
MUDANÇA DE MARCA: O REBRANDING DA ALGAR TELECOM

Lucas Borges Kappel¹, Vérica Marconi Freitas de Paula², Verônica Angélica Freitas de Paula³

¹ *Universidade de Uberaba* - lucaskappel@yahoo.com.br

² *Universidade Federal de Uberlândia* - verica@terra.com.br

³ *Universidade Federal de Uberlândia* - vafp@terra.com.br

RESUMO

As alterações nas marcas (rebranding) podem impactar consumidores e organizações. O objeto de estudo é a empresa CTBC, que está passando pelo processo de rebranding para Algar Telecom. São descritos e analisados os impactos organizacionais dessa mudança da marca segundo o modelo proposto por Muzellec e Lambkin (2006), no qual foram identificados fatores ligados à necessidade de realização do rebranding, objetivos destas mudanças e processos. Por intermédio do estudo de caso, com triangulação de dados (entrevistas individuais, análise de documentos e análise de registros em arquivos), os dados foram analisados segundo a técnica de análise de conteúdo (BARDIN, 1977) e pela técnica snowball sampling (BIERNACKI, WALDORF, 1981). Identificou-se como fator do rebranding a mudança na estratégia corporativa; como objetivo do rebranding, a reflexão de uma nova marca e a sua revolução; e, como o processo de rebranding, o foco nos colaboradores.

PALAVRAS-CHAVE

Marca; mudança de marca; telecomunicações; rebranding; alteração de marca.

FEATURES OF INTERNATIONAL LITERATURE ON GOVERNMENT AUDITING

ABSTRACT

Changes in brands (rebranding) can impact consumers and organizations. The case study is developed with CTBC, a company that is rebranding to Algar Telecom. Organizational impacts of the rebranding are described and analyzed according to the model proposed by Muzellec and Lambkin (2006), considering aspects related to the need of completing the rebranding, goals of these changes and processes. Through case study, using data triangulation (individual interviews, document analysis and files records), data were analyzed according to content analysis (BARDIN, 1977) and snowball sampling technique (BIERNACKI, WALDORF, 1981). As a rebranding factor, change in corporate strategy was identified; as a goal of the rebranding, the reflection of a new brand and its revolution; and, as the rebranding process, the focus on employees.

KEYWORDS

Brand, brand change, telecommunications, rebranding, new brand.

INTRODUÇÃO

Nas últimas cinco décadas, com a globalização e o consequente aumento da concorrência no mercado, o marketing passou a ter um papel fundamental para a identificação de necessidades e realização de desejos dos clientes. Esse fato pode ser relacionado à necessidade dos gestores organizacionais em criar estratégias eficazes que tragam mais valor para a organização e tornar os processos mais eficientes; nesse sentido a marca se apresenta como um importante ativo (QUINTEIRO, 2008).

Nesta mesma linha de raciocínio, a gestão de marcas se tornou essencial para a sobrevivência das organizações, conforme salientam Vicari e Ribeiro (2004):

[...] a marca é um recurso competitivo essencial em inúmeras situações de negócios, que tem estado no centro da publicidade e das vendas, tendo sua importância reconhecida, desde os primeiros estudos em marketing, como fator de sucesso das empresas no mercado [...] (VICARI; RIBEIRO, 2004, p. 1).

Justamente por serem impactadas pelas mudanças no comportamento do consumidor, e levarem as organizações ao sucesso, acredita-se que alterações nas marcas de uma organização possam impactar ambos (ALSHEBIL, 2007). Assim é relevante desenvolver novos estudos sobre alterações de marca.

Estas alterações de marca possuem um termo específico, utilizado pelo mercado e pelo meio acadêmico: o rebranding. Este se refere ao processo de criação de um novo nome, símbolo, design, ou a combinação desses elementos, com o intuito de desenvolver uma imagem ou um novo posicionamento a ser percebido pelos clientes (MUZELLEC; LAMBKIN, 2006;

MERRILEES; MILLER, 2008). Pode ainda ser relacionada apenas à mudança de identidade da organização (MUZELLEC; LAMBKIN, 2006) ou à tentativa de alterar as percepções da imagem pelos seus stakeholders (MERRILEES; MILLER, 2008). Já para Alshebil (2007), rebranding se refere ao reposicionamento, revitalização ou rejuvenescimento da marca, não apenas no aspecto de resultados financeiros, como tem sido muito estudado na literatura, mas também em relação aos outros aspectos, como a mudança de nome.

Rebranding representa assim, em geral, a atualização ou alteração da imagem de uma marca na mente de todos os diferentes atores envolvidos com a organização (ALSHEBIL, 2007). Os estudos de Muzellec e Lambkin (2006) incluíram os fatores de mudança de marca e, ainda, os objetivos destas mudanças e os processos do rebranding.

Nesse sentido, alguns autores relacionaram e estudaram efetivamente estas mudanças de marca: um estudo referente à fusão de marcas (DUARTE; VILAÇA, 2008); outro relativo à gestão de marcas em processo de fusão e aquisição com empresas de capital estrangeiro no Brasil (PRADO; OLIVEIRA JÚNIOR; TOLEDO, 2006); e um estudo de caso sobre a fusão entre uma marca brasileira e outra estrangeira (CARDOSO, 2011). Também foram identificados estudos específicos sobre a mudanças de marcas de empresas (ZABALETA, 2005; SUZUKI; DIAS; GIACON et al., 2006; CHIABI; GONÇALVES, 2010). Zabaleta (2005), entretanto, abordou a percepção dos clientes acerca da mudança de marca de uma organização.

Foram identificados, ainda, estudos internacionais sobre rebranding (DOWLING, 2001; DELATTRE, 2002; MUZELLEC; DOOGAN;

LAMBKIN, 2003; KAIKATI; KAIKATI, 2003; DALY; MOLONEY, 2004; STUART; MUZELLEC, 2004; SPAETH, 2005; MUZELLEC; LAMBKIN, 2006; ALSHEBIL, 2007; MERRILEES; MILLER, 2008; QUINTEIRO, 2008; LOPES, 2011; SOARES, 2012).

Figura 1 - Mudanças na marca CTBC/Algar Telecom.



Considerando esta questão de pesquisa, analisa-se o processo de mudança de marca da CTBC, empresa brasileira de telecomunicações nascida e sediada em Uberlândia/MG, pertencente ao Grupo Algar, para Algar Telecom, conforme se pode perceber na Figura 1, elaborada pelos autores, a partir das informações disponíveis em CTBC (2013).

A CTBC (Algar Telecom) trabalha com serviços de telecomunicações, como telefonia fixa, telefonia celular, internet banda larga (3G e ADSL), comunicação de dados, TV por assinatura (DTH e cabo), código 12 para serviços de telefonia de longa distância nacional e internacional e, agora, serviços de ultrabanda larga (CTBC, 2013).

Ao se analisar a Figura 1 é possível perceber que as cores da logomarca inicial (CTBC), amarela, verde e azul, cores da bandeira brasileira, são igualmente aproveitadas na logomarca final, da Algar Telecom, em que o uso das mesmas cores pode ter a intenção de fazer com que o cliente não perca a familiaridade com os serviços e, conseqüentemente, com a empresa, conforme estabelecido por Aaker (1998). Neste sentido, este artigo procurou descrever e analisar os

impactos organizacionais da mudança da marca CTBC para a marca Algar Telecom.

