pôde dar sequência ao projeto pioneiro no Brasil

de ensino e pesquisa que sempre esteve nos planos de Claudio Haddad. Os excedentes financeiros retornariam para a instituição, garantindo mais verba para pesquisa, investimentos em infraestrutura e atraindo cada vez mais um público de rigor acadêmico.

Sobre a marca dessa época, pouco foi feito em termos de alteração. Com o intuito de preservar o nome e a reputação já conhecidos no mercado, o Ibmec de São Paulo fez apenas uma mudança parcial de sua identidade visual para se diferenciar dos demais. A escola de São Paulo adotou as cores azul e cinza, enquanto que o grupo Ibmec usava azul e dourado em sua identidade. Mudou-se o território visual, mas a marca em si e o nome foram mantidos. Como resultado, o nome Ibmec era utilizado em referência a todos os institutos da mesma forma, sem nenhum tipo de diferenciação. Dentre alguns episódios, destacou-se a cobertura do lançamento do livro de um professor exclusivo do Ibmec de São Paulo por um programa de TV aberta nacional, no qual o nome Ibmec era usado livremente, sem referência à unidade ou referência à unidade independente.

Uma vez que o nome estava guardado na memória do público como alusão a um grupo de instituições de ensino, a mudança de território visual não se fazia suficiente para destacar a instituição de São Paulo, agora autônoma das restantes. Desde que a unidade de São Paulo foi doada ao Instituto Veris, em 2004 que se iniciou uma discussão de possibilidade de troca de nome da instituição. No entanto, o corpo diretivo julgou ser cedo e talvez desnecessário proceder a uma mudança de marca. Não havia concordância de que era preciso fazer tal mudança, e o risco de perder alunos, ao distanciar-se da marca consolidada no mercado, parecia alto.

A estratégia escolhida e seguindo os moldes do que se fazia no exterior, a exemplo de University of California at Berkeley, foi adotar a sigla “SP” ao final do nome Ibmec. Essa alteração poderia garantir a referência ao instituto paulista, ao mesmo tempo que não se desprendia do grupo Ibmec. No entanto, não ficou claro a dissociação entre as instituições. O Ibmec-SP era visto como a unidade de São Paulo do grupo Ibmec e as confusões de mídia perpetuavam. As consequências desta falta de clareza eram múltiplas. Por exemplo, pesquisadores da instituição paulista eram penalizados ao pleitear bolsas de auxílio a pesquisa, uma vez que os órgãos não entendiam a diferença entre as instituições com e sem fins lucrativos. Adicionalmente,

o grupo Ibmec dava sequência à expansão de suas unidades, o que dificultava ainda mais o destaque do Ibmec-SP como uma instituição independente do grupo Ibmec.

À medida que o tempo foi passando, mais alunos eram formados, a comunidade de ex-alunos aumentava e tornava-se cada vez mais complexo mudar a marca. A motivação para a troca era clara. A ruptura com o grupo Ibmec fazia-se necessária para que a escola de São Paulo pudesse alcançar seu posicionamento de excelência e inovação de forma autônoma e sendo reconhecida por isso no ambiente interno e externo à instituição. Permanecer ligada a um grupo que não tinha mais envolvimento e que a afastava desse projeto de educação ímpar no Brasil não fazia sentido. O nome Ibmec limitava os planos de crescimento e a independência do Ibmec-SP.

Sendo assim, em 2007, durante o processo de reformulação estratégica da instituição e envolvendo consultoria externa, o tema mudança de nome voltou a ser discutido e o conselho deliberativo foi unânime na decisão por viabilizar essa mudança. Seguiu-se então a contratação de uma agência de *Branding* (Interbrand) para liderar o processo junto ao Ibmec de São Paulo. A agência escolhida iniciou o trabalho com a instituição em abril de 2008 e realizou a mudança da marca efetivamente em maio de 2009.

4.2. Identificação das Fases do Processo de *Rebranding* do Insper

A análise dos dados resultou numa divisão do processo de *Rebranding* do Insper em três fases (ver Figura 7). O objetivo desta divisão foi permitir uma melhor compreensão do fenômeno, e identificar se houve alguma fase de maior relevância para o presente estudo. Foram também identificados os eventos mais significativos para cada uma das respectivas fases, que são tratados de forma breve nessa seção. Na seção seguinte será explorada de forma mais analítica aquela que foi entendida como a fase mais relevante e seus respectivos eventos.

Figura 7 - Fases Processo de *Rebranding* Insper

Fonte: Autoria Própria, 2016

Fase 1 - Período de Decisão de Rebranding

A primeira fase, denominada Período de Decisão de Rebranding, compreende todo o período entre a cisão societária em 2004 e a contratação da agência de *Branding* Interbrand em 2008 que resultou da decisão de mudança de marca. Nesse período, o evento mais significativo compreende o planejamento estratégico realizado em outubro de 2007 com uma consultoria estratégica, que tinha como horizonte de planejamento o período de cinco anos. O tema mudança de marca foi abordado nessa ocasião, depois de anos em discussão, e aprovado por unanimidade no conselho diretivo.

Fase 2 - Estruturação da Mudança de Marca

A fase seguinte abrange a Estruturação da Mudança de Marca. Dentre os eventos mais marcantes que valem ser ressaltados, estão:

(i) Primeira comunicação da mudança aos alunos e todo o corpo de funcionários da instituição. Nessa etapa, a comunicação limitou-se a dizer que a marca ia mudar, sem maiores detalhes, e que no momento estavam realizando entrevistas com uma seleção de *stakeholders* a fim de a estruturar;

Conforme relatado pelo entrevistado #Marketing1, membro da diretoria de marketing:

> “O processo começou com uma série de entrevistas com conselheiros, funcionário antigos e novos, professores, alunos, ex alunos, empregadores. Os alunos foram comunicados de que a marca ia mudar, mas não tinham ideia de como, apenas que era um projeto de 8 meses a 1 ano”. (#Marketing1)

(ii) Criação da marca, que envolveu a definição dos atributos e pilares que sustentavam a nova marca. Os pilares resultantes desse processo, tendo em vista o direcionamento que a diretoria havia definido para a instituição e as conversas com stakeholders, foram: Inspirar, Pertencer e Transformar. A partir de tal determinação, foi iniciado o processo criativo de levantamento de nomes pela agência de *Branding*.

(iii) Votação e definição da nova marca. Uma vez levantados uma série de nomes potenciais para a nova marca, foram escolhidos dois deles entre a agência e diretoria, para seguirem para uma votação com alunos, ex-alunos, funcionários, professores. A votação foi uma demanda da própria instituição que queria envolver toda a comunidade no processo de *Rebranding*, a fim de que a mesma se sentisse parte do processo. A votação teve como vencedor, numa proporção de aproximadamente 80%/20%, o nome Insper, em detrimento de Lidera.

O processo de criação de nomes foi orientado pelo consenso de que a escola demandava um nome de caráter abstrato, uma vez estabelecida sua orientação vanguardista e inovadora no mercado de educação brasileiro. Esse ímpeto de diferenciação está presente desde a metodologia de ensino pautada na análise de casos, como praticado em Harvard, à infraestrutura da escola. Uma instituição de educação com essa orientação, combinada com a busca constante pela excelência (um dos lemas da escola), não toleraria ter uma marca meramente descritiva semelhante aos que fazia a maioria das instituições concorrentes. O senso de diferenciação se fazia presente também no nome da escola. Em virtude disso, foram levantados nomes de caráter abstrato, e Insper, especificamente, foi originado dos pilares da marca Inspirar e Pertencer. O então presidente da instituição, elabora um pouco mais sobre essa fase, no trecho a seguir:

> “Uma grande discussão foi que tipo de nome. Em geral uma escola, uma faculdade ou universidade tem um nome descritivo, Universidade de São Paulo,

ou nome de alguém. E o que eles sugeriram na época ... e depois acatamos, ao invés de usar nome descritivo, usar um nome abstrato. Achei uma boa a ideia...” (#Presidente)

Fase 3 – Transição

A última fase foi a Fase de Transição, que diz respeito a todas as ações de implementação da nova marca. Compreende desde a comunicação da nova marca ao público e os dois anos que se seguiram de estratégia de aderência da marca na comunidade.

Escolha da Fase 3 como foco da Análise de Processos

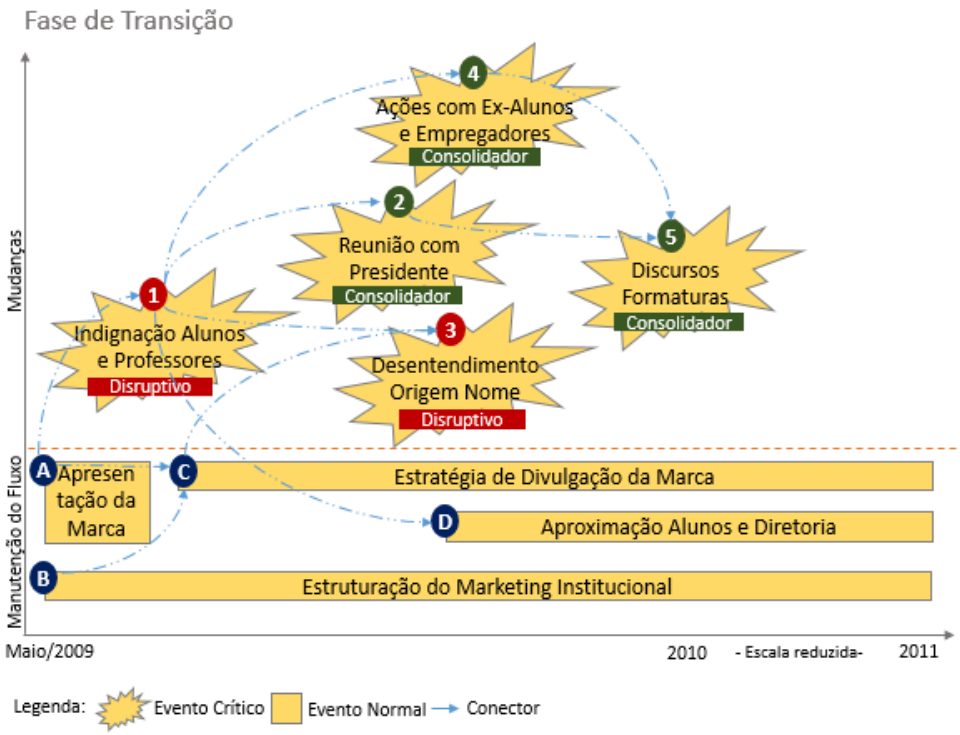
Entendido o que cada uma das fases envolvidas no processo de *Rebrading* do Insper envolveram, faz-se necessário justificar a escolha daquela que será objeto de análise de processos, a Fase 3. Essa etapa é percebida como mais importante para o presente estudo, pois a partir dela que foi realizada a interação com o público de forma mais enfática e foram originados os principais eventos críticos que moldaram o processo de *Rebranding* da instituição.

