

UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA

LUCAS BORGES KAPPEL

O PROCESSO DE MUDANÇA DE MARCA: o *rebranding* da ALGAR Telecom

UBERLÂNDIA
2014

LUCAS BORGES KAPPEL

O PROCESSO DE MUDANÇA DE MARCA: o *rebranding* da ALGAR Telecom

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Federal de Uberlândia, como requisito parcial para a obtenção do título de mestre em Administração.

Área de concentração: Estratégia Empresarial.

Linha de pesquisa: Organização e Mudança.

Orientadora: Professora Dr^a. Verônica Angélica Freitas de Paula.

UBERLÂNDIA
2014

Lucas Borges Kappel

O PROCESSO DE MUDANÇA DE MARCA: o *rebranding* da ALGAR Telecom

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Federal de Uberlândia, como requisito parcial para a obtenção do título de mestre em Administração.

Área de concentração: Estratégia Empresarial.

Linha de pesquisa: Organização e Mudança.

Orientadora: Professora Dr^a. Verônica Angélica Freitas de Paula.

Uberlândia, 24 de fevereiro de 2014

BANCA EXAMINADORA

Prof^a. Dr^a. Verônica Angélica Freitas de Paula (Orientadora) – FAGEN/UFU

Prof^a. Dr^a. Stella Naomi Moriguchi – FAGEN/UFU

Prof^a. Dr^a. Melissa Franchini Cavalcanti Bandos – PPGDR/UNIFACEF

Aos meus pais, Marcos e Márcia, por sempre acreditarem em mim.
À minha noiva, Nayara, pelo amor incondicional.
Aos meus irmãos pelo auxílio e companheirismo.
A todos que me apoiaram direta ou indiretamente.

AGRADECIMENTOS

À Universidade Federal de Uberlândia e à Faculdade de Gestão e Negócios pela oportunidade de realizar este curso.

Aos colegas do mestrado 2012/2013/2014, que muito solidários, conseguiram concentrar forças no sentido de ajudar uns aos outros. Em especial agradeço aos alunos Eider e Andréia por terem me ajudado nos contatos com a Algar Telecom.

Ao IFTM, Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Triângulo Mineiro, meu local de trabalho, pelo apoio, auxílio e compreensão durante as diferentes etapas do curso.

Aos colegas do IFTM pela paciência, apoio, respeito e principalmente solidariedade.

À minha futura esposa, Nayara, pelo seu amor incondicional, pela compreensão acerca das várias horas, dias e meses necessários à realização deste.

Aos meus pais, Marcos e Márcia, por sempre acreditarem em mim e me suprirem de energia e amor para continuar sempre.

Aos meus irmãos pelo companheirismo e risadas de sempre.

À Prof^a. Dr^a. Verônica Angélica Freitas de Paula, minha orientadora, pela competência, conhecimento e paciência, uma vez que com suas várias contribuições, apontamentos, orientações e comentários, fez com que meu trabalho pudesse ser concluído da melhor maneira possível. Muito obrigado por tudo, você foi fundamental na concepção e realização deste.

Aos Professores do Programa de Pós-Graduação da FAGEN, em especial ao Prof. Valdir Machado Valadão Júnior, que com seu conhecimento, paciência, dedicação e principalmente verdade, fez com que entendesse a complexidade, a relevância e a necessidade de trabalhar muito para a realização deste trabalho.

Aos Professores Dr. Élcio Eduardo de Paula Santana e Dr^a. Stella Naomi Moriguchi pelas preciosas contribuições na qualificação. À Prof^a. Dr^a. Melissa Franchini Cavalcanti Bandos pela disponibilidade e pronto atendimento em participar da minha banca examinadora.

À Algar Telecom, por ter gentilmente permitido a realização deste trabalho, utilizando suas informações, experiências e colaborando, assim, para que este pudesse ser realizado de maneira clara e direta.

“[...] uma nova marca simboliza a busca incessante pela excelência [...]”.
(CHIABI, GONÇALVES, 2010, p. 137)

RESUMO

Nas últimas cinco décadas, com a globalização e o consequente aumento da concorrência, 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). Justamente por serem impactadas pelas mudanças no comportamento do consumidor, e levarem as organizações ao sucesso, as alterações nas marcas de uma organização podem impactar ambos, conforme Alshebil (2007). Estas alterações de marca possuem um termo específico, amplamente praticado 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). Alguns estudos internacionais se propuseram a estudar tais mudanças de marca (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), porém, poucos estudos abordaram intensamente o fenômeno do *rebranding* (MUZELLEC, LAMBKIN, 2006); ainda menos estudos brasileiros foram encontrados (ZABALETA, 2005; SUZUKI *et al.*, 2006; PRADO, OLIVEIRA JÚNIOR, TOLEDO, 2006; DUARTE, VILAÇA, 2008; CHIABI, GONÇALVES, 2010; CARDOSO, 2011). Não foram encontrados, ainda, estudos focados no levantamento dos impactos destas mudanças. Neste cenário, observa-se que a CTBC, marca pertencente ao Grupo Algar, vem passando por processo de mudança de marca para Algar Telecom, empresa brasileira de telecomunicações nascida e sediada em Uberlândia/MG. Utilizando esta empresa referência na área de telecomunicações da região, o objetivo geral deste trabalho foi o 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*. Por intermédio do estudo de caso, segundo Yin (2001), e 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). 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 “revolução” desta, e como o processo de *rebranding* o foco nos colaboradores. Outros fatores impactantes também foram descritos. A principal contribuição deste estudo é apresentar os impactos da alteração da marca CTBC para a Algar Telecom, sob o ponto de vista dos especialistas de marketing da organização. Recomendam-se novos estudos em novas empresas e com outros sujeitos para continuidade desta pesquisa.