Justifica-se a necessidade de realização deste estudo pelas contribuições que ele pode trazer a algumas entidades. A contribuição para a academia se dará mediante estudos de alterações de marcas, denominadas rebranding. Apesar de existirem trabalhos sobre o tema (DOWLING, 2001; DELATTRE, 2002; MUZELLEC; DOOGAN; LAMBKIN, 2003; KAIKATI; KAIKATI, 2003; DALY; MOLONEY, 2004; STUART; MUZELLEC, 2004; SPAETH, 2005; ZABALETA, 2005; MUZELLEC; LAMBKIN, 2006; PRADO; OLIVEIRA JÚNIOR; TOLEDO, 2006; SUZUKI; DIAS; GIACON et al., 2006; ALSHEBIL, 2007; MERRILEES; MILLER, 2008; DUARTE; VILAÇA, 2008; QUINTEIRO, 2008; CHIABI; GONÇALVES, 2010; LOPES, 2011; CARDOSO, 2011; SOARES, 2012), poucos estudos brasileiros foram encontrados. E poucos estudos se preocuparam, também, em estudar os impactos dessas mudanças de marca nas organizações.

REFERENCIAL TEÓRICO

O estudo do rebranding é importante, porém, não apenas pela quantidade de empresas que o fazem, mas também pelo alto custo envolvido (ALSHEBIL, 2007). A maior parte destas publicações, entretanto, é de natureza jornalística, então pouco se tem em publicações acadêmicas. Como muitas vezes acontece quando um novo termo já está bem estabelecido no uso popular, a comunidade acadêmica leva um tempo para codificá-lo (MUZELLEC; LAMBKIN, 2006).

Vários autores se propuseram a definir o que seria a expressão rebranding (DALY; MOLONEY, 2004; ALSHEBIL, 2007; QUINTEIRO, 2008; MERRILEES; MILLER, 2008; SOARES, 2012) sendo a mais adotada a de Muzellec e Lambkin (2006):

[...] a palavra rebrand é um neologismo, que é composta por dois termos bem definidos: “re” e “marca”. “Re” é um prefixo de verbos comuns de ação, por vezes, que significa “novo”, o que implica que a ação é realizada pela segunda vez. A definição tradicional de uma marca proposta pela American Marketing Association é “um nome, termo, símbolo, desenho ou uma combinação dos mesmos a intenção de identificar bens ou serviços de um vendedor ou grupo de vendedores e diferenciá-los daqueles dos concorrentes” (MUZELLEC; LAMBKIN, 2006, p. 804).

Muzellec, Doogan e Lambkin (2003) se referem ao seu trabalho como uma primeira tentativa de explorar as questões relevantes de marketing relacionadas ao fenômeno do rebranding.

O rebranding pode ser relacionado apenas à mudança de identidade da organização (MUZELLEC; LAMBKIN, 2006) ou à tentativa de alterar as percepções da imagem pelos seus stakeholders (MERRILEES; MILLER, 2008). Já para Alshebil (2007), rebranding se refere ao reposicionamento, revitalização ou rejuvenescimento da marca, não apenas no aspecto de resultados financeiros, como tem sido muito estudado na literatura, mas também em relação aos outros aspectos, como a mudança de nome.

Para Dowling (2001), entretanto, as alterações no nível de elementos visuais são as mais frequentes, mas são igualmente insuficientes para provocar as mudanças necessárias e desejadas na imagem da marca e na sua reputação. Para o autor, o rebranding deve ocorrer de maneira a ocasionar mudanças mais profundas na organização, ao nível da identidade e da cultura organizacional (DOWLING, 2001). Alterar o nome da marca potencialmente anula os anos de esforços na

construção da mesma e seriedade pode danificar ou mesmo destruir o patrimônio da marca (MUZELLEC; LAMBKIN, 2006).

Cabe aqui diferenciar, então, os termos rebranding e redesign. Redesign tende a ser aplicado apenas à identidade visual, tem raízes no design gráfico, e refere-se a uma reformulação, um melhoramento ou uma atualização de um design já existente. O rebranding, entretanto, se refere sempre à marca, tem relação com as mudanças tanto na expressão gráfica quanto na marca propriamente dita e, por isso, é mais relacionado ao marketing (SOARES, 2012).

Dessa forma, segundo Muzellec e Lambkin (2006), o processo de rebranding tem como objetivo o aumento, a recuperação ou a recriação do brand equity de uma marca/empresa. Os mesmos autores ainda acrescentam que, dessa forma, o rebranding pode ser definido e categorizado de algumas formas. Estas, se levadas em consideração a uma representação escalar, variariam dos extremos evolucionário ou evolutivo até o revolucionário, referindo-se ao nível de mudança relacionado ao posicionamento de mercado e da imagem visual (DALY; MOLONEY, 2004; MUZELLEC; LAMBKIN, 2006).

Assim, o rebranding evolutivo ou evolucionário corresponde aos ajustes estéticos ou de posicionamento, aqueles nos quais há apenas ajustes estéticos ou de posicionamento (sem grandes mudanças visuais e sem expressivos impactos). Assim, pequenas mudanças de logomarca ou de slogan, pequenas e constantes mudanças no posicionamento ou de público alvo podem ser enquadradas nesta tipologia. Já o rebranding revolucionário consiste em alterações estéticas profundas (como mudanças de nome, logomarca, slogan) ou de posicionamento, desta vez significativas, e que

podem levar a complexas mudanças corporativas, alterações consideráveis nos resultados, novos objetivos organizacionais ou relacionamento com a sociedade (MUZELLEC; LAMBKIN, 2006).

Muzellec e Lambkin (2006), porém, alertam para os procedimentos de mudanças radicais da marca. Ressaltam que os mesmos devem ser cuidadosamente ponderados, uma vez que a perda de valor, ou do brand equity, associada à alteração brusca da marca pode fazer com que a organização/marca perca, também, em reputação.

Na Figura 2 é possível observar as causas e efeitos do rebranding, os processos de origem e motivação para ele e para a mudança da identidade organizacional, bem como o objetivo da sua realização. Tais fatores podem impactar positivamente nas imagens e na reputação da organização.

Muzellec e Lambkin (2006) verificaram, ainda, os principais motivos de mudança de marca, rebranding, conforme a Tabela 1, as forças de mudança do nome corporativo.

Muzellec e Lambkin (2006) também identificaram quatro fatores ligados à necessidade de realização do rebranding:

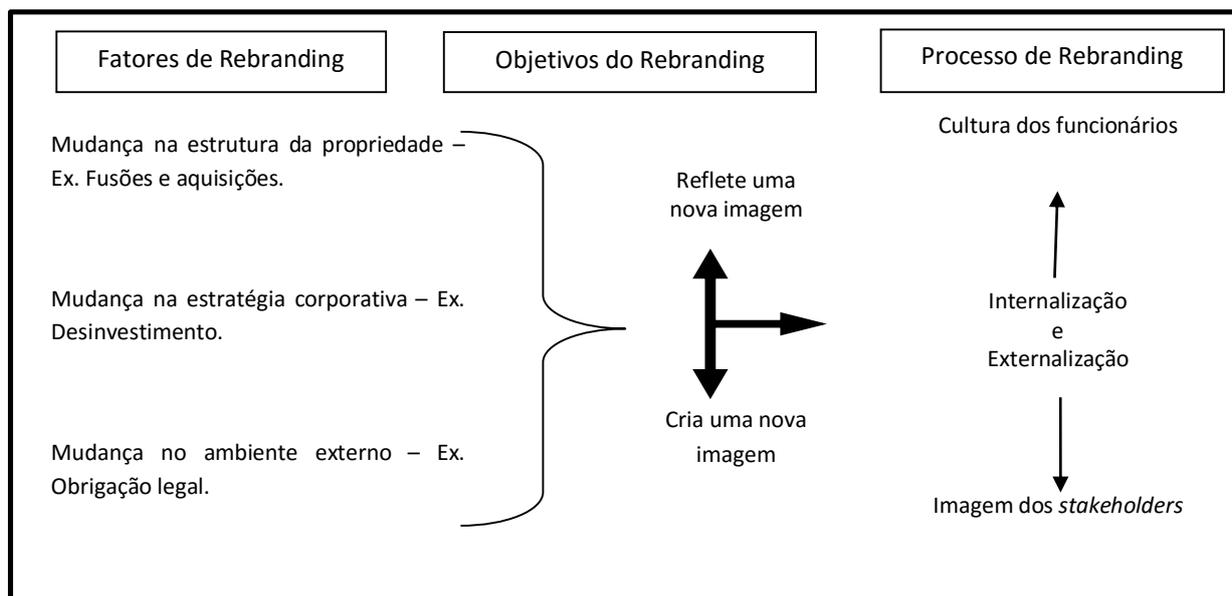
- a) mudança de estrutura de direção ☐ pode ser causada por aquisições, fusões e joint venture, fato corroborado pelos estudos de mudanças de marcas já encontrados, relacionados a procedimentos de fusão/aquisição entre organizações (CAPRON; HULLAND, 1999; SUZUKI, DIAS E GIACON et al. 2006; PRADO; OLIVEIRA JÚNIOR; TOLEDO, 2006; DUARTE; VILAÇA, 2008; CARDOSO, 2011), ou ainda alterações consideráveis na cúpula destas organizações;
- b) mudança na estratégia da empresa ☐ pode ser causada, por exemplo, pela decisão de entrada em outros mercados, também citado

por McEnally e De Chernatony (1999), e ainda pela decisão de sair de determinado mercado, ampliação de oferta ou retirada de determinado produto, entre outros fatores ligados à estratégia organizacional;

- c) mudança do ambiente externo ☐ várias alterações no ambiente externo podem ser motivo para a realização do rebranding, entre elas mudanças na legislação, mudança no comportamento do consumidor (também citado por McEnally e De Chernatony (1999)), mudança no relacionamento com os fornecedores, ou ainda mudanças que dependem dos stakeholders e que, a princípio, são incontroláveis à organização, uma vez que se trata de fatos externos à mesma;
- d) mudança na posição competitiva ☐ mudanças relativas ao concorrente, que podem ocasionar outras respostas às mudanças nos procedimentos de gestão de marcas dos concorrentes, também citado por McEnally e De Chernatony (1999), e que podem tornar o rebranding necessário.

Alshebil (2007), por sua vez, acredita que o rebranding pode ser causado para fins de reformas gerais na organização, revitalização da marca ou um total renascimento da mesma. Já Spaeth (2005) acredita que na perspectiva dos presidentes das organizações, só existem duas formas de rebranding, sendo elas a que temos que fazer e a que queremos fazer. Sendo na forma de estratégia de posicionamento de marca ou mediante real necessidade, o rebranding tem sido um fenômeno mundial (KAIKATI; KAIKATI, 2003).

Figura 2 - Modelo de rebranding



Fonte: Muzellec e Lambkin (2006).

Tabela 1 - Forças de mudança do nome corporativo.

MOTIVOS DE MUDANÇA	FREQUÊNCIA	PERCENTUAL
Fusão/Aquisição	55	33,1%
Spin-off (Nova empresa criada a partir de um grupo de pesquisa)	33	19,9%
Imagem da marca	29	17,5%
Desinvestimento/Reorientação	15	9,0%
Internacionalização	12	7,2%
Diversificação	8	4,8%
Obrigação Legal	4	2,4%
Patrocínio	4	2,4%
Falência	2	1,2%
Tornar-se pública	2	1,2%
Localização	2	1,2%
TOTAL	166	100%

Fonte: Muzellec e Lambkin (2006).

Para consolidar a importância do estudo do rebranding criou-se um fórum chamado de rebrand.com, no qual há competições mundiais pelo maior rebranding em todo o mundo em um dado ano (ALSHEBIL, 2007). Estudando fatos ligados a esse tema, autores apresentam discussões e resultados sobre os procedimentos de rebranding.

Muzellec e Lambkin (2006) buscaram entender os drivers do fenômeno rebranding nas

empresas e analisar o impacto de tais estratégias sobre o valor da marca corporativa. Foi obtida uma amostra de corte transversal de 166 empresas que passaram pelo processo de rebranding, fornecendo dados descritivos do contexto em que o rebranding ocorre.

Dois estudos de caso forneceram mais detalhes sobre a gestão do processo de rebranding. Os dados mostraram que a decisão de rebranding é frequentemente provocada por mudanças

estruturais, em particular fusões e aquisições, que têm um efeito fundamental sobre a identidade da corporação e estratégia principal, fato corroborado pelos estudos de mudanças de marcas encontrados, relacionados a procedimentos de fusão/aquisição (CAPRON; HULLAND, 1999; SUZUKI, DIAS E GIACON et al. 2006; PRADO; OLIVEIRA JÚNIOR; TOLEDO, 2006; DUARTE; VILAÇA, 2008; CARDOSO, 2011). Muzellec e Lambkin (2006) ainda sugerem que uma mudança estética de marketing afeta o valor da marca menos do que outros fatores tais como o comportamento dos funcionários.

Alshebil (2007) especificou seu estudo na alteração da logomarca, que apesar de representar uma parte do rebranding, tem impactos no processo de gestão de marca das organizações. Assim, o autor se propôs a estudar o pensamento dos consumidores sobre o rebranding, mais especificamente sobre a mudança da logo da marca em relação à curiosidade e ao ceticismo, e como os mesmos agem quando são expostos a uma mudança de logomarca. Segundo o autor esses assuntos, para o consumidor, “[...] parecem resultar em sua resistência geral para a mudança de logotipo [...]” (ALSHEBIL, 2007, p. 16).

Conforme se percebeu, vários estudos foram realizados levando-se em consideração os procedimentos de rebranding. Na próxima subseção são abordados os aspectos metodológicos do estudo.

ASPECTOS METODOLÓGICOS

Este artigo é um recorte da dissertação intitulada “O Processo de mudança de marca: o rebranding da ALGAR Telecom”; neste, realizou-se uma pesquisa qualitativa e de natureza aplicada. Em se tratado de objetivos, a pesquisa se enquadrou como descritiva. Tal fato foi considerando uma vez que ocorreu a descrição

da Algar Telecom e, conforme estabelecido por Silva e Menezes (2000), tal objetivo descreve “as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis” (SILVA; MENEZES, 2000, p.21).

O objetivo foi enquadrado, também, como exploratório. Isto se deu, pois o objetivo do trabalho foi adentrar aos impactos do rebranding, quando da sua implementação e consolidação, e tais estudos foram pouco realizados (MUZELLEC; LAMBKIN, 2006). Isto corrobora Vergara (1998), que afirma que a pesquisa exploratória é realizada nas áreas em que ainda há poucos estudos transformados em conhecimento de forma sistematizada.