Relativamente à primeira e segunda fases, é de notar que a Fase 1 não foi tida como a mais relevante para o presente estudo, uma vez que durante o processo decisório de troca de marca, a discussão sobre o tema e respectivas definições ficaram restritos à diretoria da Instituição, com contribuição tímida de funcionários e membros do conselho. Não foram percebidos eventos de caráter disruptivo que pudessem gerar análises relevantes para estudo. Já na Fase 2, a liderança ficou concentrada na agência de *Branding* contratada, apesar das interações constantes com a diretoria e marketing do Insper e de entrevistas com uma seleção de *stakeholders* que incluiu alunos, funcionários e professores. Não foram identificados eventos que geraram mudanças significativas no processo de *Rebranding* da instituição, e por essa razão não serão tratados eventos críticos nessa fase.

4.3. Identificação de Eventos no Processo de Rebranding do Insper

Uma vez definidos os tipos de eventos críticos disruptivos e consolidadores e eventos normais conforme discutido na seção de metodologia, e as fases acima descritas que compõem o processo de *Rebranding* do Insper, são analisados a seguir os eventos identificados na Fase de Transição, bem como suas classificações. A fase sob análise diz respeito a todas as ações veiculadas pela agência de *Branding* e gestão do Insper com a finalidade de apresentar e tornar aderente a nova marca à comunidade. Segue imagem ilustrativa de todos os eventos mapeados na fase de transição. A imagem tem o objetivo de estruturar o processo como um todo, organizando cronologicamente os eventos, destacando suas classificações entre eventos Normais e Críticos Consolidadores ou Disruptivos e evidenciando o encadeamento dos eventos. Essas conexões demonstram a influência que eventos possuem na motivação de outros eventos. O encadeamento entre os eventos identificados define o fluxo do processo de Rebranding sob análise, vide Figura 8.

Figura 8 - Detalhamento de Eventos da Fase de Transição



Fonte: Autoria Própria, 2016

Evento Normal A - A Apresentação da Marca

O primeiro evento normal do processo de *Rebranding do Insper* corresponde justamente a apresentação da marca. A marca foi apresentada à comunidade em dois eventos distintos, primeiramente para acadêmicos e funcionários e, posteriormente, para ex-alunos, alunos, empregadores, doadores em outro evento.

> “Retomamos o histórico do porquê (para corpo docente e funcionários) e informamos que na segunda-feira de manhã haveria o lançamento formal para toda a comunidade, trouxemos alguns empregadores, doadores, ex alunos. Muito cuidado em manter essas pessoas envolvidas o tempo todo”. (#Marketing1)

Além dessas apresentações formais, os professores foram orientados a apresentar a nova marca e contar uma breve história da motivação dela em todas as palestras que realizassem pela instituição. Mais uma forma de divulgar a nova marca, em especial à comunidade externa ao Insper, conforme relatos de professores e

> “Orientavam muito os professores a usar template, powerpoint com marca nova, preparamos pessoas da área de mídia para ajudar na preparação do material. Fizemos link no site com a história da marca e estimulamos alunos e professores a navegar nessa página. ” (#Marketing1)

A preocupação em contar a história, não se referir à antiga marca e utilizar e atualizar materiais com a nova identidade visual foi passada a todos os professores e funcionários da instituição. A equipe de marketing passa a assumir um papel de defensor e promotor da marca, com o intuito de promover seu conhecimento através de todos os pontos de contato entre a instituição e a comunidade.

Como era de esperar, o evento de apresentação da marca implicou numa série de reações por parte de toda a comunidade e deu início a diversas ações de marketing por parte da IES. Mais especificamente, tal evento motivará tanto estranheza por parte dos professores e revolta por parte dos alunos (Evento Crítico 1 - Disruptivo), quanto dará sequência à estratégia de divulgação da marca (Evento Normal C).

Evento Normal B – Estruturação da Área de Marketing

Um outro evento normal que pode ser identificado nesse momento é justamente a estruturação da área de marketing. Até então o marketing institucional não existia. A escola possuía estruturas de marketing segmentadas entre os programas oferecidos, que tinham como objetivo a promoção desses cursos específicos. Segue abaixo relato de um dos professores sobre o papel crucial do marketing a partir de então:

> “Precisava que o marketing fosse além dos programas, que tivesse um caráter institucional e tinha que capitalizar em cima de uma escola que tinha a pretensão de crescer .... ” (#Professor3)

Antes de iniciado o processo de *Rebranding* não existia uma estratégia de marca bem definida. Uma vez decidida a mudança de marca e criado todo um arcabouço de atributos derivados dela é que a marca passa a fazer parte da estratégia de desenvolvimento da instituição. Vale ressaltar que o processo de *Rebranding* não foi fator único decisivo para a estruturação dessa área, o marketing institucional se fazia necessário para que a instituição alcançasse o posicionamento desejado. Quando decidida a troca da marca em 2007, um gerente de marketing institucional foi contratado e a partir de então a área foi estruturada. A comunicação da instituição passa a ter um mesmo discurso, o que era crucial na divulgação do novo posicionamento da IES e orientação dos demais *stakeholders* que tinham o papel de promoção da marca. O marketing assume papel estratégico tanto na condução do processo de *Rebranding*, quanto na estratégia de crescimento da instituição.

A nova área tem influência direta nas ações de divulgação da marca que se seguirão (Evento Normal C).

Evento Crítico 1 (Disruptivo) - Indignação dos Professores e Alunos

No final do processo de escolha do nome e após a formalização da nova marca, no evento de apresentação da marca (Evento Normal A), é possível identificar o primeiro evento crítico desse caso que diz respeito à indignação dos professores e alunos quanto à escolha do nome Insper. Essa primeira reação adversa está muito vinculada ao caráter abstrato do nome em contrapartida ao conservadorismo dos *stakeholders* mais afetados. O setor de educação é pautado em torno de tradição e reputação. Seus principais stakeholders, os acadêmicos e os alunos, apesar de

muitas vezes jovens, demandam esses atributos das instituições que escolhem para trabalhar ou estudar. Se não bastasse o desconforto desses mesmos *stakeholders* com a aceitação de todo o processo de Rebranding, os mesmos ainda foram surpreendidos com a seleção dois nomes abstratos para votação. Como dito por um dos professores:

> “O nome “Insper” não ajudou nada. ” (#PROFESSOR 4)

Durante o processo de votação, houveram tentativas de boicote por parte de alguns alunos, como não participação a votação, sob a expectativa de que a instituição voltasse atrás na escolha de nomes mais tradicionais. De forma mais recatada, os professores também demonstraram seu desconforto com o nome. Tinham receio de como o meio acadêmico poderia acatar a instituição e, consequentemente, o seu corpo docente. Seguem alguns relatos da época:

> “A semana da votação, foi uma semana muito tensa, alunos estavam muito incomodados. Eram dois nomes que não provocavam nada na época, sem valores.” (#PROFESSOR 3)

> “Os professores em geral não gostaram. Professor é muito tradicional, então gostariam de ver Instituto de XXX .... Muita gente ficou frustrada, mas hoje em dia está todo mundo tranquilo, já acostumou. ” (#PRESIDENTE)

Esse último relato levanta um ponto que talvez tenha sido falho no processo de apresentação do nome. Muitos alunos não sabiam da origem desse nome abstrato ou dos pilares da marca. Houve inclusive confusão entre a verdadeira formação do nome e algumas estratégias de promoção da marca idealizadas pela agência de *Branding* durante essa fase, conforme será analisado a diante (Evento Crítico 3 - Disruptivo).

Uma vez percebida a reação adversa dos alunos e stakeholders e o potencial disruptivo desse evento, que claramente não contribuía para a estratégia de aderência da nova marca, a instituição inicia uma série de ações tratativas a fim de mitigar tal impacto. Essas ações serão analisadas a seguir (Evento Crítico 2 - Consolidador, Evento Crítico 4 – Consolidador - e Evento Normal D) e todas apresentam um propósito comum, aproximar os stakeholders à instituição.

Evento Crítico 2 (Consolidador) – Reunião com Presidente

Esse clima de inconformidade foi mais expressivo entres os alunos de graduação. Alguns deles chegaram a se vestir de preto em luto, no intuito de mobilizar a escola ou outros alunos contra a troca de marca. Essa era uma preocupação constante durante todo o processo e demandava algum tipo de reação da instituição, com a finalidade de mitigar o movimento e confortar esses alunos que se sentiam afetados de forma negativa com a mudança de nome da escola, conforme percebido por professores da graduação na época e pelo departamento de marketing.