Palavras-chave: marca; mudança de marca; telecomunicações.

ABSTRACT

In the last five decades, with globalization and the consequent increase in market competition, marketing has a key role in identifying needs and carrying out customer's wishes. This may be related to the need for organizational managers to create effective strategies that bring more value to the organization and make processes more efficient. Accordingly the brand presents itself as an important asset (QUINTEIRO, 2008). Precisely because they are affected by changes in consumer behavior and lead organizations to success, changing an organization brand may impact both (ALSHEBIL, 2007). These brand changes have a specific term, widely practiced by both market and academia: rebranding. This refers to the process of creating a new name, symbol, design, or combination of these elements, aiming at developing an image or a new position to be perceived by customers (MUZELLEC, LAMBKIN, 2006; MERRILEES, MILLER, 2008). Some international studies have studied 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), but few studies have addressed it deeply (MUZELLEC, LAMBKIN, 2006). Fewer Brazilian studies about rebranding were found (ZABALETA, 2005; SUZUKI ET AL., 2006; MEADOW, OLIVEIRA JR, TOLEDO, 2006; DUARTE, VILAÇA, 2008; CHIABI, GONCALVES, 2010; CARDOSO, 2011). It was not found studies focusing the impacts of brand changes. In this scenario, it is observed that the CTBC brand belonging to Algar group, is undergoing the process of rebranding to Algar Telecom, Brazilian telecommunications company created and based in Uberlândia/MG. Using this company, a reference in the telecommunications sector in the region, the objective of this study was to describe and analyze the organization impacts of changing CTBC to Algar Telecom. These impacts were studied according to the model presented by Muzellec and Lambkin (2006), which identified four factors related to the need of rebranding, namely the change in board structure, change in company strategy, changes in the external environment and change in competitive position. Their study also included the goals of rebranding and the rebranding process. Through a case study, according to Yin (2001), and data triangulation (interviews, document review and analysis of file records) data were analyzed according to content analysis (Bardin, 1977). Therefore it was possible to identify the rebranding factor "change in corporate strategy", aimed at rebranding the "reflection of a new brand" and "revolution" of this brand, and how the process of rebranding focused on employees. Other impacting factors were also found. The main contribution of this study is to present the impacts of changing the brand CTBC to Algar Telecom, from the point of view of the organization's marketing experts. Further studies are recommended in new companies and with other subjects.

Keywords: brand; rebranding; telecommunication.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – Mudanças na marca CTBC/Algar Telecom	20
FIGURA 2 – Estrutura da dissertação	23
FIGURA 3 – Estrutura do referencial teórico	24
FIGURA 4 – Os três elementos de uma marca	26
FIGURA 5 – A pirâmide do conhecimento de marca	28
FIGURA 6 – Consolidação do fluxo de valor da marca	30
FIGURA 7 – Modelo de Aaker para representar as associações de marca	31
FIGURA 8 – Matriz marca/produto	36
FIGURA 9 – Panorama das decisões de marca	39
FIGURA 10 – Parâmetro de análise das extensões de linha e de marca, e suas relações	43
FIGURA 11 – A percepção do consumidor ocasionada pela estratégia de marca ..	47
FIGURA 12 – Determinantes do valor entregue para o cliente	49
FIGURA 13 – Mudanças da marca “Vale”: antes e depois	57
FIGURA 14 – Modelo de <i>rebranding</i>	63
FIGURA 15 – Modelo global de percepções dos consumidores em relação ao <i>rebranding</i>	68
FIGURA 16 – Atuação do Grupo Algar	78
FIGURA 17 – Empresas do Grupo Algar	79
FIGURA 18 – Disposição das empresas do Grupo Algar no Brasil	79
FIGURA 19 – Área de atuação e de expansão da Algar Telecom	83
FIGURA 20 – Cartão telefônico da CTBC Borda do Campo	91
FIGURA 21 – Detalhe da seta da CTBC e de outra marca com seta semelhante	92
FIGURA 22 – Detalhe dos triângulos da Algar Telecom e de outra marca semelhante	93

FIGURA 23 – Detalhe das fases do <i>rebranding</i> da CTBC/Algar Telecom	103
FIGURA 24 – Etapas da comunicação da mudança de marca	115

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – Considerações sobre o conceito de marca	17
QUADRO 2 – Tipos de marca	27
QUADRO 3 – Estudos e definições sobre Valor da Marca	29
QUADRO 4 – Papéis das marcas em um portfólio de Marcas	37
QUADRO 5 – Espectro de Relacionamento de Marca	38
QUADRO 6 – Fatores de marketing na construção de marcas sólidas	52
QUADRO 7 – Motivos de ocorrência de mudanças nas marcas	55
QUADRO 8 – Forças de mudança do nome corporativo.	64
QUADRO 9 – Matriz de amarração	75

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

INPI – Instituto Nacional da Propriedade Industrial.