O objeto de estudo foi o caso da CTBC, empresa pertencente ao Grupo Algar, que vem passando por processo de mudança de marca para Algar Telecom, empresa brasileira de telecomunicações nascida e sediada em Uberlândia/MG.

Inferiu-se, assim, que a regionalização dos serviços da CTBC está se transformando em tentativas de ampliação do atendimento, com abrangência nacional, já se utilizando da marca Algar Telecom. Esta mudança da estratégia de marca se assemelha ao apresentado por Chiabi e Gonçalves (2010), sobre a mudança da marca Companhia Vale do Rio Doce - CVRD para Vale, visando à ampliação de mercado, para atendimento internacional.

Neste sentido, a organização foi escolhida por possibilitar insights à academia e ao mercado, por intermédio da importância regional da mesma, e pelo fato do rebranding estar acontecendo durante a realização da pesquisa, o que torna mais recente os acontecimentos e mais atual o estudo.

Dessa forma, quanto ao método de procedimento este trabalho foi enquadrado

como um estudo de caso, no qual são examinados acontecimentos contemporâneos e para o qual é prevista a triangulação de dados, por intermédio de um corpus de pesquisa contendo três fontes de dados e três técnicas de levantamento de dados. Tal triangulação, segundo Yin (2001), faz-se necessária a fim de minimizar as possíveis limitações que métodos isolados podem trazer (YIN, 2001).

As fontes para coleta de dados incluíram a realização de entrevistas, por intermédio da técnica de entrevistas individuais, aquelas em que há “[...] uma interação, uma troca de ideias e de significados, em que várias realidades e percepções são exploradas e desenvolvidas [...]” (BAUER; GASKELL, 2011, p. 73). Para a realização destas, fez-se contato com os especialistas de marketing e alguns gestores do grupo Algar e da Algar Telecom, no momento da decisão de mudança da marca, a fim da realização das entrevistas; estes especialistas de marketing e gestores são aqueles que estiveram e/ou estão em contato direto com a mudança.

Foram entrevistados para este trabalho a atual vice-presidente corporativa de marketing e sustentabilidade do grupo Algar (E5), que está à frente dos impactos que esta mudança de marca traz e ainda pode trazer; a assessora de comunicação, marca e sustentabilidade da Algar Telecom (E1); e o diretor de marketing no mercado de empresas da Algar Telecom (E4), que estiveram em contato direto e acompanharam todo o processo de mudança, desde a decisão da mudança até a contratação da consultoria que fez o estudo da marca e demais processos. Foram entrevistados, ainda, o antigo diretor de comunicação do grupo Algar (E2), hoje diretor de cultura corporativa da Unialgar; e um consultor executivo de marketing da Algar Telecom (E3). Tais sujeitos foram escolhidos por serem os possuidores das informações necessárias ao atendimento do

objetivo deste trabalho, uma vez que lidam ou lidaram diretamente com a marca Algar Telecom, quando de sua criação e mudança da marca CTBC.

O foco das entrevistas foi estabelecer relação entre a mudança de marca da organização, de CTBC para Algar Telecom, à luz dos estudos de Muzellec e Lambkin (2006). Estes autores foram escolhidos por serem referências consolidadas de estudos sobre rebranding (ALSHEBIL, 2007; MERRILEES; MILLER, 2008; QUINTEIRO, 2008; LOPES, 2011; SOARES, 2012).

Inicialmente foram realizadas 3 (três) entrevistas. Foram realizadas outras 2 (duas) entrevistas, pois percebeu-se a necessidade de novas informações e também pelas indicações feitas pelos primeiros entrevistados – a técnica chamada snowball sampling, ou bola de neve. Trata-se de uma técnica não probabilística na qual os participantes iniciais indicam novos participantes que, por suas vezes, podem também indicar novos participantes até que se consiga o ponto de saturação teórica. Neste ponto as informações obtidas já se repetem e não há novos ganhos para a pesquisa (BIERNACKI; WALDORF, 1981). No total, então, foram realizadas 5 (cinco) entrevistas, sendo que a partir da terceira entrevista começou a ser percebida a saturação dos dados.

Foram analisados, também, os documentos, a fim de subsidiar as perguntas e o direcionamento das entrevistas individuais. Além disso, estes documentos foram importantes no sentido de corroborar ou contradizer alguma informação verificada por outras fontes. Estes documentos foram vários, administrativos, públicos e internos, tais como laudos de consultoria, estudos técnicos sobre a marca, sítios, ações, materiais de comunicação, cartas, memorandos, avisos, minutas de reuniões, agendas e recortes de jornais que

foram julgados como pertinentes para contribuir para a realização deste trabalho (YIN, 2001).

Analisaram-se, ainda, os registros em arquivos, a fim de colaborar para a análise dos dados obtidos nas entrevistas individuais e na análise de documentos, para consolidar e auxiliar na discussão dos resultados dos estudos e diminuir possíveis vieses de interpretação. Além disso, eles foram importantes no sentido de restaurar ou agregar mais informações às outras fontes. Esta se deu mediante análise de registros de serviços, registros organizacionais (mapas, tabelas, orçamentos, organogramas, slides), lista de nomes e registros pessoais que foram julgados necessários e interessantes para a realização desta pesquisa (YIN, 2001).

Em relação às técnicas de análise dos dados, foi utilizada a análise de conteúdo, a fim de reduzir a complexidade de informações de uma coletânea de textos e transcrições (BAUER; GASKELL, 2011; BARDIN, 1977), inclusive nas entrevistas. As entrevistas foram gravadas, transcritas e analisadas conforme definido por Bardin (1977).

As análises de conteúdo foram baseadas em três etapas, conforme Bardin (1977): a pré-análise, a exploração do material e o tratamento dos resultados. Dessa forma, na primeira fase da análise, os dados foram sistematizados e elaboraram-se as categorias para a interpretação final. Em um segundo momento as categorias foram definidas e procedeu-se à descrição analítica dos dados, orientando-se pelas categorias e pelo referencial teórico. Na terceira e última fase da análise de conteúdo os resultados foram tratados, discutidos, interpretados e neles baseadas inferências. Neste momento o referencial teórico foi consultado na tentativa

de explicar ou embasar os resultados observados, conforme Bardin (1977).

RESULTADOS

A Algar Telecom, empresa do Grupo Algar, é uma empresa brasileira de telecomunicações nascida e sediada em Uberlândia/MG. Trabalha com os serviços de telefonia fixa, telefonia celular, internet banda larga (3G e ADSL), comunicação de dados, TV por assinatura (DTH e cabo), código 12 de longa distância nacional e internacional e também serviços de ultrabanda larga. Com mais de 800 mil clientes e quase 60 anos no mercado, está presente nas principais regiões do Brasil, abrangendo São Paulo, Distrito Federal, Rio de Janeiro, Mato Grosso do Sul, Goiás, Paraná e, principalmente, Minas Gerais. Para o mercado corporativo a empresa ainda oferece serviços diferenciados de gerenciamento, em parceria com outra empresa pertencente ao Grupo Algar, a Algar Tecnologia (CTBC, 2013).

Um pouco mais da empresa pode ser esclarecido conforme fala de E1:

[...] ela foi fundada no dia 15/02/1954 numa iniciativa aí do imigrante português né, senhor Alexandrino Garcia, que inclusive dá o nome ao grupo, Algar vem de Alexandrino Garcia, são as iniciais do nome dele [...].