“Tanto os alunos, quanto ex-alunos se sentiam lesados” (#PROFESSOR 4)

“... alguns (alunos) ainda se exaltavam “eu entrei Ibmec, meu diploma vai ser Insper, como os empregadores vão saber? “ (#PROFESSOR 3)

A decisão já havia sido tomada e a escola precisava se posicionar quanto às reações avessas. O departamento de marketing, sob demanda da presidência da escola, organizou uma reunião entre os alunos da graduação e o então presidente da escola na tentativa de aliviar os ânimos. O discurso planejado para a ocasião tinha como objetivo confortar os alunos, mas ao mesmo tempo seria irredutível quanto à decisão de mudança da marca.

No dia marcado para o evento, alguns alunos apareceram de preto e o presidente da IES mostrou-se esperançoso durante o encontro. O decorrer da reunião foi conforme o planejado. A história que evidenciava a necessidade de mudança de nome em razão do projeto de evolução idealizado para a instituição e das diferenças com o grupo Ibmec, precisou ser contada mais uma vez. Aparentemente os alunos ainda não estavam comprados quanto à causa. No mais, foram destacadas todas as ações do processo de transição que estavam em andamento a fim de garantir a manutenção dos valores estabelecidos pela escola junto com o mercado e, especialmente, as ações em andamento junto aos empregadores. O não reconhecimento da escola pelo mercado de trabalho parecia ser a maior preocupação entre os alunos e incomodava de forma mais direta os alunos do último ano da graduação. De acordo com a percepção dos professores entrevistados, os alunos saíram da reunião mais conformados com a situação. Não houveram outros episódios mais enfáticos adversários à mudança de marca.

Esse evento crítico pode ser entendido como o mais marcante do processo de *Rebranding*, tendo sido citado por quase todos os entrevistados. O que chamou muito

a atenção do ponto de vista dos entrevistados, foi a forma como o encontro foi conduzido: o discurso foi firme, porém aberto à discussão. A demonstração de liderança e o carisma do presidente foram ponderados numa medida equilibrada. Esse alinhamento, que evidencia o caráter consolidador do evento, foi decisivo para o sucesso do encontro, que visava o apaziguamento do embate e o prosseguimento do processo de *Rebranding* da instituição. Segue abaixo relato do próprio presidente e de outros membros da instituição sobre o episódio.

"Eu fui com uma camisa branca e gravata verde, e falei: "vocês são jovens, tem que olhar pra frente, gostar de mudança, de mudar. Eu já estou velho, estou aqui querendo mudança, e vocês? Fiz questão de vir hoje aqui com a camisa do branco da paz e o verde da esperança na gravata, e estou pronto para responder perguntas, explicar o porquê, discutir e etc". Aí expliquei o porquê e todos saíram mais confortáveis... A preocupação deles era legitima na época. " (#PRESIDENTE)

"Lembro de uma reunião com o presidente, que ele teve uma presença de espírito fantástica. Reverteu um auditório cheio de alunos, alguns muito bravos.. " (#PROFESSOR 4)

"Fizemos uma reunião no auditório, em que os alunos estavam um pouco mais agressivos e o presidente falou: "reúne todo mundo e vamos conversar". Eu estava receosa e invejei o *savoir fair*...O discurso foi na linha de vamos em frente, confiem em nós. " (#MARKETING1)

Essa reação dos alunos foi recebida pela instituição com receio. Apesar de reações adversas serem esperadas, a equipe de marketing ficou apreensiva com as possíveis consequências que esses alunos insatisfeitos poderiam trazer. O encontro com o presidente foi organizado, mas esse clima de incerteza perdurou até o final da reunião. Entretanto, entre os alunos entrevistados essa oposição não pareceu ter sido tão enfática assim. É possível identificar diferentes percepções sobre o evento entre o grupo de *stakeholders* que estava gerenciando o processo, corpo diretivo e professores, e aqueles que estavam vivenciando-o, os alunos. Segundo esse último grupo, foi uma reação isolada, de uma pequena parcela de alunos, já conhecidos como rebeldes.

“Teve uma reação contrária, mas foi muito isolada, tipo 10 alunos. Não foi uma grande preocupação. Foi o pessoal de uma chapa de D.A. que quis fazer um barulho. ” (#ALUNO2)

Independente da magnitude percebida em relação às ações adversas, existe um consenso de que o evento, apesar de caráter disruptivo, teve um desfecho bem sucedido. Mesmo que de forma indireta, esse evento teve influência em outro evento futuro que evidencia a harmonização entre alunos e a nova marca e o sentimento de pertencimento à instituição, conforme será observado mais na frente (Evento Critico 5 - Consolidador).

Evento Normal C – Estratégia de Transição de Divulgação da Marca

Sobre a estratégia de divulgação da marca, foi realizado um processo gradual de apresentação do nome até chegar na utilização de “Insper” apenas, como nos dias atuais. Essa metodologia é comumente aplicada em processos de mudança de marca, conforme informado pela agência de *Branding*, a fim de tornar mais fácil a assimilação da novidade pelo público. E se faz ainda mais necessária quando o novo nome não tem nenhuma associação à antiga marca ou é um nome abstrato, como o caso do Insper.

Nos primeiros dois anos após a mudança da marca, os veículos de mídia foram orientados de utilizar a extensão “/Ibmec-SP” ou “(ex-Ibmec-SP)”, sempre que mencionado o nome Insper. Esse mecanismo era capaz de evidenciar que uma marca havia sido criada, em substituição a uma anterior. Era especialmente importante tal associação ser realizada através desse canal, pois tinha o poder de atingir públicos mais amplos, fora do meio acadêmico e comunidade Insper. Além dessa estratégia com a mídia, nas sinalizações internas dentro da instituição, bem como nos materiais promocionais veiculados em meio impresso e digital, foi adotado o uso de um complemento ao nome Insper a fim de caracterizá-lo como uma instituição de ensino. O fato de ser um nome abstrato e novo no mercado, demandava esse tipo de rótulo a fim de associá-lo ao seu negócio fim. Logo, em todos esses materiais foi adotado o uso de “Insper [Instituição de Ensino e Pesquisa]”. Ambas estratégias foram utilizadas até 2011, após esse ano a divulgação da marca ficou restrita ao nome Insper. Seguem algumas evidências, obedecendo a cronologia de datas e evolução da estratégia de

transição na divulgação da marca: estratégia de referência à antiga marca (Figura 9); associação da marca abstrata à instituição de educação (Figura 10); utilização da marca singular na mídia (Figura 11).

Figura 9 - Notícia Jornal

19/02/2010 às 00h00

Pontuação no Enade permite aumentar mensalidade

Por **Beth Koike, de São Paulo**

Em meio à guerra de preços entre as faculdades para baixar o valor das mensalidades, uma pesquisa feita pelo Insper (ex-Ibmec) e da PUC do Rio Grande do Sul (PUC/RS) mostra que as instituições de ensino conseguem aumentar o valor das mensalidades, e não perder alunos para os concorrentes, ao melhorar o nível de qualidade de ensino.

Fonte: Valor Econômico, 19/02/2010

Figura 10 - Sinalização Insper

Fonte: Insper, Foto Institucional, 2011

Figura 11 - Entrevista Televisão

Fonte: Jornal da Gazeta - Maria Lydia entrevista Humberto Dantas, prof. Insper (08/07/14)

No entanto, essas ferramentas de associação acabaram também confundindo o público, e o entendimento do nome da nova marca ganhava diferentes interpretações, saindo do controle da instituição. Por sua vez, esse evento tem influência direta no evento crítico que se segue, que trata justamente dos conflitos sobre a origem da marca e processo de comunicação do mesmo (Evento Crítico 3 - Disruptivo).

Evento Crítico 3 (Disruptivo) – Desentendimento sobre Origem do Nome

O que havia sido planejado para facilitar o conhecimento e a transição entre a marca antiga e nova, acabou gerando mais dúvida. Conforme mencionado anteriormente, o nome abstrato Insper havia causado desconforto e a sua origem, baseada nos pilares da marca Inspirar e Pertencer, não foi comunicada à comunidade de maneira eficaz. O uso do nome “Insper [Instituição de Ensino e Pesquisa]” acabou por induzir o público a acreditar que Insper era uma sigla, originada de Instituição de Ensino de Pesquisa. Como evidenciado por alunos e publicado pela mídia (Figura 12):

“Achava o nome estranho. Pensava que Insper vinha de Instituto de Ensino e Pesquisa”. (#ALUNO1)

Figura 12 - Noticia Jornal 2

29/12/2009 às 00h00

BC não é insensível ao crescimento quando define taxa Selic, diz Insper

Por Luiz Sérgio Guimarães, de São Paulo

O Banco Central reduz a Selic de forma mais intensa em períodos em que as expectativas de inflação estão abaixo da meta do que sobe quando elas estão acima do alvo. Embora só tenha mandato legal para se preocupar com a inflação, o BC não é insensível ao crescimento econômico. O BC atual pode ser considerado mais avesso à recessão do que à inflação. Polêmicas, pois contestam o senso comum segundo o qual o BC brasileiro é ultraconservador e só tem olhos para a inflação, as conclusões são de um estudo feito pelo Instituto de Ensino e Pesquisa (Insper, antigo Ibmec-SP).