CVRD – Companhia Vale do Rio Doce.

AMA – *American Marketing Association*.

UFU – Universidade Federal de Uberlândia.

LISTA DE APÊNDICES

APÊNDICE A – PROTOCOLO DE PESQUISA	131
APÊNDICE B – FICHA DE REGISTRO DE DADOS	132
APÊNDICE C – TERMO DE CONSENTIMENTO	133
APÊNDICE D – ROTEIRO DE ENTREVISTA	134
APÊNDICE E – ROTEIRO DE ANÁLISE DE DOCUMENTOS	137
APÊNDICE F – ROTEIRO DE ANÁLISE DE REGISTROS EM ARQUIVOS	138
APÊNDICE G – VALIDAÇÃO DA TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA	139

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	16
1.1	Objetivos geral e específicos	21
1.2	Justificativa da pesquisa	22
2	REFERENCIAL TEÓRICO	24
2.1	Estudo sobre marcas	25
2.1.1	Definições de marca e seus elementos	25
2.1.2	<i>Brand equity</i>	29
2.1.3	Arquitetura de marcas	34
2.1.4	Construção de marcas e suas extensões	39
2.1.5	O conhecimento da marca e o comportamento do consumidor	46
2.2	Criação e alteração de marcas	51
2.2.1	Criação de marcas	51
2.2.2	Alteração de marcas	54
2.3	<i>Rebranding</i>	61
3	ASPECTOS METODOLÓGICOS	70
3.1	Abordagem, natureza e objetivos	70
3.2	O estudo de caso	71
3.3	Matriz de Amarração	74
3.4	Etapas da pesquisa e demais informações relevantes	77
4	APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	78
4.1	Contextualização do Grupo ALGAR	78
4.2	Contextualização da empresa Algar Telecom	82
4.3	Descrição dos dados dos participantes das entrevistas	85

4.4	Análise e discussão dos resultados	86
4.4.1	Os Fatores do <i>rebranding</i>	86
4.4.2	Os objetivos do <i>rebranding</i>	95
4.4.3	Os processos do <i>rebranding</i>	100
4.4.4	Outros impactos do <i>rebranding</i>	112
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	116
5.1	Análise dos objetivos	116
5.2	Contribuições teóricas e práticas	119
5.3	Limitações do estudo e sugestões de pesquisas futuras	120
	REFERÊNCIAS	122
	APÊNDICE A – PROTOCOLO DE PESQUISA	131
	APÊNDICE B – FICHA DE REGISTRO DE DADOS	132
	APÊNDICE C – TERMO DE CONSENTIMENTO	133
	APÊNDICE D – ROTEIRO DE ENTREVISTA	134
	APÊNDICE E – ROTEIRO DE ANÁLISE DE DOCUMENTOS	137
	APÊNDICE F – ROTEIRO DE REGISTROS EM ARQUIVOS	138
	APÊNDICE G – VALIDAÇÃO DA TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA	139

1 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).

Segundo Paula (2008), as estratégias de marca merecem destaque uma vez que são responsáveis por garantir vantagens competitivas sustentáveis às organizações. Por se tratar da essência dos processos empresariais e sociais, e estar baseado nos aspectos de troca, concorrência e relacionamento, como afirmam Piatto *et al.* (2011), basicamente faz-se necessário, para a efetivação do consumo, o estabelecimento de relacionamentos duradouros do tipo fornecedor-cliente. Nesse sentido 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).

Assim sendo, apenas com o conhecimento real da marca, seus atributos, sua lembrança, características da gestão e percepção por parte dos consumidores, as organizações terão condições de prosperar. A reputação e a imagem proporcionada por esta mesma marca são ativos importantes no mercado competitivo atual (HOOLEY, SAUNDERS, PIERCY, 2004; PAULA, 2008).

A marca é um elemento que, apesar de representar uma empresa, um produto ou serviço, possui outras características que fazem com que esse mesmo produto ou empresa se diferencie de seus concorrentes (KELLER, 1998). O INPI, Instituto Nacional da Propriedade Industrial, responsável pelo registro e gestão das marcas no Brasil, elaborou uma definição técnica de marca, presente no “Guia básico de marcas e manual do usuário sistema e-Marcas”, segundo a Lei N° 9.279,

de 14 de maio de 1996, que regula os direitos e obrigações relativas à propriedade industrial:

[...] a marca, segundo a lei brasileira, é todo sinal distintivo, visualmente perceptível, que identifica e distingue produtos e serviços de outros análogos, de procedência diversa, bem como certifica a conformidade dos mesmos com determinadas normas ou especificações técnicas [...] (BRASIL, 2013, p.1).

