

Muhammad Amjad, Muhammad Moazam Fraz

Developing Corporate Image in Higher Education Sector – A case study of University of East Anglia Norwich United Kingdom

LAP LAMBERT Academic Publishing, 2012 (72 páginas)

Os pressupostos da concorrência já não são propriedade exclusiva das actividades económicas. O sector terciário, neste caso específico, a educação, encontra-se, cada vez mais, permeável aos emergentes modelos de negócio. O âmbito de actuação das universidades deixou de ser local e passou a ser global. Neste sentido, é possível considerar a universidade como uma organização, no seu sentido lato. Se uma empresa não subsiste sem clientes, o mesmo acontecerá a uma instituição de ensino que não seja capaz de captar estudantes. A gestão de topo das universidades não pode, pois, ignorar este novo paradigma, correndo o risco de colocar em causa a vantagem competitiva da instituição.

A presente obra analisa o programa de mudança de identidade corporativa levada a cabo pela Universidade de East Anglia (doravante designada por UEA), baseado no modelo desenvolvido por Melewar e Jenkins, nomeadamente no que se refere à dimensão da identidade visual corporativa. O objectivo do estudo abordado visa, num sentido geral, elucidar sobre o desenvolvimento da identidade corporativa de uma organização do sector do ensino superior. Em específico, o estudo foca o modo como a imagem corporativa da universidade foi desenvolvida e quais os desafios de gestão enfrentados ao longo do processo. Em suma, a nova identidade visual corporativa da UEA, materializada através do novo logótipo, o qual confere uma nova perspectiva da instituição aos *stakeholders*, é o reflexo da sua nova estratégia de gestão.

A UEA é uma instituição britânica de referência de ensino superior, situada no *top 20* do *ranking* das universidades do Reino Unido. Ao longo dos últimos tempos, tem vindo a mudar a sua estratégia, alargando o seu âmbito de actuação ao mercado internacional.

Actualmente, a educação, em concreto, o ensino superior, tornou-se um sector de negócio global, pelo que os estudantes passaram a ser encarados como clientes. O desafio reside, assim, em desenvolver uma abordagem de serviço orientado para o

cliente (pág.2). As universidades, tal como as organizações de índole comercial, necessitam de desenvolver planos estratégicos congruentes com a sua missão e objectivos e, posteriormente, monitorizar os resultados da sua *performance*. O alcance de uma vantagem competitiva reside no facto de as universidades conseguirem comunicar as suas características, de um modo eficiente e consistente, a todos os seus *stakeholders*. Consequentemente, as universidades tomaram consciência do valor da identidade corporativa enquanto uma poderosa fonte de vantagem competitiva (pág.3). Segundo Dowling (Cf Amjad e Fraz, 2012, p.3), a identidade corporativa diz respeito “aos símbolos que uma organização utiliza para se identificar perante as pessoas”. Basicamente, é possível afirmar que se refere *àquilo que a organização é* (pág.4). O modelo do conceito de identidade corporativa proposto por Melewar e Jekins é constituído por quatro dimensões específicas: (i) comunicação; (ii) identidade visual; (iii) cultura de comportamento corporativo; e (iv) condições de marketing. Estas dimensões dizem respeito a uma representação holística da organização. No caso da mudança de identidade corporativa da UEA, utilizou-se apenas a segunda dimensão deste *mix* – a identidade visual. Por sua vez, Doeling (Cf Amjad e Fraz, 2012, p.5) apresenta um *mix* de identidade visual, o qual é composto por: o nome da organização; o logótipo ou símbolo; o esquema de cores; e a fonte tipográfica. No sentido de justificar as razões desta mudança da identidade corporativa da universidade, os autores do estudo recorrem a Balmer (Cf Amjad e Fraz, 2012, p.4) para enunciarem os propósitos da identidade corporativa: (i) simbolizar uma mudança na estratégia corporativa; (ii) reflectir uma mudança no comportamento organizacional; (iii) enfatizar a estratégia de comunicação corporativa da organização; e (iv) colocar em evidência a sua relação com o *design* gráfico. Tendo tomado consciência da importância da imagem corporativa, a UEA procedeu à mudança da sua identidade visual, com o intuito de *tornar a sua imagem corporativa mais atractiva aos olhos dos stakeholders* (pág.7), tendo, para tal, mudado o seu logótipo.

A marca é um património inestimável para uma organização. É, acima de tudo, uma ferramenta estratégica capaz de potenciar a vantagem competitiva do negócio, assumindo uma *importância considerável* na tomada de decisão de compra. A mensagem que a organização pretende transmitir através da sua marca designa-se por identidade da marca, o que, segundo Adam, Lindgreen e Hingley (pág.12), se define como “a capacidade de a marca ser única ao longo do tempo”. Como já foi referido, o

mercado do ensino é extremamente competitivo, pelo que a vantagem competitiva das universidades pode ser alcançada através da sua imagem corporativa. Segundo Anisimova (Cf Amjad e Fraz, 2012, p.9), “a marca corporativa representa uma oportunidade para as organizações se distinguirem através das suas características corporativas”. Os autores deste estudo enunciam quatro pontos de vista relativos à caracterização de uma organização (pág. 10):

- (i) identidade corporativa: quem somos enquanto organização;
- (ii) imagem pretendida: o que a organização quer que os outros pensem sobre si;
- (iii) imagem interpretada: o que a organização crê que os outros pensam sobre si;
- (iv) reputação da organização: o que, na verdade, os *stakeholders* pensam sobre a organização.