Fonte: Valor Econômico, 29/12/2009

A apresentação de um nome abstrato a um público conservador sem um embasamento sobre sua origem, ou envolvimento de mais *stakeholders* em sua criação, pode ter potencializado a dificuldade de aceitação entre alunos e professores (Evento Crítico 1 - Disruptivo). Essa hipótese é confirmada por um entrevistado, que alega que quando tinha a oportunidade de explicar a origem do nome, baseada nos atributos da marca, o público ouvinte acatava mais facilmente o nome Insper.

“Tiveram algumas pessoas que adoraram também, depois que sabiam que o nome vinha de Inspirar e Pertencer. Achavam bacana depois que ouviam isso. ” (#PRESIDENTE)

Vale ressaltar que esse evento não gerou contrapartidas da instituição na época. Através das entrevistas é possível evidenciar que esse evento não foi percebido ou tido como crítico para a maioria dos funcionários e gestores da instituição, exceto pelo presidente. O que motivou a classificação como um evento crítico e de potencial disruptivo foram os relatos de alunos e professores que deixaram claro o desalinhamento quanto a origem e os pilares da marca. Seu caráter disruptivo

se dá pelo comprometimento que essa confusão causou à aceitação e aderência do novo nome na comunidade.

Evento Normal D – Aproximação Alunos e Diretoria

Outras ações que visavam suportar o processo de transição dizem respeito a programas pautados na aproximação entre alunos e corpo diretivo. Um deles, chamado “Fale com o Presidente”, era um canal de comunicação entre funcionários e o presidente da escola, que tinha uma frequência trimestral e funcionava desde antes da mudança de marca. Na época da transição da marca, o programa passou a ser realizado com mais frequência e estendido a alunos. Um dos temas que sempre estava na pauta era a questão da nova marca, suas motivações, explicações sobre a história, escolha do nome e futuro da instituição. O fato do presidente da escola estar próximo dos alunos, levantando esse tema e tirando suas dúvidas, lhes traria um conforto. Auxiliaria na mitigação das incertezas que um processo de *Rebranding* pode gerar, em especial em instituições de ensino. Segue relato de um professor sobre o programa:

“O programa acontecia umas quatro vezes por ano, todos os funcionários eram convidados, na ocasião estavam fazendo tipo um por mês e em algum momento foi estendido para os alunos e aí foram feitas sessões específicas do presidente com os alunos. ” (#Professor3)

Esse evento é tido como Normal apesar de trazido nas entrevistas com o corpo de marketing e com alguns professores, pois ele não foi lembrado ou mencionado por nenhum aluno. Uma vez que esses *stakeholders* não perceberam tal programa como contributivo, ele não teria efeito crítico no processo. Talvez uma maior divulgação sobre o programa e mais atratividade das pautas discutidas, poderia gerar um valor mais significativo dentro da fase de transição da marca.

Evento Crítico 4 (Consolidador) – Ações com Empregadores e Ex-alunos

No que diz respeito a ações com público externo à IES, foram veiculadas iniciativas com *alumni* e com empregadores. Sobre as ações com ex-alunos, assim que comunicada a mudança de marca, foi oferecido a eles a emissão de novo diploma

com a nova marca, retificando que o aluno havia se formado no Insper. No entanto, a procura de ex-alunos por esses novos diplomas foi baixa. A razão por essa baixa demanda pode ser por conta da falta de interesse dos graduados na alteração da marca da instituição de formação ou por insucesso da comunicação entre a instituição e esses alunos. Nessa época ainda não existia uma área dedicada a relacionamento com *alumni*, relatos de ex-alunos evidenciam algumas falhas na comunicação da instituição com esse público na ocasião da mudança de marca.

"Na ocasião, como ex-aluna, não lembro de ter recebido nada. Em 2009, parei de receber qualquer mailing" (#MARKETING3)

"O que surpreendeu é que nos preparamos para emitir certificados com a marca Insper ... Achava que seria um movimento grande, mas não foi." (#MARKETING1)

A estratégia junto aos empregadores parece ter sido mais bem conduzida. A escola já tinha um departamento dedicado, o Núcleo de Carreiras, para manter essa proximidade com as principais empresas contratantes. Foram preparados materiais promocionais, agendadas visitas para apresentação da nova marca e da instituição, enfatizando a manutenção dos valores e primor pela excelência da escola. Alguns desses empregadores participaram inclusive da fase de entrevistas com *stakeholders* no processo de criação da nova marca. Essa iniciativa tinha como objetivo envolve-los e minimizar eventuais surpresas no mercado.

" Estava muito claro para o Insper que precisava passar para os empregadores que nomes mudam, valores ficam." (#MARKETING1)

"Tinha o pessoal do Carreiras, que estava fazendo um trabalho com as empresas, explicando o que era aquilo, que estava mudando. Achei a estratégia de comunicação bem razoável. " (#ALUNO3)

O trabalho de comunicação junto aos empregadores era crucial para tranquilizar os alunos, em especial aqueles que estavam concluindo a graduação e em breve iniciariam suas carreiras no mercado de trabalho. A evidência do trabalho do núcleo de Carreiras da instituição foi percebida pelos alunos e contribuiu para a fase de transição da marca como um todo.

Evento Crítico 5 (Consolidador) – Discursos de Formatura

Tradicionalmente, os discursos de formatura da graduação traziam perspectivas realistas dos alunos sobre o que vivenciaram na instituição nos anos em que passaram lá. A formatura da turma de 2009, que seria a primeira turma formada com a nova marca, gerou uma série de expectativas do corpo docente e diretoria da escola. Sabiam que a questão da marca seria tratada no discurso e talvez de forma negativa, uma vez que os alunos que estavam nos últimos períodos da graduação eram os mais avessos a mudança e a receber o diploma com o nome de uma instituição que ainda não era tão conhecida no mercado.

Para surpresa, o tom do discurso foi ameno. Nem pejorativo e nem animado quanto a mudança de nome, apenas disseram: "Entramos Ibmec, saímos Insper. ". Essa aceitação, sem mais revoltas, pode ser entendida como uma primeira vitória de todas as ações veiculadas para aderência da marca, bem como todos os esforços extras para conter potenciais adversidades (Evento Crítico 2 - Consolidador, Evento Crítico 4 - Consolidador). Trata-se claramente de um evento crítico de caráter consolidador.

No ano seguinte, 2010, mais um discurso de formatura chama atenção e corrobora para o amadurecimento dos *stakeholders* quanto a aceitação da nova marca e senso de pertencimento à instituição. O trecho de destaque “nós não apenas fizemos Insper, nós somos Insper”, evidencia mais uma vez o caráter consolidador desse evento.

4.4. Breve Conclusão da Análise de Dados

Conforme explorado na seção anterior e ilustrado na Figura 8, é possível compreender o processo de Rebranding administrado pela IES através do encadeamento de eventos normais e críticos. Os dois tipos de evento tiveram sua relevância e contribuição para o processo.

Os eventos críticos, como dito anteriormente, são caracterizados por marcar o processo, já que a sua ocorrência pode transformar o fluxo do mesmo. Os eventos levantados no caso do Insper cumpriram esse papel. A indignação dos principais stakeholders e a não compreensão da origem da marca poderiam colocar em cheque a estratégia de transição de marca. Enquanto que os eventos críticos de caráter consolidador, que por vezes foram veiculados após ocorrência de eventos disruptivos,

cumpriram seus papéis de fortalecedores da estratégia, contribuindo para a aderência da nova marca. No caso Insper, estes eventos foram a reunião com o presidente da escola, as ações com *stakeholders* de caráter crítico, e os discursos de formatura que verbalizavam a percepção dos alunos em relação à IES.

Não menos importantes, os eventos normais serviram para manter o andamento do processo, garantindo que a estratégia de transição fosse cumprida. No caso de Insper, esses eventos foram a apresentação da nova marca, a estruturação da área de marketing institucional que perdurou todo o processo, as estratégias de divulgação da marca e aproximação da diretoria e corpo de alunos.

5. DISCUSSÃO E CONCLUSÕES

Nessa seção, são discutidas as principais associações encontradas entre o caso analisado e a literatura existente, sendo também apresentadas algumas proposições que derivaram do estudo empírico e que resumem alguns dos principais achados da pesquisa.

5.1. Comparação entre o Caso Insper e casos de *Rebranding* em IES pesquisados anteriormente

Quando comparado com a literatura existente e nomeadamente com estudos anteriores sobre o tópico de *Rebranding* em IES, o caso do Insper chama atenção pela singularidade de sua motivação. Na maior parte das vezes, o *Rebranding* é motivado por um ímpeto de dissociação do passado, como é o caso da Universidade da Califórnia e outras africanas, ou por um interesse em internacionalizar ou alcançar novos públicos, como é o caso de Harvard e da Universidade de ERAU. Que tenhamos conhecimento, questões de reformulação societária até então não haviam sido analisadas na literatura. O caso do Insper é pioneiro e contribui para a teoria nesse sentido.

Numa vertente também precursora, o *Rebranding* do Insper foi além apenas de mudanças de identidade visual, conforme ocorrido na escola em Bostwana e na Universidade da Califórnia. A dimensão do projeto, o envolvimento de diversos *stakeholders* e as mudanças arrojadas propostas no *Rebranding* do Insper, conferem uma outra magnitude à caracterização de um processo de *Rebranding* em IES. Conforme trazido pelos autores Makgosa (2012) e Merrilles (2008), não é comum a existência de departamentos de marketing significativos e com alto orçamentos nesse segmento. O investimento do Insper na contratação de agência de *Branding* de ponta para ajudar no processo, bem como na estruturação de uma área de marketing institucional para sustentar sua estratégia de marca evidenciam um processo de *Rebranding* de outra dimensão, não apresentado na literatura existente até então no contexto de IES.