Outros autores, em vários anos, também se esforçaram a fim de estabelecer uma definição para a marca, conforme o Quadro 1:

Autor	Ano	Considerações / Visão sobre a marca
Arnold	(1992)	A marca é composta de três elementos: sua essência, benefícios, e atributos.
Randazzo	(1997)	A marca é mais do que um produto, é uma entidade física e perceptual, estando o aspecto físico ligado ao produto e à embalagem, sendo estático e finito. Já o aspecto perceptual estaria na mente do consumidor, sendo dinâmico e maleável.
Aaker	(1998, p.7)	“Uma marca sinaliza ao consumidor a origem do produto e protege tanto o consumidor quanto o fabricante dos concorrentes que oferecem produtos que pareçam idênticos”.
Tavares	(1998)	A marca é um dos ingredientes que as empresas utilizam em suas estratégias de venda. É a face mais reconhecível de um produto, serviço ou empresa, sendo composta interiormente por benefícios funcionais, experimentais ou simbólicos.
De Chernatony, McDonald	(2000)	Na marca o produto pode ser ampliado para aumentar o valor agregado e o nível de sofisticação, possuindo assim quatro níveis: genérico, esperado, aumentado e potencial.
Pickton, Broderick	(2000)	As marcas no século XXI devem ter personalidade (enquanto expressão de valores e da cultura), identidade (a comunicação da personalidade) e imagem (referindo-se à percepção do consumidor sobre a marca).
Kent	(2003)	Marca de sucesso é aquela que tem um nome, símbolo, desenho ou mesmo uma combinação desses elementos que identifique o produto como sendo de uma organização e tendo vantagem ou diferencial sustentável frente aos demais concorrentes.
Kapferer	(2004, p.20)	“A marca é, de fato, o ponto de referência de todas as impressões. Positivas e negativas formadas pelo comprador ao longo do tempo, quando encontra com os produtos da marca, sua rede de distribuição, seu pessoal, sua comunicação”.
De Chernatony	(2005)	As marcas podem ser interpretadas pelos clientes como um logotipo, uma empresa (principalmente quando se associa ao nome da mesma), uma segurança (reduz risco), um posicionamento, uma personalidade, um conjunto de valores, uma identidade, uma imagem ou um relacionamento.

Quadro 1 – Considerações sobre o conceito de marca.

Fonte: Rezende (2013, p.36).

Em síntese, tais definições juntaram a questão visual, tais como nome, símbolo e sua percepção pelos consumidores, aliada aos impactos da mesma, tais como benefícios, personalidade, atributos, dentre outros.

O sucesso da marca faz com que a empresa, ao ser lembrada, consiga definir melhores estratégias a fim de garantir maiores resultados. Paula, Piatto e Silva (2011) definem o que vem a ser uma marca de sucesso:

[...] uma marca de sucesso é aquela que tem um nome, símbolo, desenho ou mesmo uma combinação desses elementos que identifique o produto como sendo de uma organização e tendo vantagem ou diferencial sustentável frente aos demais concorrentes [...] (PAULA, PIATTO, SILVA, 2011, p. 44).

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). Muzellec e Lambkin (2006) identificaram quatro fatores ligados à necessidade de realização do *rebranding*, sendo eles: a mudança de estrutura de direção, que pode ser causada por aquisições, fusões e *joint venture*; mudança na estratégia da empresa, que pode ser causada, por exemplo, pela decisão de entrada ou saída em determinados mercados ou ampliação da

oferta; mudança do ambiente externo, como mudanças na legislação e no comportamento do consumidor; além da mudança na posição competitiva, estas relativas ao concorrente, que podem ocasionar outras respostas às mudanças nos procedimentos de gestão de marcas dos concorrentes. Os estudos de Muzellec e Lambkin (2006) incluíram, ainda, os objetivos destas mudanças de marca 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) foram levantados. Também foram identificados estudos específicos sobre a alteração de marcas de empresas (ZABALETA, 2005; SUZUKI *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), que nada mais é que um termo específico para definir e relacionar mudanças de marca, como será apresentado no referencial teórico.

Como se pode perceber a partir de buscas em ferramentas tais como *Scopus*, Portal de Periódicos da Capes, *Google Scholar* (que inclui a busca em outras bases) e *Scielo*, poucos estudos foram identificados sobre as alterações de marcas, o que demonstra a necessidade de estudos focados nesse sentido. Assim sendo, este trabalho objetiva oferecer contribuições à área de gestão de marcas, e a pergunta chave que norteia a discussão deste trabalho é:

Quais os impactos organizacionais da mudança da marca CTBC para a marca 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:



Figura 1 – Mudanças na marca CTBC/Algar Telecom.

Fonte: elaborada pelo autor, a partir das informações disponíveis em CTBC (2013).

A CTBC (Algar Telecom) 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 para serviços de telefonia 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).

A empresa teve abertura de capital, por intermédio da emissão pública de debêntures, realizada em 2007, ainda como 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).

Assim, a CTBC, cautelosamente, porém de modo constante, está alterando sua marca para Algar Telecom, em referência à holding Algar, da qual faz parte, conforme mostrado na Figura 1 (CTBC, 2013). Acredita-se que estas alterações de marca não têm impactos apenas na nomenclatura e logomarca da empresa, mas também em outras questões que necessitam de maior estudo e entendimento, e que

serão tratadas neste estudo. A mudança da marca CTBC para Algar Telecom, aliada às possíveis mudanças também na instituição, em alguns setores ou no todo, pode ter causado impactos diferentes, atingindo várias áreas e atores da instituição.