O entrevistado E1 complementa a informação, mostrando qual era a intenção do empreendedor Português:

[...] ele é, se instalou aqui nesta região e tinha um desejo muito grande de promover comunicação melhor entre essa região, que na ocasião, era muito mal atendida pelos serviços de telecomunicações [...].

Nesta época, então, foi aberta a Companhia de Telecomunicações do Brasil Central, CTBC, que

desde o início foi da iniciativa privada. Toda esta iniciativa partiu do senhor Alexandrino, que mais tarde consolidou a operação dos serviços de telecomunicações em 87 municípios dessa região do Brasil Central; estes municípios estão abrangidos, em sua maioria, na região do Triângulo Mineiro, acrescidos por algumas partes do estado de São Paulo, Goiás e Mato Grosso do Sul. As principais cidades de atuação da Algar Telecom no mercado de varejo são Uberlândia/MG, Uberaba/MG, Ituiutaba/MG e Franca/SP.

A empresa teve abertura de capital, por intermédio da emissão pública de debêntures, realizada em 2007, ainda utilizando a marca CTBC, e com as melhores práticas de governança corporativa, a companhia estabelece relacionamentos duradouros, além de disseminar práticas sustentáveis a toda a sua cadeia de valor (CTBC, 2013). A operação para expansão além dos 87 municípios na chamada área complementar à área de atuação começou em 2010, quando a CTBC ganhou um leilão para atuação nesta área.

Importante apresentar o histórico dos momentos e dos fatos mais importantes da Algar Telecom, desde a sua criação (CTBC, 2013):

- 1954 – Alexandrino Garcia funda a CTBC, atual Algar Telecom;
- 1993 – Primeira a implantar celulares no interior do Brasil;
- 1995 – Incorporação da TV por assinatura ao portfólio, nas cidades de Araguari e Uberlândia;
- 1998 – Investimento na construção da rede de fibra ótica e em multimídia;
- 2000 – Prestação de serviços de data center para pequenas e médias empresas;
- 2002 – Realização de chamadas de longa distância nacional e internacional pelo código 12;

- 2003 – Autorização para expandir os serviços para todo o país;
- 2004 – Acesso à Internet;
- 2005 – Aquisição de rede metropolitana na cidade de São Paulo;
- 2007 – Aquisição de licença 3G para sua área de atuação em telefonia celular, abertura de capital e primeira emissão pública de debêntures;
- 2008 – Lançamento da tecnologia 3G;
- 2009 – Consolidação das regionais da área de expansão: Curitiba, Belo Horizonte, São Paulo, Rio de Janeiro, Campinas, Ribeirão Preto, Brasília, Goiânia e São José do Rio Preto. Empresa é presença constante no ranking IDA (índice de Desempenho de Atendimento), indicador da Anatel (Agência Nacional de Telecomunicações) para medição de qualidade do atendimento ao usuário;
- 2010 – Aquisição da última frequência de telefonia (3G) em Minas Gerais, em regiões complementares à sua área de atuação;
- 2011 – Expansão da atuação no varejo para as primeiras cidades atendidas por meio da licença adquirida no leilão da banda H.

Atualmente, a CTBC já está presente em mais de 150 cidades do Brasil, mas atendendo prioritariamente o mercado de empresas. Possui várias lojas em mais de 100 cidades e 18 escritórios com força de vendas própria, localizados nas mais importantes cidades do país: São Paulo, Rio de Janeiro, Brasília, Curitiba, Belo Horizonte, São José do Rio Preto, entre outras.

Conforme se pode perceber por intermédio do portal da Algar Telecom (CTBC, 2013), a mudança de marca de CTBC para Algar Telecom está sendo realizada cuidadosamente para evitar perdas no relacionamento com o consumidor, principalmente quando se observa

a expressão “Somos a ALGAR TELECOM, também conhecida por CTBC”.

Passa-se agora à apresentação das informações referentes aos participantes das entrevistas individuais, de maneira a contextualizar a origem das informações levantadas.

A primeira entrevista foi realizada com a assessora de comunicação, marca e sustentabilidade da Algar Telecom, que responde diretamente ao presidente, aqui denominada de E1, a fim de facilitar a descrição das informações. A entrevista foi realizada em 05/09/2013, às 9h, na sede da Algar Telecom, e teve a duração total de 00h54min27seg. E1 tem bacharelado em Direito, especialização em filosofia, em marketing, em gestão de branding e em gestão de negócios. Está na Algar Telecom há 12 anos e, há sete, atua como assessora de marca.

A segunda entrevista foi realizada com o antigo diretor de comunicação do grupo Algar, hoje diretor de cultura corporativa da UniAlgar, aqui denominado E2. A entrevista foi realizada em 16/09/2013, às 10h30, na sede da Unialgar, com a duração total de 00h55min36seg. Ele está no grupo desde 1968, esteve como diretor de comunicação da holding por nove anos (2001-2010) e há 3 anos atua como diretor de cultura corporativa da Unialgar.

A terceira entrevista foi realizada com um consultor executivo de marketing da Algar Telecom, aqui denominado E3. A entrevista foi realizada em 16/09/2013, às 14h, na sede da Algar Telecom, e teve a duração total de 00h20min37seg. Ele está no grupo há 17 anos, atuando principalmente junto à Algar Telecom.

A quarta entrevista foi realizada com o diretor de marketing no mercado de empresas da Algar Telecom, aqui denominado E4. A entrevista foi realizada em 04/10/2013, às 16h, na sede da

Algar Telecom; com a duração total de 00h24min05seg. Ele está no grupo desde 2006, tendo atuado no Rio de Janeiro, Belo Horizonte e, agora, em Uberlândia. É formado em administração de empresas, pós-graduado em marketing, em estratégia e uma especialização nos Estados Unidos.

A quinta entrevista foi realizada com a vice-presidente corporativa de marketing e sustentabilidade do grupo Algar, aqui denominada E5. A entrevista foi realizada em 30/10/2013, às 14h, na sede da Algar holding, com a duração total de 00h35min23seg. Ela é acionista do grupo, tendo atuado diretamente no processo de mudança de marca da CTBC para Algar Telecom, desde o início.

Neste momento passa-se, então, à apresentação dos resultados do estudo. Identificou-se e analisou-se que a mudança de marca de CTBC para Algar Telecom, ou o rebranding, foi causada principalmente pelo fator mudança na estratégia corporativa de Muzellec e Lambkin (2006), mais especificamente mediante a implementação da monomarca, para fortalecer o Grupo Algar, e para que o grupo, então, tivesse maior peso para poder expandir-se geograficamente:

[...] o fortalecimento da marca em função deste processo de expansão geográfica. Então a gente tá crescendo, a gente quer levar estes valores pra mais longe, mas a gente precisa facilitar o entendimento dos clientes, e trabalhar duas marcas neste cenário seria muitíssimo complicado (E1).

Verificou-se, também, a possibilidade de tal mudança ter sido desencadeada pela necessidade de alteração do nome da empresa, por um problema de registro de marca e pela existência de marcas com nomes e logomarcas parecidos. Esses fatores estariam ligados ao

fator mudança no ambiente externo, segundo Muzellec e Lambkin (2006):

[...] só que ABC é uma sigla que não dá registro porque ela é de domínio público e existem vários... várias ABCs no país, e nós tivemos um problema muito sério quando a gente já numa etapa que a gente expandiu os nossos negócios, porque tinha muita empresa com nome ABC que as vezes tinha tido atestado, tinha ação, e quando a gente ia para uma concorrência a gente tinha uma dificuldade grande e perdia-se um tempo muito grande para comprovar que o ABC de cá não era o ABC de lá [...] (E2).