Segundo Atakan e Eker (pág.14), a identidade visual é constituída por cinco elementos: o nome da organização, o símbolo, a tipografia, a cor e o *slogan*. Estes elementos podem, segundo Ris e Trout (Cf Amjad e Fraz, 2012, p.14) “facilitar o posicionamento da organização na mente dos *stakeholders*”. Deste modo, as organizações têm o propósito de criar uma *imagem corporativa positiva* aos olhos dos *stakeholders*, ou como referem Atakan e Eker, “uma imagem corporativa favorável” (pág.15).

Com o objectivo de obter um entendimento profundo sobre o desenvolvimento do programa de mudança da identidade corporativa da UEA, os autores deste estudo basearam-se numa metodologia de investigação qualitativa, nomeadamente no estudo de caso. Foi, nomeadamente, realizada uma entrevista do tipo semi-estruturada ao Director de Comunicação e Marketing da universidade, Alan Preece, a pessoa da UEA mais envolvida no programa de mudança da imagem corporativa da instituição.

O processo de desenvolvimento da nova identidade visual corporativa da UEA resulta da *falta de alinhamento* entre a identidade e a reputação da universidade. A reputação de ser uma instituição *inovadora e radical* não estava reflectida na sua antiga identidade visual corporativa. O logótipo antigo estava ultrapassado e não era atractivo. Para Alan Preece, o novo “é um reflexo de uma nova estratégia corporativa” da universidade (pág.37). O intuito deste processo visou a consistência da identidade visual, aumentando a visibilidade da organização, permitindo a distinção imediata entre a UEA e a concorrência (pág.39). A nova imagem visual corporativa pretende

projectar a universidade como: antecipadora das tendências, inovadora, de elevada qualidade, responsável, criativa, profissional e de confiança (pág.38). As características da nova identidade visual corporativa são: tipografia clara e moderna, utilização simplificada do logótipo, adequação às exigências dos *stakeholders*, etc. A utilização do mesmo logótipo em todas as unidades orgânicas da UEA confere-lhe coerência, traduzindo-se num *sistema monolítico* (pág.40). A nova identidade visual ajudará a organização a posicionar-se na mente dos *stakeholders* internos e externos, principalmente num momento em que novos agentes (ex.: alunos estrangeiros) entram no mercado do sector do ensino superior. Deste modo, o *branding* ajuda as instituições de ensino superior a redescobrirem quem são e quais são os seus propósitos (pág.42). Para além disso, de modo a manter a sua vantagem competitiva e aumentar a sua reputação, as organizações devem rever regularmente a sua identidade corporativa (pág.42 e 43).

A indústria do sector do ensino superior tem revelado entusiasmo pela identidade visual corporativa. O desenvolvimento da nova imagem corporativa da UEA é o reflexo de uma nova gestão e envolveu pessoas de diferentes departamentos (pág.44). O novo logótipo da UEA promoverá, assim, a imagem corporativa da universidade, resolvendo o problema da existência de um desfasamento entre a sua identidade e reputação. O intuito passa por fazer jus à reputação da UEA como uma universidade inovadora, uma vez que a aparência da antiga imagem visual corporativa era pouco apelativa. Deste modo, verifica-se que a universidade está consciente do poder da imagem corporativa como uma ferramenta estratégica. Como referido anteriormente, esta mudança de identidade corporativa foca-se no aspecto visual do *mix* da identidade corporativa. Por este motivo, o programa pode ser criticado por se considerar *unidimensional* (pág.45). Por outro lado, a identidade visual corporativa é a dimensão do *mix* mais fácil de manipular. Segundo Olins e Toplian (Cf Amjad e Fraz, 2012, p.46), a identidade visual corporativa pode representar um catalisador vital para a mudança noutras áreas da organização.

Em suma, esta obra analisa o desenvolvimento do programa de identidade corporativa da UEA, nomeadamente no que se refere à adopção da nova identidade visual, materializada através do novo logótipo. O estudo pretende demonstrar, assim, a

importância do *rebranding* e da gestão da identidade corporativa no sector do ensino superior. Eis algumas conclusões enunciadas neste estudo:

- habitualmente, os processos de mudança da identidade visual em grandes organizações é iniciado pela gestão de topo, como aconteceu no caso da UEA;
- mesmo aquelas universidades bem posicionadas nos *rankings* ainda não retiram todo o proveito da sua reputação internacional, causando perdas de valor do seu negócio;
- mudar a identidade visual corporativa pode resultar num efeito de coerência, como no caso da UEA, criando um sistema monolítico, alterando a percepção dos *stakeholders* sobre a organização;
- a nova identidade visual alinha a imagem com o que é percebido pelos *stakeholders*;
- a nova identidade visual traduz-se claramente numa nova perspectiva da universidade no mercado, distinguindo-a da concorrência, estabelecendo, assim, a sua vantagem competitiva no longo prazo;
- a UEA trabalhou apenas um dos quatro componentes da identidade corporativa, o que, de acordo com os pontos de vista mais críticos, poderá relevar-se prejudicial no longo prazo. Por outro lado, a concentração nesta dimensão da identidade corporativa pode representar o primeiro passo para a totalidade do programa de identidade corporativa.

Em jeito de conclusão, tendo em conta que o mercado da educação é cada vez mais competitivo, as organizações, em particular, as instituições do sector do ensino superior, têm que desenvolver programas de identidade corporativa, de modo a conseguirem tirar partido das suas vantagens competitivas, fazendo-se distinguir perante os seus *stakeholders*.

Marcos Melo

Mestrado em Gestão Estratégica das Relações Públicas

Escola Superior de Comunicação Social