No que diz respeito a aversão de alunos à mudança de marca, todos os casos que relatam essa reação se assemelham, inclusive o do Insper. Na Universidade da Califórnia alunos chegaram a escrever petição em oposição à alteração. Conforme

analisado anteriormente, essa reação é esperada em processos de *Rebranding* em instituições de educação por conta do caráter conservador e pautado em reputação do segmento.

Especificamente sobre o processo de *Rebranding* da universidade de ERAU (CURTIS, ABRATT, MINOR, 2009), ainda que de conteúdo limitado, este é o artigo mais completo dentre os analisados. Segue uma comparação entre as fases do processo de *Rebranding* da universidade de ERAU e do Insper. As duas primeiras fases descritas pelo autor do artigo sobre a ERAU dizem respeito à identificação da nova identidade proposta pela instituição ("*Brand Audit*") e ao teste desse novo conceito no mercado junto aos stakeholders ("*Positioning Options Evaluations*"). Pode-se perceber uma semelhança com a fase de estruturação da marca do processo de *Rebranding* do Insper. Ambas têm como objetivo estruturar os pilares de sustentação da nova marca através de entrevistas com *stakeholders* e posicionamento almejado pelo corpo diretivo e também envolvimento desses stakeholders para validação final do novo conceito. A terceira etapa do caso de ERAU, "*The Formal University Positioning Statement*", referente à formalização de seu novo posicionamento, é semelhante ao evento de apresentação da marca do Insper que dá início a fase de transição da marca nesse caso. Já a última fase de reposicionamento de ERAU, que é a responsável pelo marketing interno e externo do mesmo, é comparável ao evento de estratégias de divulgação da marca do caso Insper, conduzido pelo departamento de marketing institucional e agência de *Branding*.

Apesar do artigo referente ao caso de ERAU ser bastante simplificado, o processo de *Rebranding* de ambas IES são semelhantes em termos de estrutura e também no que diz respeito ao constante alinhamento junto aos *stakeholders*. Embora não tenha evidenciado reações dos *stakeholders* quanto à mudança no artigo, é de se esperar que na universidade de ERAU também tenham ocorrido reações adversas, assim como as ocorridas no Insper e na Universidade da Califórnia, e que a instituição tenha realizado ações para mitiga-las, algumas de sucesso outras nem tanto, como também aconteceu no caso do Insper.

Em relação a este caso da ERAU, embora haja alguma sobreposição em termos de fases encontradas, a análise do caso Insper é feita não só ao nível mais macro das fases de *Rebranding* em IES, como também inclui uma análise mais micro

do processo, analisando uma das fases com grande pormenor usando para isso a análise de eventos e interdependência entre os mesmos.

Por fim, vale ressaltar que tanto no caso de ERAU, quanto de outras universidades analisadas, de forma direta ou indireta, é unânime a opinião de que o fator crítico de sucesso de um processo de *Rebranding* em IES é o envolvimento dos *stakeholders* no processo. Essa orientação foi muito clara durante o processo de *Rebranding* no Insper e pôde ser evidenciada em diversos episódios, como nas entrevistas de estruturação da marca, na votação do novo nome, nas ações de aproximação da comunidade à instituição. O Insper e todas essas escolas analisadas no passado veicularam ações para que os *stakeholders* participassem do processo. Esse de fato parece ser o caminho para mitigar as reações contrárias e tornar a nova marca mais harmônica e parte da comunidade.

5.2. Principais Achados e Desenvolvimento de Proposições

O processo de *Rebranding* em IES é constituído por uma série de eventos interligados que, na maioria das vezes, ocorrem em paralelo. Numa IES, por conta do conservadorismo e aversão a mudanças por parte dos *stakeholders*, eventos como reações oponentes são esperadas, mas não podem ser premeditados em sua totalidade. Sendo assim, apesar de um planejamento minucioso de implementação da nova marca na IES, levando em conta reações adversas previstas, como resistência dos alunos e de professores, situações inesperadas podem ocorrer e comprometer toda a estratégia proposta. A instituição precisa ser flexível e ágil o suficiente para reagir. A atenção a essas ocorrências repentinas e a capacidade de adaptação às novas condições são primordiais para manutenção do controle e êxito do processo.

Proposição 1: *IES que conduzem processos de Rebranding precisam estar atentas a reações inesperadas e precisam ser versáteis o suficiente para lidar com as mesmas.*

Os *stakeholders* são fundamentais para o bom prosseguimento de um processo de *Rebranding*. Um planejamento de implementação de nova marca numa IES precisa levar em consideração o gerenciamento de expectativa desses afetados e, sempre que possível, engajá-los e envolve-los em decisões do processo. Essa se mostrou uma boa estratégia para que eles se sintam parte do processo e o absorvam com

mais naturalidade. Essa tática foi também adotada no caso da Universidade de ERAU, no qual alunos e ex-alunos foram envolvidos na fase de avaliação do novo posicionamento, a fim de recolher feedbacks sobre o novo conceito, antes de formalizar a mudança (CURTIS; ABRATT; MINOR, 2009).

Proposição 2: *O envolvimento dos stakeholders no processo de Rebranding em IES facilita a aceitação da nova marca e posicionamento da IES.*

Ainda sobre os *stakeholders*, o comprometimento da liderança da IES com o processo de *Rebranding* é fator crítico para o seu prosseguimento, conforme evidenciado no bem sucedido caso de *Rebranding* da Accenture (KALKATI, 2003). A percepção de uma liderança presente e ativa nessa causa transmite segurança para demais *stakeholders*, em especial aqueles que possam ser oponentes à mudança, além de dar mais fluidez e agilidade a tomadas de decisão durante a condução do processo.

Proposição 3: *Uma liderança comprometida com o processo de Rebranding é determinante para seu bom andamento, além de garantir maior eficiência no processo.*

Por fim, conforme apresentado na revisão da literatura sobre o tema, nomeadamente com o trabalho de Merrilees e Miller (2008), as áreas de marketing têm papel chave para garantir o bom andamento do processo de *Rebranding*. Em alguns casos, o próprio departamento de marketing é quem orquestra todo o planejamento de *Rebranding* da IES, como foi o caso da Universidade de ERAU (CURTIS; ABRATT; MINOR, 2009). É possível dizer que o processo de *Rebranding* do Insper não poderia ter sido conduzido caso a área de marketing institucional não tivesse sido construída antes e durante o processo de transição da marca. O departamento é responsável por garantir que a estratégia de marca seja cumprida e percebida por todos os *stakeholders*, além da orientação prática de todo o processo.

Proposição 4: *IES precisam contar com áreas de marketing alinhadas à estratégia de marca para conduzir um processo de Rebranding.*

6. Principais Contribuições, Limitações e Sugestões para estudos futuros

Nesta seção são apresentadas as principais contribuições do trabalho, tanto gerenciais como teóricas, sendo apresentadas as principais limitações do estudo e sugestões de estudo futuros.

6.1. Contribuições para a Teoria

Conforme mencionado na seção de metodologia, que tenhamos conhecimento, a técnica de análise baseada em eventos não havia sido utilizada até o momento para entendimento de processos de *Rebranding*. Esse estudo é pioneiro nessa aplicação, e a adoção da técnica permitiu a compreensão de forma aprofundada do processo *Rebranding* em uma IES. Quando comparado à teoria existente, foi possível perceber similaridades com outros processos de *Rebranding* já analisados nesse mesmo segmento, como os casos observados nos EUA (JEVOS, 2006; OSWALD, 2013) e Reino Unido (CHAPLEO, 2007) e outras iniciativas no Norte da África e Ásia (ATAKAN; EKER, 2007; OSMAN, 2008; MAKGOSA; MOLEFHI, 2012), porém sob outras formas metodológicas.

Conforme levantado no Referencial Teórico do presente trabalho, esse parece ser o primeiro estudo acerca de processos de *Rebranding* em instituições de ensino superior com conteúdo detalhado sobre um caso específico e análises que permitem a compreensão de como se dá o processo, bem como comparação com demais experiências. O artigo mais completo achado até então, referente ao caso da Embry-Riddle Aeronautical University nos Estados Unidos (CURTIS; ABRATT; MINOR, 2009), se limita a contextualizar o processo de *Rebranding* vivenciado em quatro diferentes fases, sem entrar em aprofundamentos acerca de fatores críticos, detalhamento da experiência, compartilhamento da opinião de stakeholders determinantes no processo, comparação com outros casos ou outras análises mais profundas. Nesse sentido, o presente estudo se destaca em termos de contribuição metodológica e prática para o tema.

Por fim, vale ressaltar que este é o primeiro estudo aprofundado de uma instituição de ensino superior brasileira que passou por um processo de *Rebranding*.

Apesar de serem conhecidos outros casos, até o momento não foram desenvolvidos estudos para compartilhamento dessas outras experiências.

6.2. Contribuições para a Prática

O presente estudo tem em vista servir de ferramenta de consulta para gestores de IES que pretendem iniciar ou estão conduzindo um processo de *Rebranding*. O detalhamento de um caso, através da análise dos diferentes pontos de vista dos *stakeholders* chave e na comparação com outros casos existentes, tem o objetivo final de munir ao máximo um gestor desse segmento na condução de um processo de *Rebranding*, tendo em vista todas as limitações decorrentes da análise de um caso único. A análise de evento permitiu um entendimento micro do processo envolvido numa situação de *Rebranding* em IES. As proposições, em especial, cumprem um papel mais prático de ações que devem ser consideradas na condução de um processo como esse.

Além dos gestores de instituições, o trabalho também se faz útil para o corpo técnico de marketing, em destaque os especialistas em *Branding*. O entendimento de como se dá processo de *Rebranding* em instituições de ensino superior pode ser rico para futuras comparações entre indústrias ou até mesmo para extrapolar para outros segmentos do setor educacional, como o de ensino elementar. Mais uma vez, vale ressaltar o cuidado na generalização das análises referentes a um caso único.