Encontrou-se, ainda, a possibilidade de tal mudança também ter sido desencadeada mediante a abertura do mercado de telecomunicações, que trouxe vários concorrentes, inclusive multinacionais, para concorrerem diretamente com a CTBC. E esse fator estaria ligado ao fator mudança na posição competitiva, segundo Muzellec e Lambkin (2006):

[...] a Algar Telecom como todas as... as companhias de telecomunicações do Brasil todas enfrentando uma... uma forte concorrência aí, chega o concorrente e é óbvio que o mercado vai ser dividido, e aí você precisa expandir, né, nós estamos numa numa... numa parcela muito pequena né do Brasil e existe oportunidade e a necessidade de crescer, então por conta disso, pra ganhar esse mercado a gente é... aí a Algar precisou consolidou a marca pra levar uma marca única, né, porque tem os outros negócios também, já temos clientes em outros locais geográficos é, né, em outras regiões geográficas, é com a marca Algar, e aí pra consolidar isso sentiu a necessidade de fazer essa mudança [...] (E3).

Descreveu-se e analisou-se que o objetivo do rebranding da CTBC para Algar Telecom era de

“refletir uma nova imagem da marca”, para que se “aumentasse o brand equity”.

[...] eu acho que ela vai refletir... eu acho que ela vai refletir a marca CTBC [...] (E4).

Assim, a mudança de marca para Algar Telecom foi enquadrada como revolucionária, aquela que consiste em alterações estéticas profundas (como mudanças de nome, logomarca, slogan) ou de posicionamento, desta vez significativas, e que podem levar a complexas mudanças corporativas, alterações consideráveis nos resultados, novos objetivos organizacionais ou relacionamento com a sociedade (MUZELLEC; LAMBKIN, 2006).

[...] foi muito maior... foi na essência da empresa, foi no coração, tanto que a gente mexeu na missão, visão e valores, foi uma revisão da essência da missão, visão e valores da empresa, foi um resgate mesmo, por isso que foi um trabalho muito mais rico do que a simples mudança de marca... a marca foi a consequência [...] (E5).

Descreveu-se e analisou-se que o processo de mudança de marca acabou por impactar todas as áreas da empresa, sendo as áreas de contato direto com o consumidor de varejo as mais afetadas.

Apesar da decisão da mudança ter sido topdown, ou seja, tomada no nível de decisão estratégico e, portanto, pelas pessoas cujos cargos pertencem ao mais alto nível da empresa, tal decisão foi tomada em conjunto, de maneira participativa e com o consenso entre os decisores.

Foi em conjunto, de trabalho da holding Algar, com a ajuda da Thymus branding, mas envolveu todas as empresas com decisões no mais alto nível estratégico, então foi uma coisa bem pensada, bem organizada, e muito alinhada [...]

envolvimento de um grupo extenso de trabalho [...] (E1).

Os colaboradores, denominados associados pela empresa estudada, foram os mais preparados para a mudança e os que foram inicialmente comunicados.

[...] a gente vem trabalhando de forma muito forte a cultura interna e o entendimento dos nossos associados, que é a forma de como a gente chama os funcionários aqui da Algar Telecom e do Grupo Algar, né, que temos esta mudança, porque, o nosso associado precisa entender e ajudar a formar o entendimento neste sentido... então a gente tem aí treinamentos, momentos de conscientização, de reforço, de lideranças, então assim tem um trabalho muito extenso que está sendo feito aí ao longo dos últimos anos para consolidar este entendimento e é em função disso até que a gente está se sentindo no momento de ir pra essa terceira fase (E1).

Em seguida, os outros stakeholders foram trabalhados para que se fizesse entender a supracitada mudança, seguidos dos clientes em potencial, conforme havia sido explicitado por Muzellec e Lambkin (2006).

Desde o final de 2009 a gente vem fazendo um trabalho informando, comunicando, é... envolvendo a empresa sobre a mudança, então né... fornecedores, parceiros de comunicação que são fundamentais nesta implementação, então eles vem sendo envolvidos em momentos presenciais, em alguns momentos justamente pra comunicar isto também [...] (E1).

Outros resultados também foram encontrados, diferentemente dos propostos por Muzellec e Lambkin (2006), uma vez que seus resultados se limitaram às categorias acima descritas: os fatores do rebranding, os objetivos do

rebranding e o processo de rebranding. Assim, os resultados obtidos neste estudo não ficaram limitados às categorias descritas por esses autores.

Pontos positivos e negativos foram levantados, os quais puderam ser verificados após o procedimento de mudança de marca. Quanto aos positivos, pode-se levar em consideração o reforço da marca Algar, que fortaleceu o Grupo Algar mais que o previsto, conforme pesquisa realizada pelo próprio grupo. Tratou-se, ainda, de uma visão de futuro para a empresa, uma vez que os novos rumos dos mercados abrangidos pela empresa estão em constante mudança. As empresas atuantes estão ficando cada vez mais modernas, mais próximas aos interesses dos clientes, menos burocráticas, mais ágeis, com marcas mais fáceis de pronunciar e guardar (conforme relatado por entrevistados, todas as concorrentes, OI, TIM, CLARO e VIVO, já passaram por alguma reformulação neste sentido).

[...] os positivos é o reforço da marca Algar, com o fortalecimento aí da companhia pra esse processo de expansão que anda vivenciando, maior investimento de comunicação em todo o Grupo Algar, acontece no negócio de varejo, ou seja, na marca CTBC... então a gente vai estar direcionando este investimento e a informação desse entendimento de marca para que fique definido no nosso plano estratégico que é uma marca única, a marca Algar, que tem um reconhecimento muito grande, não só para a Algar Telecom, mas para todas as empresas Algar, já que o maior investimento em comunicação está inserido neste processo, então são inúmeros benefícios neste sentido [...] (E1).

Em relação aos pontos negativos, pode-se citar a possibilidade de não entendimento da mudança, por parte do cliente do varejo. Apesar

de todo o esforço do processo de rebranding da CTBC para Algar Telecom, o cliente de varejo, principalmente aquele oriundo da área de concessão, que teve mais contato com a marca CTBC, marca mais conhecida, reconhecida e estabilizada, pode ter dificuldades de entender a mudança, o que pode gerar a insatisfação do mesmo e, em alguns casos, até mesmo a recusa em aceitar a nova marca.

[...] o risco que eu apontaria é o risco do cliente de varejo, aquele que tem uma relação forte, aquele que tem créditos reputacionais ligados à essa marca CTBC, ele não entender né, é... que a empresa não está sendo vendida... toda essa preocupação nossa... então essa é o maior risco que a gente está procurando gerenciar de uma forma muito próxima, em todo o projeto, [...] são os dois maiores impactos, com certeza [...] (E1).

Outro impacto verificado mediante o presente estudo reside na diferenciação entre marca de empresa e marca de produto. Conforme dito por alguns entrevistados, apesar da marca CTBC ter mudado para Algar Telecom, as marcas de produtos não acompanharão a nova marca. O processo de escolha destas novas marcas para produtos ainda está em andamento. Tal diferenciação entre marca de produto e marca de empresa não é abordado por Muzellec e Lambkin (2006), que estudaram tais mudanças no ambiente corporativo.