Infere-se, assim, que 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 a ampliação de mercado, para atendimento internacional.

Estas suposições podem ser levadas em consideração, como exemplo, 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).

A fim de entender o processo de mudança de marca CTBC para Algar Telecom e responder a pergunta de pesquisa proposta, é importante definir objetivos geral e específicos para esta dissertação, como mostrado na próxima subseção.

1.1 OBJETIVOS GERAL E ESPECÍFICOS

Tem-se como objetivo geral deste trabalho: descrever e analisar os impactos organizacionais da mudança da marca CTBC para a marca Algar Telecom.

Como objetivos específicos têm-se, com base nos estudos de Muzellec e Lambkin (2006):

- a) identificar e analisar os fatores que levaram à mudança da marca CTBC para Algar Telecom;
- b) descrever e analisar os objetivos da mudança da marca CTBC para Algar Telecom;
- c) descrever e analisar o processo de mudança da marca CTBC para Algar Telecom;

d) identificar e analisar outros impactos para a instituição da mudança da marca CTBC para Algar Telecom.

1.2 JUSTIFICATIVA DA PESQUISA

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, tecnicamente 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 *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.

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). Este é um déficit da literatura que este trabalho procura diminuir.

Para a prática empresarial, a contribuição deste estudo virá 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 consequentes impactos.

Vale ressaltar, ainda, que este trabalho faz parte do Projeto de Pesquisa em Estratégia Empresarial, do Programa de Pós Graduação em Administração (PPGA) – Mestrado em Administração, da Universidade Federal de Uberlândia – UFU.

Ademais, a estrutura de desenvolvimento da dissertação é apresentada na Figura 2, separada por quatro grandes momentos:



Figura 2 – Estrutura da dissertação.

Fonte: elaborada pelo autor.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Esta subseção foi subdividida em três partes: na primeira são apresentados aspectos diversos, conceitos e características relativos aos estudos sobre marcas; na segunda são apresentados estudos relativos à criação e alterações de marca, enquanto a terceira parte é reservada ao *rebranding*, como mostra a Figura 3:

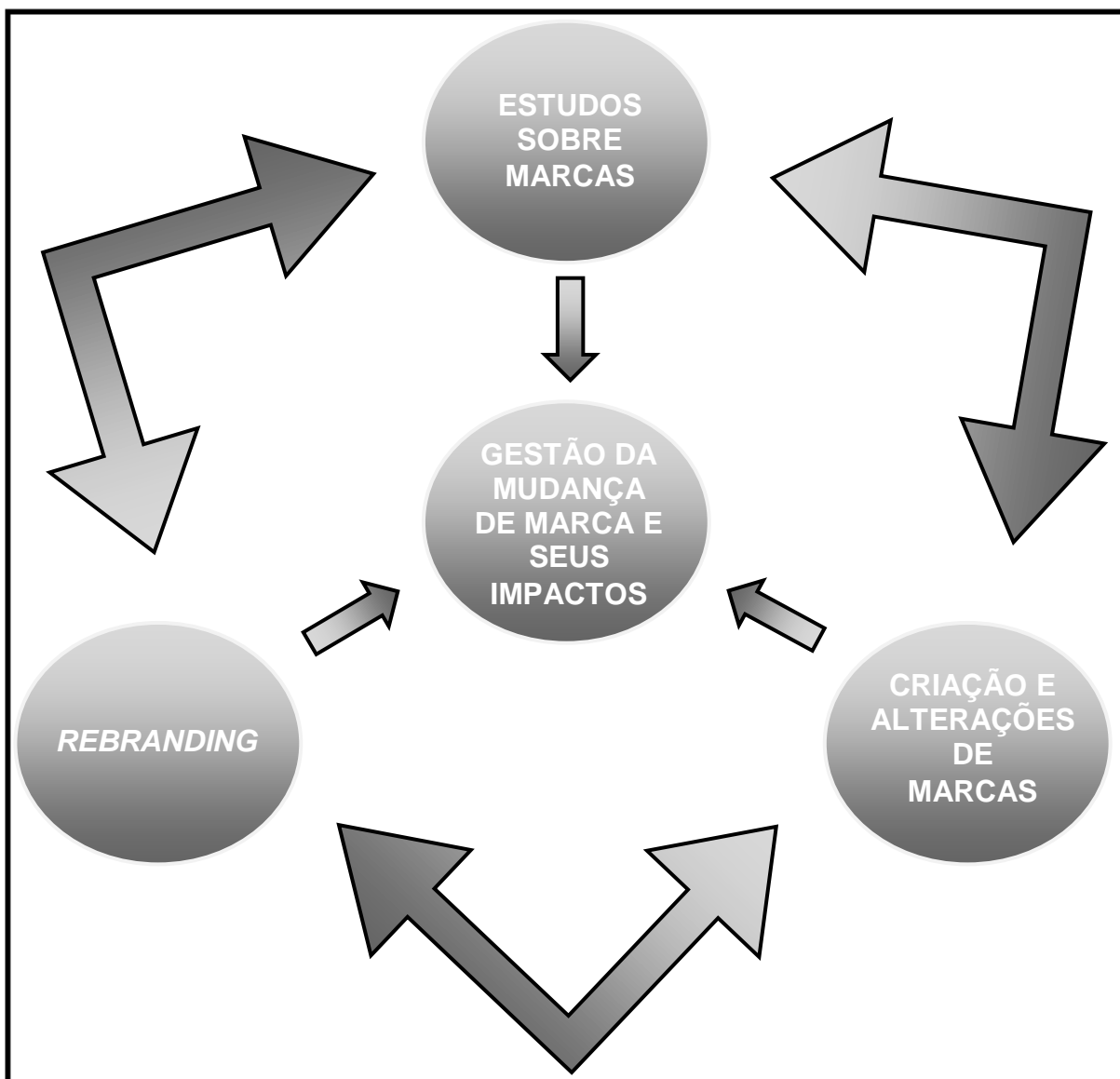


Figura 3 – Estrutura do referencial teórico.
Fonte: elaborada pelo autor.

2.1 ESTUDOS SOBRE MARCAS

Nesta subseção houve nova subdivisão em cinco subitens, a fim de facilitar o entendimento sobre as abordagens dos autores nos estudos referentes às marcas: as definições de marca e seus elementos, *brand equity*, arquitetura de marcas, construção de marcas e suas extensões; e o conhecimento da marca e o comportamento do consumidor.

2.1.1 Definições de marca e seus elementos

Existem várias definições de marca na academia, porém, a maioria delas vai ao encontro da definição proposta pela AMA (*American Marketing Association*):

[...] um nome, termo, sinal, símbolo ou design, ou uma combinação de tudo isso, destinado a identificar os produtos ou serviços de um fornecedor ou grupo de fornecedores para diferenciá-los dos de outros concorrentes [...] (MARKETING POWER, 2013, p.1).

Para Aaker (1998, p.7), a definição se assemelha à citada:

[...] uma marca é um nome diferenciado e/ou símbolo (tal como um logotipo, marca registrada, ou desenho de embalagem) destinado a identificar os bens ou serviços de um vendedor ou de um grupo de vendedores e a diferenciar esses bens e serviços daqueles dos concorrentes. Assim uma marca sinaliza ao consumidor a origem do produto e protege, tanto o consumidor quanto o fabricante, dos concorrentes que oferecem produtos que pareçam idênticos [...].

O *Interbrand Group* (1992), Keller (1998), Prado, Oliveira Júnior e Toledo (2006) e Paula, Piato e Silva (2011) concordam com as afirmações acima ressaltando que a principal utilidade da marca é a diferenciação de um dado produto de outro; dessa forma os consumidores podem avaliar um produto semelhante ao outro levando em consideração um nome, símbolo ou design, conforme tentativa de relação entre o valor da marca e a percepção dos consumidores já estabelecida (KELLER, 1993).

A marca possui valor agregado, uma vez que possui atributos adicionais a quem compra ou utiliza o produto (que podem ser emocionais, originados pelas estratégias de composto de marketing – produto, preço, praça e promoção); isso a

diferencia das commodities, por exemplo, uma vez que nesse mercado a similaridade dos produtos é tão grande que não há a vontade dos consumidores e nem a necessidade pré-estabelecida de diferenciação da oferta dos concorrentes (DE CHERNATONY, McDONALD, 2000).

As marcas possuem alguns elementos, então, que servem para identificá-las e diferenciá-las das demais: a essência, os benefícios e os atributos, conforme Figura 4:

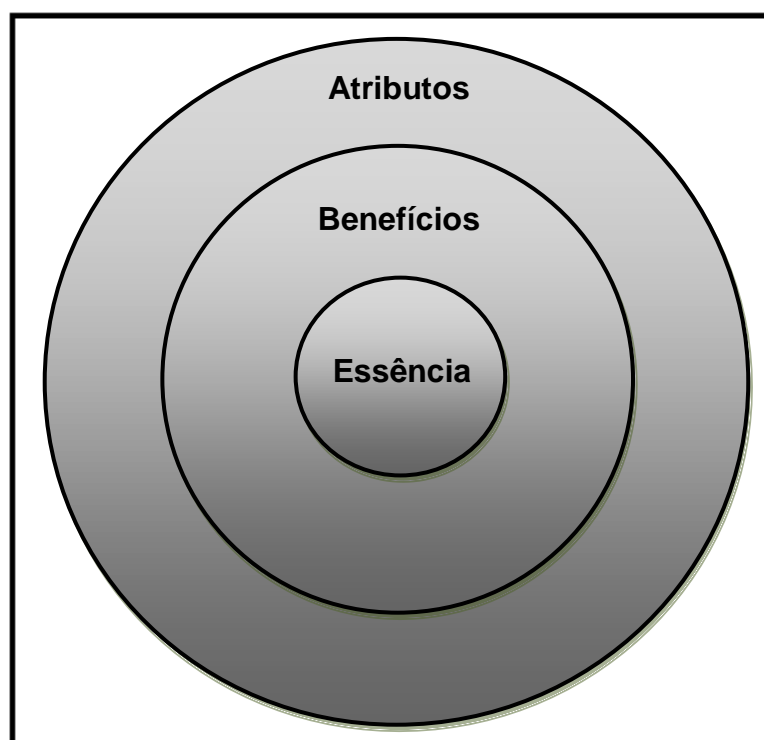


Figura 4 – Os três elementos de uma marca.