6.3. Limitações e Estudos Futuros

Por se tratar de uma pesquisa qualitativa que analisa em profundidade um caso singular, a primeira limitação se refere à impossibilidade de generalização dos achados. Os resultados dessa pesquisa empírica são específicos das experiências compartilhadas pelos *stakeholders* entrevistados. Entretanto, a discussão com a teoria existente sobre o tema, indica uma série de semelhanças entre os processos e traz contribuições para a aprofundamento do conhecimento sobre o tema, além de incentivar próximos estudos nessa mesma linha de pesquisa.

Outras limitações que se seguem dizem respeito ao método de coleta de informações, entrevistas em profundidade, e à analisa qualitativa do conteúdo feita pela entrevistadora, também autora desse estudo. A utilização de um roteiro

semiestruturado nas entrevistas, montado a partir das análises teóricas realizadas, e adaptado para cada perfil de entrevistado teve por objetivo reduzir o viés do entrevistador, mas não garante que esse tenha sido completamente eliminado.

BIBLIOGRAFIA

ALWI, S.; KITCHEN, P. **Projecting corporate brand image and behavioral response in business schools: cognitive or affective brand attributes?**, Journal of Business Research, 2014, vol. 67, p. 2324-2336

AZOULAY, A.; KAPFERER, J.N. **Do brand personality scales really measure brand personality? Journal of Brand Management**, 2003, p. 143–155

BIZZI, L.; LANGLEY, A. **Studying Processes in and Around Networks**, Industrial Marketing Management, Vol. 41, 2012, p. 224-234

CHAPLEO, C. **Barriers to brand building in UK universities?, Journal of Product & Brand Management**, 2007, Vol. 16, p.297 – 309

CHAPLEO, C. *Branding* **a university? Adding real value or 'smoke and mirrors**, Routledge, 2010, p. 101-114.

CHAPLEO, C.; SIMMS, C. **Stakeholder analysis in higher education: A case study of the University of Portsmouth. Perspectives: Policy and Practice in Higher Education**, v14, 2010, p. 12-20

CURTIS T., ABRATT R., MINOR W. **Corporate brand management in higher education: the case of ERAU**, 2009, Journal of Product & Brand Management, Vol. 18 Iss: 6, p.404 – 413

EASTERBY-SMITH, M.; THORPE, A.; LOWE, A. **Management Research: An Introduction**, Sage Publications, 2012

GIBBS, P.; **From invisible hand to the invisible hand-shake: marketing higher education**, Research in Post Compulsory Education, 2002, p. 325-338

HALINEN, A.; TORNROOS, J.; ELO M. **Network process analysis: An event-based approach to study business network dynamics**, Industrial Marketing Management, 2013, p. 1213-1222

HEMSLEY-BROWN, J.; GOONAWARDANA S. **Brand harmonization in the international higher education market**, Journal of Business Research, 2007, p. 942-948

HEMSLEY-BROWN, J.; OPTALAKA I. **Universities in a competitive global market**, International Journal of Public Sector Management, 2006, Vol19, p. 316-338

HUFF, A.S. **Designing Research for Publication**, Sage Publications, 2009

KAIKATI, J.G. **Lessons from Accenture's 3R'S: rebranding, restructuring and repositioning,** Journal of Product & Brand Management, 2003, vol. 12, pp. 477-490

KING, N.; CASSEL, C.; SYMON G. **Using templates in the thematic analysis of texts**, Sage, 2004, p.256-270

LOMAX, W.; MADOR, M.; FITZHENRY, A. **Corporate Rebranding: Learning from experience**, Kingston Business School, 2002, No 48.

MAINARDES, E.W.; ALVES, H.; RAPOSO, M.; DE SOUZA DOMINGUES, M.J.C., **Marketing in higher education: A comparative analysis of the Brazil and Portuguese cases**, International Review on Public and Nonprofit Marketing, 2012, pp.43-63.

MAKGOSA, R.; MOLEFHI, B. **Rebranding an institution of Higher Education in Botswana**, Business & Economic Research, 2012, Vol. 2, p. 1

MCENALLY, M.; DE CHERNATONY, L. **The Evolving Nature of *Branding*: Consumer and Managerial Considerations**, Academy of Marketing Science Review, 1999, p. 1-30

MELEWAR, T.C.; AKEL, S**. The role of corporate identity in the higher education sector**, Corporate Communications: An International Journal, 2005, Vol. 10, p.41-57

MERRILEES, B.; MILLER, D. **Principles of corporate rebranding**, European Journal of Marketing, 2008, Vol. 42, pp.537 - 552

MERRILEES, B.; MILLER, D. **Principles of corporate rebranding, European Journal of Marketing**, 2008, Vol. 42, P.537 – 552

MILLER, D., MERRILEES, B., YAKIMOVA, R. **Corporate rebranding: An integrative review of major enablers and barriers to the rebranding process**, International Journal of Management Reviews, 2014, Vol. 16, p. 265–289

MUZELLEC, L.; LAMBIK, M. **Corporate rebranding: destroying, transferring or creating brand equity**, European Journal of Marketing, 2006, p. 803–824.

OSMAN, H. **Re-branding academic institutions with corporate advertising: a genre perspective**, Discourse and Communication, 2008, Vol. 2 , no.1, p. 57-77

PAUL, R. et Al. **A framework for a strategic repositioning strategy: a case study of Bulmers Original Cider**, Irish Journal Of Management, 2007, p. 81-102

PESCH, M.; et Al. **The student orientation of a college of business: an empirical look from the student's perspective**, Marketing Management Journal, 2008, Vol. 18, p. 100

SCARBOROUGH, E. **The *Branding* of higher education: the great awakening in the hallowed halls of academia**, Intelligent Marketing For Higher Education, 2007

SIMMS, C.; TROTT P. **An analysis of the repositioning of the "BMW Mini" brand, Journal of Product & Brand Management**, 2007, Vol. 16, p.297 - 309

STUART, H.; MUZELLERC, L. **Corporate makeovers: Can a hyena be rebranded?**, Journal of Brand Management;, 2004, p. 472

TIDSTROM, A.; HAGBERG-ANDERSSON A., **Critical events in time and space when cooperation turns into competition in business relationships**, Industrial Marketing Management, 2012, p. 333-343

TINAKKEN, J.; TUOMINEN, P. **Studying change and dynamics in business relationships – The processual case study approach**, 16th IMP-conference in Bath, 2000

WAERAAS, A.; SOLBACK, M. **Defining the essence of a university: lessons from higher education *Branding***, Higher Education, 2008, P. 449-462.

WERNICK, A., **Rebranding Harvard**, 2014

YIN, R.K. **Applications of Case Study Research: Thousand Oaks** , Sage, 2003, Cap.1

YIN, R.K. **Case study research: Design and methods**, Sage, 1994

APÊNDICES

APÊNDICE 1 – ROTEIRO DE ENTREVISTA

a. ROTEIRO PARA ALUNOS

Briefing:

Essa entrevista é uma das fontes de coleta de dados para a dissertação de mestrado (MPA) acerca do processo de Rebranding em instituições de ensino superior. Foi selecionado o caso do Insper para análise qualitativa detalhada, tendo em vista o processo que o mesmo vivenciou e a facilidade de acesso à informação. O foco da pesquisa é o processo de mudança, logo, além dos resultados e do processo em si, serão identificados e analisados os eventos que moldaram tal processo e foram críticos para sua realização.

Além de você outros participantes que fizeram parte do grupo de alunos, corpo docente ou time corporativo do Insper durante o período de Rebranding serão entrevistados.

Pedido de Gravação e Assinatura de Consentimento Informado.

Apresentação do Entrevistado

- Anos em que estudou no Insper e quais Cursos

Questões

PANORAMA PRÉ-REBRANDING

1. Quando e como o projeto de Rebranding lhe foi comunicado?

2. Qual teria sido, de acordo com seu entendimento, a principal motivação do Insper para decisão de conduzir um processo de mudança como esse?

3. Como a escola era vista antes do processo de rebranding (seja pela ótica do mercado, ou ótica pessoal)?

4. Como acha que a escola queria ser vista?

EVENTOS

5. Quais foram as primeiras mudanças notadas com o início do processo?

6. Como relataria o processo de rebranding em acontecimentos?

7. Quais foram os acontecimentos mais marcantes (turning points) do processo e por quê?

a. Para entender:

i. Quais as motivações para tomada dessas ações (antecedentes)?

ii. De que forma elas contribuíram para o processo?

iii. Quem eram os agentes motivadores dessas ações?

iv. Quem eram os principais afetados por elas?

v. Quais as ações consequentes geradas?

REAÇÃO/PARTICIPAÇÃO

8. Como foi a reação sua reação e de demais alunos a esses eventos marcantes?

9. Durante o processo, vocês foram envolvidos de alguma forma?

10. Houve resistência durante o processo? Por parte de quem?

11. Como elas foram contornadas?

VISÃO ATUAL

1. Qual era sua percepção hoje sobre a mudança? Acredita que é um posicionamento melhor (para você) do que o anterior ao rebranding?