Tive envolvido neste processo e realmente ela não foi... a gente não poderia ter um Óleo Algar, não poderia ter uma lista telefônica Algar, não teria um azeite Algar... **O grande desafio de você ter uma monomarca é esse, porque as pessoas independente do segmento relacionam com a marca [...]** (E2).

Outra questão não levantada pelos autores Muzellec e Lambkin (2006), mas verificada no presente estudo, diz respeito ao fato da pré-

existência da marca Algar. Apesar da marca Algar Telecom ser nova, recém-criada, quando da implementação da monomarca, a mesma pode ser relacionada à Algar, pré-existente, fato que é ausente de citações nos estudos dos autores supracitados. Isso colaborou na unificação, a posteriori, das identidades visuais das marcas de todo o grupo e, por consequência, a também unificação das campanhas publicitárias e informativas de todas as empresas/produtos pertencentes ao Grupo Algar.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Levando-se em consideração o rebranding da Algar Telecom, este artigo teve o objetivo de descrever e analisar os impactos organizacionais da mudança da marca CTBC para a marca Algar Telecom. Esses impactos foram estudados segundo o modelo proposto por Muzellec e Lambkin (2006), no qual foram identificados quatro fatores ligados à necessidade de realização do rebranding, sendo eles a mudança de estrutura de direção, mudança na estratégia da empresa, mudança do ambiente externo e mudança na posição competitiva; seus estudos incluíram, ainda, os objetivos destas mudanças de marca e os processos do rebranding.

Dessa forma foi possível identificar como fator do rebranding a mudança na estratégia corporativa; como objetivo do rebranding, a reflexão de uma nova marca e a sua revolução; e, como o processo de rebranding, o foco nos colaboradores. Outros fatores impactantes também foram descritos.

Conclui-se que a empresa estudada CTBC, agora Algar Telecom, se enquadra na maior parte das categorias postas por Muzellec e Lambkin (2006), e que por isso pode servir de análise

inicial para que se estudem outros casos de rebranding no Brasil.

Uma importante contribuição deste estudo para a academia é o enriquecimento das teorias de gestão de marcas, por intermédio da teoria do rebranding. Assim, este trabalho pode ser utilizado como referência para outros estudos, já que utiliza e consolida as categorias de análise verificadas nos estudos de Muzellec e Lambkin (2006). Esta contribuição acadêmica ainda se faz mais importante no Brasil, uma vez que poucos estudos foram encontrados sobre a temática (ZABALETA, 2005; PRADO; OLIVEIRA JÚNIOR; TOLEDO, 2006; SUZUKI; DIAS; GIACON et al., 2006; DUARTE; VILAÇA, 2008; CHIABI; GONÇALVES, 2010), e poucos estudos se preocuparam, também, em estudar os impactos dessas mudanças de marca nas organizações.

A pesquisa da literatura indica, também, que a maior parte das publicações sobre este tema é de natureza jornalística, e que pouco se tem em publicações acadêmicas (MUZELLEC; LAMBKIN, 2006). Esse é um déficit da literatura que este trabalho procurou diminuir.

O presente estudo serviu, ainda, para reforçar a relevância dos estudos de Muzellec e Lambkin (2006), uma vez que as suas categorias foram condizentes com a realidade observada e praticada pela organização estudada e descrita no presente estudo. Estes autores foram escolhidos por serem referenciais consolidados de estudos sobre rebranding (ALSHEBIL, 2007; MERRILEES; MILLER, 2008; QUINTEIRO, 2008; LOPES, 2011; SOARES, 2012).

Pela importância regional da empresa Algar Telecom, e por se tratar de uma organização com atuação nacional, a sua utilização como estudo de caso pode trazer diretrizes contributivas também às outras organizações, dos mesmos ou de outros setores de atuação.

Para a prática empresarial, a contribuição deste estudo está na forma de informações para auxiliar a continuidade do processo de mudança de marca na Algar Telecom. Com os dados coletados, analisados e organizados, será possível também aos gestores de outras organizações que consideram fazer tais mudanças de marca se preparar para lidar com a gestão destes processos e para os seus impactos.

Pontos negativos e positivos do rebranding também foram levantados, os quais podem servir de pré-análise para outras organizações que estejam pensando em proceder da mesma forma com o rebranding.

Este estudo permitiu, ainda, uma maior aproximação entre a teoria e prática, já que a prática da organização estudada foi verificada conforme conceitos teóricos de Muzellec e Lambkin (2006) e outros autores.

Trata-se de um estudo de caso único, que, embora represente um caso relevante, realizado com uma organização de atuação nacional, e tenha possibilitado uma análise relativamente profunda, foi limitada pela sua amplitude, impedindo generalizações. Apesar de impedir generalizações, este trabalho poderá servir de parâmetro para novos estudos, no sentido de verificar contribuições que possam ser amplas. Neste sentido, pesquisas futuras poderiam examinar multicasos e comparar tais resultados entre si e com o presente estudo.

Como este estudo foi realizado mediante entrevistas individuais com os especialistas de marketing e gestores, parte dos resultados pode ter vieses de entendimento, interpretação e ações. Sugere-se, assim, que o mesmo estudo seja replicado mediante grupos focais e/ou com outros sujeitos. Outras empresas, inclusive de outros setores, podem ser pesquisadas com o

intuito de comparação dos resultados encontrados.

O próprio modelo criado por Muzellec e Lambkin (2006) possui limites. Ele não é claro quanto aos entendimentos sobre os fatores, objetivos e processo do rebranding. Assim, estes entendimentos tiveram de ser interpretados, e isso pode ter causado falhas na interpretação do modelo, com consequentes falhas na análise dos dados.

Outra sugestão para pesquisas futuras é pautada nos estudos com marcas de produtos, e não de empresas, conforme identificado mediante as falas dos entrevistados. Tanto os estudos de Muzellec e Lambkin (2006) quanto os de outros autores basearam-se nas marcas

corporativas especificamente, e não nas marcas de produtos. Assim, tais estudos também contribuiriam no sentido de comparação do uso do modelo supracitado para rebranding ou para o surgimento de um novo modelo específico para tais situações.

Sugere-se, ainda, pesquisas futuras com consumidores e/ou outras empresas do referido setor de telecomunicações, a fim de se verificar a tendência de mudança de marca das mesmas.

Apesar destas limitações, as mesmas foram atenuadas mediante a análise dos documentos e dos registros em arquivos, e com a utilização da técnica snowball sampling, ou bola de neve.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AAKER, D. A. **Brand Equity: Gerenciando o valor da marca.** Tradução André Andrade. São Paulo: Negócios, 1998.

ALSHEBIL, S. A. **Consumer Perceptions of Rebranding: The Case of Logo Changes.** 2007. 161 f. 2007. PhD. (Doctorate in Philosophy)–The University of Texas at Arlington, Arlington.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo.** Lisboa, Portugal: ed. 70, 1977.

BAUER, M. W.; GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: Um manual prático.** 9. ed. Petrópolis: Editora Vozes, 2011.

BIERNACKI, P. & WALDORF, D. Snowball Sampling: Problems and techniques of Chain Referral Sampling. **Sociological Methods & Research**, v.1. n.2, Nov. 141-163p, 1981.

CAPRON, L. HULLAND, J. Redeployment of Brands, Sales Forces, and General Marketing Management Expertise Following Horizontal Acquisitions: A Resource-based View. **Journal of Marketing**, v.63, p.41-54, abr. 1999.