Fonte: Paula (2008) e Paula, Piato e Silva (2011), baseando-se nos estudos de Arnold (1992).

Arnold (1992) explica que a essência da marca é um valor simples, de fácil entendimento, que serve justamente para distinguir uma determinada marca de outra, por intermédio de sua personalidade. Os benefícios que a marca trazem aos consumidores são comparados às suas necessidades e desejos e, também, influenciam diretamente a decisão de compra; posteriormente, os atributos da marca devem ser analisados, tais como a lealdade do consumidor à marca, a consciência de marca, a qualidade percebida, as associações à marca, entre outros (AAKER, 1998; PAULA, PIATO, SILVA, 2011). Outro atributo relacionado à marca é o seu valor monetário, ou seja, a marca é identificada como um valioso ativo para as organizações (KAPFERER, 1998; KELLER, MACHADO, 2006). Assim, segundo

Levitt (1985), analisando-se os bens de uma empresa, pode-se verificar que a mesma tende a valer mais para o mercado do que o somatório desses seus bens físicos, fato observado que consolidou a marca como um ativo intangível.

A marca garante, também, a procedência do produto (PORTER, CLAYCOMB, 1997), e caso tenha imagem ou identidade positivas, estimulará a repetição da compra ocasionada pelas percepções da marca, relativas à imagem, preço, valor e qualidade (PAULA, 2008).

De Chernatony e McDonald (2000) citam oito tipos diferentes de marcas, conforme Quadro 2:

TIPOS DE MARCAS	EXPLICAÇÕES
Marca como sinal de propriedade	Diferenciar as marcas próprias das de fabricante.
Marca como elemento de diferenciação	Diferenciar um produto de outro.
Marca enquanto elemento funcional	Praticidade da funcionabilidade do produto.
Marca como elemento simbólico	Apelo nostálgico e simbólico ao produto.
Marca como fator redutor de risco	Valor agregado à marca faz com que o risco de defeito ou quebra do produto diminua.
Marca enquanto elemento facilitador da comunicação	Lembrança das características da marca/produto.
Marca enquanto instrumento legal	Marca registrada, de domínio privado (ou público).
Marca como elemento estratégico	Estratégia baseada na criação, ampliação ou redução do valor da marca.

Quadro 2 – Tipos de marca.

Fonte: adaptado de De Chernatony e McDonald (2000).

De Chernatony e McDonald (2000) ainda falam acerca de valores agregados à marca, estabelecendo 4 níveis:

- a) genérico → Visa atender às necessidades básicas do consumidor, quanto à funcionalidade do produto;
- b) esperado → As características específicas de um determinado produto acabam por serem aliadas às necessidades também específicas de segmentos-alvo de um dado mercado;
- c) aumentado → Nesse ponto o consumidor é mais exigente e sofisticado; assim, o produto precisa ter maior valor agregado para conquistar o cliente;
- d) potencial → Tem relação ao nível em que a empresa utiliza da criatividade para aumentar o valor agregado dos produtos;

Assim, mais importante que uma simples lembrança, os consumidores “[...] podem dedicar um esforço extra e gastar dinheiro adicional para comprar uma determinada marca [...]” (CHURCHILL JR, PETER, 2000, p. 245).

Aaker (1998) criou um modelo de desenvolvimento da lembrança da marca, mostrado na Figura 5:



Figura 5 – A pirâmide do conhecimento de marca.
Fonte: Aaker (1998).

Conforme demonstrado na Figura 5, quando do surgimento de uma determinada marca, o seu *status* é a base da pirâmide; quanto maior o desenvolvimento da marca, quando maior a qualidade, e o valor agregado a ela, mais alto e, conseqüentemente, mais próximo ao topo da pirâmide a marca do produto ou serviço estará; assim, ao atingir o *top of mind*, a marca passa a ser líder de mercado no quesito lembrança e reconhecimento pelo consumidor (AAKER, 1998).

Na próxima subseção o valor específico da marca, ou *brand equity*, em relação a um produto/empresa será detalhadamente abordado.

2.1.2 Brand equity

O conceito de *brand equity* está ligado aos valores adicionais aos patrimoniais atribuídos aos produtos ou empresas (KELLER, MACHADO, 2006; KOTLER, KELLER, 2011). Keller (1993), de modo mais completo, explica que os efeitos consequentes das aplicações de estratégias de marketing, produzem esse valor adicional da marca. Não se deve, assim, “[...] confundir *brand equity* com avaliação da marca, que é o trabalho de estimar o valor financeiro total da marca [...]” (KOTLER, KELLER, 2011, p. 284).