2. Como acredita que o mercado enxerga a instituição atualmente? E os alunos e próprios funcionários?

3. Quais foram os grupos mais afetados pelo processo e por quê?

4. Acredita que algo poderia ter sido feito diferente durante a condução do processo? O que?

5. Quais os principais desafios de um processo de mudança como esse?

6. Tem algum outro participante que acredita ser importante ser entrevistado para esse trabalho?

Debriefing

- Perguntar se há alguma dúvida
- Explanar próximos passos
- Agradecimento (envio de email pós-entrevista)

b. ROTEIRO PARA PROFESSORES

Questões

PANORAMA PRÉ-REBRANDING

1. Quando e como o projeto de Rebranding lhe foi apresentado?
2. Qual teria sido, de acordo com seu entendimento, a principal motivação do Insper para decisão de conduzir um processo de mudança como esse?
3. Como a escola era vista antes do processo de rebranding (seja pela ótica do mercado, ou ótica pessoal)?
4. Como acha que a escola queria ser vista?

EVENTOS

5. Quais foram as primeiras mudanças notadas com o início do processo?
6. Vocês, professores, foram orientados a tomar determinadas ações durante o processo? Quais foram elas?
7. Como relataria o processo de rebranding em ações?
8. Quais foram os acontecimentos mais marcantes (turning points) do processo e por quê?
    - ***a.*** *Para entender:*
        - *i. Quais as motivações para tomada dessas ações (antecedentes)?*
        - *ii. De que forma elas contribuíram para o processo?*
        - *iii. Quem eram os agentes motivadores dessas ações?*
        - *iv. Quem eram os principais afetados por elas?*
        - *v. Quais as ações consequentes geradas?*

REAÇÃO/PARTICIPAÇÃO

9. Como foi a reação dos alunos e comunidade a esses eventos marcantes?
10. Acredita que o processo de rebranding foi democrático? Em que medida e quem pôde colaborar?
11. Houve resistência durante o processo? Por parte de quem?
12. Como elas foram contornadas?

VISÃO ATUAL

13. Atualmente, de acordo com seu ponto de vista, no que a instituição mais se difere em relação à instituição anterior ao processo de rebranding?
14. Como acredita que o mercado enxerga a instituição atualmente? E os alunos e próprios funcionários?
15. Quais foram os grupos mais afetados pelo processo e por quê?
16. Acredita que algo poderia ter sido feito diferente durante a condução do processo? O que?
17. Quais os principais desafios de um processo de mudança como esse?

18. Tem algum outro participante que acredita ser importante ser entrevistado para esse trabalho?

c. ROTEIRO PARA EQUIPE MARKETING

Questões

PANORAMA PRÉ-REBRANDING

1. Você teve atuação direta ou indireta no processo de Rebranding do Insper? Caso positivo, qual o papel desempenhado?
2. Qual teria sido, de acordo com seu entendimento, a principal motivação do Insper para decisão de conduzir um processo de mudança como esse?
3. Como a escola era vista antes do processo rebranding (seja pela ótica do mercado, ou ótica pessoal)?
4. Como acha que a escola queria ser vista?

EVENTOS

5. Quais foram as primeiras mudanças notadas com o início do processo?
6. Os docentes, corpo de funcionários ou alunos foram orientados a tomar determinadas ações durante o processo? Quais foram elas?
7. Como relataria o processo de rebranding em acontecimentos?

8. Quais foram os acontecimentos mais marcantes (turning points) do processo e por quê?
    - ***a.*** *Para entender:*
        - *i. Quais as motivações para tomada dessas ações (antecedentes)?*
        - *ii. De que forma elas contribuíram para o processo?*
        - *iii. Quem eram os agentes motivadores dessas ações?*
        - *iv. Quem eram os principais afetados por elas?*
        - *v. Quais as ações consequentes geradas?*

REAÇÃO/PARTICIPAÇÃO

9. Como foi a reação dos alunos e comunidade a esses eventos marcantes?
10. Acredita que o processo de rebranding foi democrático? Em que medida e quem pôde colaborar?
11. Houve resistência durante o processo? Por parte de quem?
12. Como elas foram contornadas?

VISÃO ATUAL

13. Atualmente, de acordo com seu ponto de vista, no que a instituição mais se difere em relação à instituição anterior ao processo de rebranding?
14. Como acredita que o mercado enxerga a instituição atualmente? E os alunos e próprios funcionários?
15. Quais foram os grupos mais afetados pelo processo e por quê?
16. Acredita que algo poderia ter sido feito diferente durante a condução do processo? O que?
17. Quais os principais desafios de um processo de mudança como esse?

18. Tem algum outro participante que acredita ser importante ser entrevistado para esse trabalho?

d. ROTEIRO PARA AGÊNCIA DE *Branding*

PANORAMA PRÉ-REBRANDING

19. Com qual motivação o Insper procurou a agência quando decidido o processo de Rebranding?
20. De acordo com as análises, qual era a posicionamento da escola no momento pré-rebranding?
21. Qual era o posicionamento que desejavam alcançar pós-rebranding?
22. Em que frentes a Interbrand atuou?

EVENTOS

1. Quais as primeiras ações/mudanças que implementadas junto ao Insper?
2. Quem eram os stakeholders mais relevantes e por quê?
3. Quem eram os stakeholders mais influenciadores?
4. Como relataria o processo de rebranding do Insper em acontecimentos?
5. Quais foram os acontecimentos mais marcantes (turning points) do processo e por quê?
    - ***a.*** *Para entender:*
        - *i. Quais as motivações para tomada dessas ações (antecedentes)?*
        - *ii. De que forma elas contribuíram para o processo?*
        - *iii. Quem eram os agentes motivadores dessas ações?*
        - *iv. Quem eram os principais afetados por elas?*
        - *v. Quais as ações consequentes geradas?*

REAÇÃO/PARTICIPAÇÃO

6. Tem retorno de como as ações foram recebidas pelos alunos e comunidade?
7. Essas reações estavam dentro do esperado?
8. Soube se houve resistência durante o processo? Por parte de quem?
9. Como elas foram contornadas?

VISÃO ATUAL

1. O posicionamento desejado (no início do processo) fora alcançado?
2. Como acredita que o mercado enxerga a instituição atualmente?
3. Acredita que algo poderia ter sido feito diferente durante a condução do processo? O que?
4. Quais os principais desafios de um processo de rebranding?
5. Quais os principais desafios de um processo de rebranding em instituições de ES, como o Insper?

6. Tem algum outro participante que acredita ser importante ser entrevistado para esse trabalho?

APÊNDICE 2 – TRANSCRIÇÃO ENTREVISTA #ALUNO2

Entrevista: #ALUNO2 (Ex-aluno graduação, atual aluno mestrado)

Apresentação: Entrou no Ibmec SP em Janeiro 2005 até Dezembro 2009, graduação Administração. Quando era na Maestro Cardim e mudaram para a Rua Quatá em Janeiro 2006.

O antigo Ibmec tem cultura bem diferente que na Quatá, primeiro que antes era um prédio com duas salas por andar, então toda a vivência universitária era quase nula. Então coincidentemente não foi só a mudança da marca em si, mas foi quase simultâneo um novo ambiente de fato. Nesse sentido a própria marca significou para os alunos ou pra mim na época. Essa foi uma mudança positiva, inclusive.

A primeira comunicação foi quando eu entrei na verdade. Tinha acabado de acontecer a separação do Veris educacional e o Ibmec de fato. Então já ali eram instituições separadas. Começou já ali essa comunicação, em 2005. Em meados de 2006, se não me engano, veio uma comunicação primeiro pra mim, porque eu era presidente da Atlética na graduação, então me envolvia mais nos assuntos do Insper. Soube um pouco antes que começaria um projeto e que a princípio os alunos teriam alguma participação inclusive nisso. Aí 6 meses depois, se não me engano veio o anuncio de duas marcas, sempre trazendo a história do porquê ia trocar a marca, contando a história do Veris educacional de 2004 e 2005. Então não foi uma surpresa pra mim, que participei dessa parte da história, muito clara. Teve um diretor operacional do Insper, que veio perguntar pra a gente da Atlética, logo que eles divulgaram as duas opções de marca, qual era a opinião e como estávamos sentindo as outras pessoas em relação a isso. Teve uma reunião dessa. Como aluno geral mesmo, além de comunicação por email e etc, teve a apresentação em uma aula, uma coisa assim. Trouxeram três nomes, se não me engano. E não me lembro dos outros dois. Na verdade, no começo eram três e na votação de fato foram dois. Cheguei a ter informação de um terceiro, mas acho que não foi pra frente.

De queixa que lembro da época era um pouco de teoria do bote, porque o Lidera é muito ruim então vou para o Insper. O menos pior. E teve uma certa confusão quando eles mudaram o logo, a identidade visual completa, onde a gente via um formato de coração, alguma coisa assim. Talvez fosse uma confusão se era ou não para significar isso. Acho que o R com o E, se não me engano, o E tem uma serifa a

mais. Se você observar forma um coração e não sei se era proposital ou não. E teve também uma dúvida nas palavras da explicação da própria Interbrands, se não me engano, que era uma palavra abstrata, mas que tinha uma origem em Inspirar e Pertencer. Aí ficou na dúvida se isso seria um slogan ou alguma mensagem. Não ecoou muito bem com os alunos e acha que logo tiraram ou nunca escreveram de fato. Uma falha na comunicação de onde que veio a palavra e deu a entender que significaria isso e não era. Era uma palavra abstrata. Falaram sobre os três pilares do Insper, mas só lembrou agora porque você falou. Não é algo que ficou marcado. Ficou marcado que era uma evolução do que era antes, porque tinha separado, mas não tinha separado. Até os professores eram os mesmos. A grade era semelhante.

Motivação: era em cima da ruptura com o grupo Ibmec, inclusive detalhes de non compete em 2013 ou 14, se não me engano, encerraria o não compete que era 100 km na cidade de SP, alguma coisa assim.