CARDOSO, P. R. P. **Processo de fusão de marcas: Estudo de caso da Godigital e da Acxion,** 2011. 71 f. Monografia (Graduação) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2011.

CHIABI, A. L. G.; GONÇALVES, C. A. Análise de estratégia de mudança da marca acrescentando valor: Um estudo da Vale. **Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria.** v.3, n.1, p. 131-143, jan./abr. 2010.

CTBC. **Apresentação, missão, visão e valores.** Disponível em: <<http://www.ctbc.com.br/section.do?CodSec=14295>>. Acesso em 04 jun. 2013.

DALY, A. MOLONEY, D. Managing Corporate Rebranding. **Irish Marketing Review.** v.17, n. 1-2, pp. 30-36, 2004.

DELATTRE, E. Business Name Changes: The French Experience, **Journal of Small Business Management**, v.40, n.4, p.360-367, 2002.

DOWLING, G. **Creating Corporate Reputations: Identity, image and performance,** New York: Oxford University Press, 2001.

DUARTE, A. R. P.; VILAÇA, W. P. T. **Fusão de marcas e culturas: Reputação da Alesat,** 2008. Disponível em <<http://www.aberje.com.br/novo/artigos/pdf/alesat.pdf>>. Acesso em 01 jun. 2012.

KAIKATI, J. G.; KAIKATI, A. M. A Rose by Any Other Name: Rebranding Campaigns That Work. **Journal of Business Strategy**, v. 24 n.6, p.17-23, 2003.

LOPES, J. P. V. **Explorando as percepções sobre o impacto da marca nas operações da organização, em business-to-business** – Estudo de um processo de rebranding numa agência de marketing. 2011. 41f. 2011. Dissertação de Mestrado. Dissertação (Mestrado em Marketing)–Universidade Técnica de Lisboa, Lisboa.

McENALLY, M. R.; DE CHERNATONY, L. The Evolving Nature of Branding: Consumer and Managerial Considerations. **Academy of Marketing Science Review**, 1999.

MERRILEES, B. MILLER, D. Principles of corporate rebranding. **European Journal of Marketing**. v.42, n. 5-6, pp. 537-552, 2008.

MUZELLEC, L.; DOOGAN, M.; LAMBKIN, M. Corporate Rebranding - An Exploratory Review. **Irish Marketing Review**, v.16 n.2, p.31-40, 2003.

MUZELLEC, L.; LAMBKIN, M. Corporate rebranding: destroying, transferring or creating brand equity? **European Journal of Marketing**, v.40, n.7, p. 803-824, 2006.

PRADO, K. P. L. DE A.; OLIVEIRA JÚNIOR, M. DE M.; TOLEDO, G. L. Gestão de marcas em processos de fusão e aquisição: um estudo com empresas de capital estrangeiro no Brasil. Gesta – **Revista Eletrônica de Gestão de Negócios**. v.2, n. 3, jul./set. 2006. p. 79-102.

QUINTEIRO, V. DE C. V. **Marca produto e marca serviço**: projecto de reposicionamento de duas marcas. 2008. 102f. 2008. Dissertação de Mestrado. Dissertação (Mestrado em Psicologia Social e das Organizações)–ISCTE Business School, Lisboa.

SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. **Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação**. UFSC/PPGEP/LED, Florianópolis, 2000.

SOARES, F. P. N. da E. M. D. **Novos media, novas marcas**: A comunicação da marca corporate no contexto semiótico-cognitivo dos novos media. 2012. 1087f. 2012. Tese de Doutorado. Tese (Doutorado em Ciências da Comunicação)–Universidade Católica Portuguesa, Lisboa.

SPAETH, T. Rebranded and Reborn. **Across the Board**, v.42 ed. 3, p.18-23, 2005.

STUART, H.; MUZELLEC, L. Corporate Makeovers: Can a Hyena be Rebranded? **Journal of Brand Management**, v.11, n.6, p.472-482, 2004.

SUZUKI, B.; DIAS, B. V.; GIACON, C.; REINA, F.; SILVA, J. M. da; FRANÇA, N.;

MELLACI, V.; BERTOLLINI, V. O Jingle como peça chave para a mudança da marca do espaço Unibanco de cinema. **Revista Eletrônica de Gestão de Negócios**. v.2, n. 3, jul./set. 2006. p. 79-102.

VICARI, C. C.; RIBEIRO, I. A importância da Gestão de Marcas para as Empresas. **III Seminário do Centro de Ciências Sociais Aplicadas**. Cascavel, out. 2004.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZABALETA, O. K. **Análise da percepção das clientes sobre a mudança de marca da loja 3marias**, 2005. 59 f. Monografia (Graduação) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2005.

AUTORES

Lucas Borges Kappel

Mestre em Administração pela UFU (Universidade Federal de Uberlândia) e MBA Executivo Internacional (especialização lato sensu), pela FGV (Fundação Getúlio Vargas), em parceria com a Ohio University (OU-EUA). É Administrador de formação, pela UNIUBE (Universidade de Uberaba), e atua como Professor na mesma instituição, em vários cursos (graduação e pós-graduação). É Servidor Público Federal, Técnico-Administrativo em Educação, lotado no IFTM (Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Triângulo Mineiro - Reitoria), onde ocupa o cargo de Administrador e a função de Coordenador Geral de Infraestrutura e Aquisições, e consultor financeiro pessoal e empresarial.

Vérica Marconi Freitas de Paula

Doutora em Engenharia de Produção pela Universidade de São Paulo - EESC/USP (2012), mestre em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de São Carlos - UFSCar (2008), possui especialização (MBA) em Administração pela USP - FUNDACE/FEARP (2004) e graduação em Engenharia de Alimentos pela Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho - UNESP (2001). Desde 2011, é professora efetiva da UFU - Universidade Federal de Uberlândia, atuando na Faculdade de Gestão e Negócios (FAGEN) a partir de 2012. Anteriormente foi sócia e consultora sênior do Instituto de Desenvolvimento Gerencial (INDG), sendo que de 2002 a 2011 atuou e gerenciou projetos de consultoria em Gestão com foco em resultados financeiros, tendo ministrado diversos treinamentos. Tem experiência e interesse na área de Gestão, com ênfase em Inovação, Gerenciamento de projetos, Gerenciamento por processos (BPM), Equipes e Medidas de desempenho (indicadores).

Verônica Angélica Freitas de Paula

Professora Adjunta da Faculdade de Gestão e Negócios da Universidade Federal de Uberlândia, atua na Graduação, Pós-graduação lato sensu (MBA) e no Programa de Pós-graduação stricto sensu (Mestrado) em Administração. Possui graduação em Administração pela Universidade de São Paulo (2001), graduação em Direito pela Universidade de Ribeirão Preto (1999), Mestrado em Administração pela Universidade de São Paulo (2003) e Doutorado em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de São Carlos (2008), com Doutorado sanduíche (PDEE/CAPES) na Harper Adams University College, na Inglaterra. Tem experiência de pesquisa nas áreas de Administração, Engenharia de Produção e Direito, atuando principalmente nos seguintes temas: gestão de marcas, marcas próprias, inovação e novas tecnologias, negociação, visão sistêmica, conflitos e contratos. Bolsista de Pós-doutorado da CAPES no Departamento de Marketing e Supply Chain da University of Tennessee, nos Estados Unidos.