Percebe mudanças no momento em que virou sem fins lucrativos, porque mesmo tendo entrado no primeiro ano, percebia algumas coisas que ficaram da outra estrutura como o estilo dos professores ou visão, como tratar o aluno. O próprio foco em finanças, percebia mudança de grade. Acha que no ano em que entrei a grade havia mudado pela primeira vez, depois de ter 3 ou 4 turmas formadas. Grade mais diversificada e um pouco mais moderna também. Menos só finanças. Teve isso e talvez a marca nesse sentido tenha ficado com essa identidade, talvez um pouco. Minha percepção, até porque antes tinha a referência do instituto brasileiro de mercados e capitais, e quando tirou isso tirou essa associação de mercado financeiro.

Motivação, além da mudança societária, eram as confusões sobre citação na mídia, fazendo referência à Ibmec geral, ou quando era em SP não falava nada, só Ibmec. Isso era bem claro.

Naquela época a escola queria ser vista como a vanguarda e ser moderna, inclusive se revisando. Porque era tudo muito novo, tinha o símbolo de ser a primeira faculdade a exigir um notebook. Isso na época era muito moderno. E também que teria um rigor acadêmico muito elevado, mas com algum número restrito de formados também. E isso mudou, a minha turma foi a primeira com 100 alunos, se não me engano.

(Sobre os eventos mais marcantes) A gente estava começando uma marca de uma universidade nova em São Paulo nos jogos das Economíadas, a primeira vez que participou as cores eram azuis e brancos, tinha já uma identidade. Para o aluno de graduação a camisa de time ficar mudando de cor era simbólico, mudar para rubro negro era ainda mais estranho. Mas enfim, foi um primeiro choque. Mas logo depois isso já acabou. Estávamos começando a nos colocar, ainda erámos muito pouco conhecidos entre as universidades GV, USP.

Teve também o pessoal que estava se formando com uma preocupação muito grande sobre diploma, o que colocar no diploma. Coloca o novo nome ou não. Ainda vejo no Linkedin um pessoal que se formou Insper e que ainda usa Ibmec. As pessoas achavam que o mercado poderia não aceitar. Eu, particularmente não, achava que a comunicação ia ser bem feita. Era mais um choque inicial como em qualquer mudança de marca. Eu confiei na escola e achei tudo bem natural. Tinha bastante relacionamento com a diretoria acadêmica, então estava bem próximo e talvez por isso via como estava sendo feito o trabalho. Um trabalho super sério. E isso passava uma confiança. Nem todo mundo tinha essa mesma visão, alunos em geral. Isso foi um grande ruído em 1 mês, 2 meses, um choque do começo, e logo depois foi rápida a aceitação. Foi natural.

(Sobre o episódio reunião com #PRESIDENTE e Luto). Teve mas foi muito isolado, tipo 10 alunos. Não foi uma grande preocupação. Foi o pessoal de uma chapa de DA lá que quis fazer um barulho.

(Sobre ações no Insper para trabalhar comunicação da transição): mostraram algumas ações na mídia que estavam sendo feitas, talvez pela primeira vez, mostrar como estava sendo feito o projeto. A cada 6 meses davam um follow up durante uns 2 anos, pra mostrar o que estava em andamento. Tinha o pessoal do Carreiras, que estavam fazendo um trabalho com as empresas, explicando o que era aquilo, que estava mudando. Achou a estratégia de comunicação bem razoável.

(O que mudou na escola depois que retornou ao mestrado?) Não tem nenhum resquício de que lá era o Ibmec. Já é outro lugar de fato, distante do que foi Ibmec. Isso é positivo, sem dúvida. E hoje tem mais uma consolidação da reputação, porque antes as pessoas não conheciam tanto e hoje vê que é mais popular, mais reconhecido. Isso é bem nítido. Talvez o curso de engenharia e o laboratório sejam

uma coisa mais inovadora. De novo, saindo mais de um lado mercado financeiro e indo pra um lado mais empreendedor, e isso era uma queixa dos alunos.

(O mercado tem mesma visão?) Sim, hoje já reconhece claramente que é Insper, poucos ainda falam Ibmec. Visão de escola mais completa, não tão financeira, ainda não é tão entendida no mercado. Ainda acham que tem viés financeiro, analítico, para consultorias ou algo assim.

(Sobre a escolha do Ibmec para graduação) Na época estava entre Insper, GV e FEA, não que tenha passado para todas. Escolhi porque vi que era uma escola nova, que tinha propósitos de rever grade curricular, fazer uma nova escola, coisas mais recentes, muito pautado em Harvard. Tanto no ambiente de sala de aula, quanto na metodologia de cases. Como aluno achava isso muito moderno e inovador. E muito diferente de uma GV que era muito mais tradicional. Talvez mais o meu perfil. Quis fazer uma aposta, não era uma escola segura. Tinha dois amigos da cidade dele, que estavam lá na graduação.

(Teria algo a ser feito diferente no processo?) Nada muito específico. Repetiram durante vários momentos, com muita clareza, mesmo antes de fazer falaram “olha, daqui a um ano vai mudar a marca, vocês vão saber”, isso vai ser revisto. Talvez até um pouco disso, isso pode ter sido um pouco demais, eu diria. Deu muita abertura pros alunos. Foi positivo o presidente fazer esse encontro, mas talvez tenha sinalizado até a insegurança da direção. Talvez tenha sido democrático demais.

(Hoje consegue ver alcance da mudança se estivesse com nome Ibmec?) Não, sem chances. Teria cada vez uma imagem mais negativa, menos rigorosa e algo mais antigo, que traz em raízes de MBA, de como foi fundada a escola, inclusive lá no Rio. Mudança de nome teria sido inevitável e na opinião na minha opinião poderia ter sido feita até antes.

APÊNDICE 3 – TERMO DE CONSENTIMENTO

Prezado(a) participante:

Sou estudante do curso de Mestrado Profissional em Administração do Insper e, atualmente, encontro-me na fase de elaboração da Dissertação. Estou realizando uma pesquisa, sob supervisão de minha professora-orientadora Carla Ramos, cujo um objetivo é entender como se dá o processo de Rebranding em instituições de Ensino Superior, tendo o caso do Insper como foco da análise.

Sua participação envolve a concessão de uma entrevista que será gravada, caso permitir, com duração de cerca de 40 minutos. A participação nesse estudo é voluntária e se você decidir não participar ou quiser desistir de continuar em qualquer momento, tem absoluta liberdade de fazê-lo. Na publicação dos resultados desta pesquisa, sua identidade será mantida no mais rigoroso sigilo. Serão omitidas todas as informações que permitam identificá-lo(a).

Mesmo não tendo benefícios diretos em participar, indiretamente você estará contribuindo para a compreensão do fenômeno estudado e para a produção de conhecimento científico.

Quaisquer dúvidas relativas à pesquisa poderão ser esclarecidas pelo(s) pesquisador(es) fone (11) XXXX-XXXX.

Atenciosamente,

_____

Brena Coelho

_____

Local e data

Consinto em participar deste estudo e declaro ter recebido uma cópia deste termo de consentimento.

_____

Nome e assinatura do participante

_____

Local e data

APÊNDICE 4 – MATRIZ DE CODIFICAÇÃO (Amostra)

TEMAS	ELEMENTOS	DIMENSÕES
A. HISTÓRIA IBMEC/INSPER	- Década de 80, instituição sem fins lucrativos, braço de pesquisa do IBMEC - Crise da década de 80, falta fundo e iniciam MBA para rentabilizar - Lança graduação no Rio - Compra Ibmec em 99 - Instituição de excelência, moldes Harvard - Começar instituição de educação do zero em SP, desafiador e animador - Compra do sócio a unidade de SP em 2003, sem fins lucrativos - Manter projeto de inovação, excelência, reinvestir na instituição sempre - CH permanece com sociedade no Rio e Presidente executivo em SP - Pensam em mudar de nome em 2004, mas ficam inseguro - Não fica claro as mudanças de sem e com fim, professores são penalizados com essa confusão - Cada vez mais difícil de mudar de nome, mais ex alunos - Voltam a discutir troca de nome em 2007 - Decisão de troca em 2008	1. Ibmec - Antes CH assumir 2. Ibmec - Após CH assumir 3. Ibmec/SP - Sem fins Lucrativos 4. Decisão mudança de nome
B. ANTIGA VISÃO DE MERCADO	...	1. Imagem de Finanças 2. Excelência, metodologia diferenciada 3. Novo no mercado 4. Sisuda e Elitista 5. Moderna, vanguardista
C. MOTIVAÇÃO	...	1. Medidas paliativas (SP, logo) 2. Confusões em geral (mídia, bolsas de pesquisa) 3. Identidade própria 4. Nome limitador 5. Digitalização
D. FASES DO PROCESSO	...	1. Comunicação da mudança de marca 2. Criação da Marca e Identidade 3. Escolha do Nome 4. Estratégias de aderência do nome
E. EVENTOS MARCANTES	...	1. Alunos indignados (ou não, Piero) 2. Exigência de mais participação (ou não, Piero) 3. Incômodo com nome 4. Reunião com Claudio 5. Discursos de formatura
F. FERRAMENTAS E PROGRAMAS	...	1. Desassociarão gradual à Ibmec 2. Troca de diplomas

		3. Alinhamento dos stakeholders 4. Aproximação ao presidente 5. Marketing Institucional
G. NOVA VISÃO	...	1. Reconhecimento maior 2. Mais cool 3. Elasticidade da marca 4. Portfólio maior e diversificado
H. DESAFIOS E FATORES CRÍTICOS	...	1. Peculiaridade do caso 2. Mercado de educação avesso a mudanças 3. Instituição jovem foi positivo 4. Comunicação e alinhamento 5. Envolvimento da liderança 6. Democracia