Vários autores estudaram e melhor definiram o significado de valor da marca, conforme estudos de De Chernatony, Harris e Christodoulides (2004), explicitados no Quadro 3:

Aaker (1991)	Keller (1993)	Sharp (1995)	Berry (2000)	Yoo e Donthu (2001)
Notoriedade da marca	Notoriedade da marca	Notoriedade da marca/empresa	Notoriedade da marca	Notoriedade / Associações à marca
Associações à marca	Imagem da marca	Imagem da marca (ou reputação da marca/empresa)	Significado da marca	Lealdade à marca
Lealdade à marca		Relacionamento com os clientes/franqueados		Qualidade percebida
Qualidade percebida				

Quadro 3 – Estudos e definições sobre Valor da Marca.

Fonte: De Chernatony, Harris e Christodoulides (2004).

O valor da marca é ligado, principalmente, a duas dimensões: o valor percebido pela empresa, relacionado normalmente a participação de mercado, lucro e indicadores financeiros (e que se aproxima dos objetivos deste estudo, por tratar de informações organizacionais); e à percepção do consumidor acerca dessa marca, como imagem positiva da marca, reconhecimento da mesma pelo mercado e qualidade percebida (JAIN, 1989; AAKER, KELLER, 1990; KELLER, 1993; AAKER, 1996; AAKER, 1998; YOO, DONTU, LEE, 2000; CUI, HU, GRIFFITH, 2012). Tais fatos foram consolidados na Figura 6:

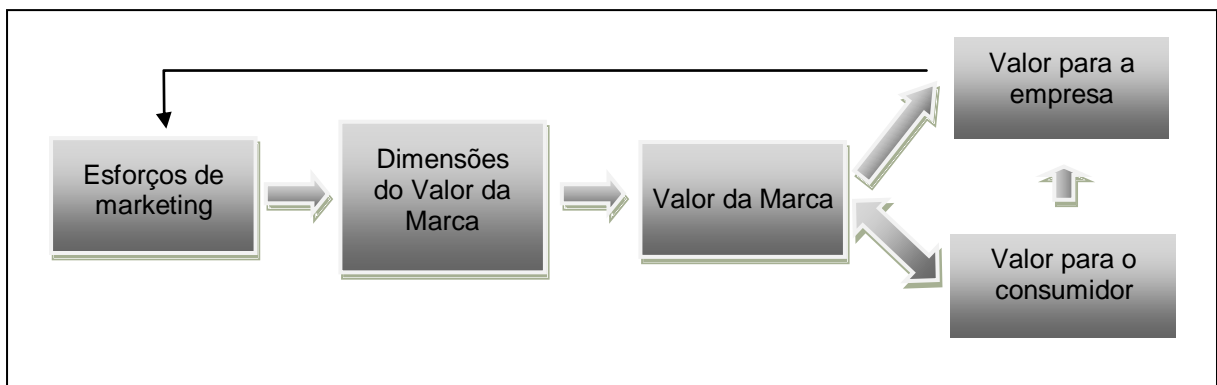


Figura 6 – Consolidação do fluxo de valor da marca.

Fonte: adaptada de Yoo, Donthu e Lee (2000), traduzido por Peghini (2013) e baseado nos estudos de Jain (1989), Aaker e Keller (1990) e Keller (1993).

Kapferer (1992) ainda ressalta que o poder da marca está justamente na capacidade de lembrança do consumidor, seja ele real ou potencial, e essa lembrança é constantemente alterada por experiências diretas ou indiretas relacionadas à marca.

Assim, em se tratando de valor da marca, faz-se necessário diferenciar imagem, associação e identidade de marca. Imagem é como a marca é atualmente percebida (AAKER, 1991; KAPFERER, 1998; AAKER, 2001), como é refletida nas associações que os consumidores fazem (KELLER, 2002); assim, a imagem da marca não é necessariamente a realidade, mas a percepção dos consumidores acerca da marca (PAULA, 2008), e por isso, geralmente inclui o nome do produto, as suas principais características físicas e a sua aparência (PIATO, PAULA, SILVA, 2011). Os mesmos autores ainda complementam que a imagem de uma marca “[...] é um fator essencial para a identificação de como o consumidor escolhe entre diversas alternativas de marcas diferentes após o processo de busca de informações do processo de compra [...]” (PIATO, PAULA, SILVA, 2011, p. 56).

A identidade da marca, por sua vez, é representada pelo desejo de percepção dos estrategistas, pelos consumidores (KAPFERER, 1998; AAKER, 2001). Aaker e Joachimsthaler (2000, p. 27) acrescentam que esta mesma identidade “[...] é o coração do modelo de liderança de marca [...]”. Urde (2003) estabelece nova nomenclatura para esta identidade de marca como sendo “valores centrais”, os quais são constantemente traduzidos em valores reais para os consumidores (esses valores podem ser simbólicos, funcionais ou emocionais).

As associações de marca “[...] representam algo que esteja ligado (direta ou indiretamente) à lembrança do consumidor sobre a marca. Elas são feitas a partir de qualquer característica ou elemento que esteja ligado à marca ou produto [...]” (PAULA, 2008, p.67). Assim, as associações de marca servem como criação de valor, uma vez que auxiliam os consumidores na identificação, localização e processamento das informações referentes ao produto, proporcionando diferenciação e abrindo caminhos para as extensões de marca (AAKER, 1991; PAULA, 2008).

Aaker (1991) criou um modelo para melhor especificar estas associações, representado na Figura 7:

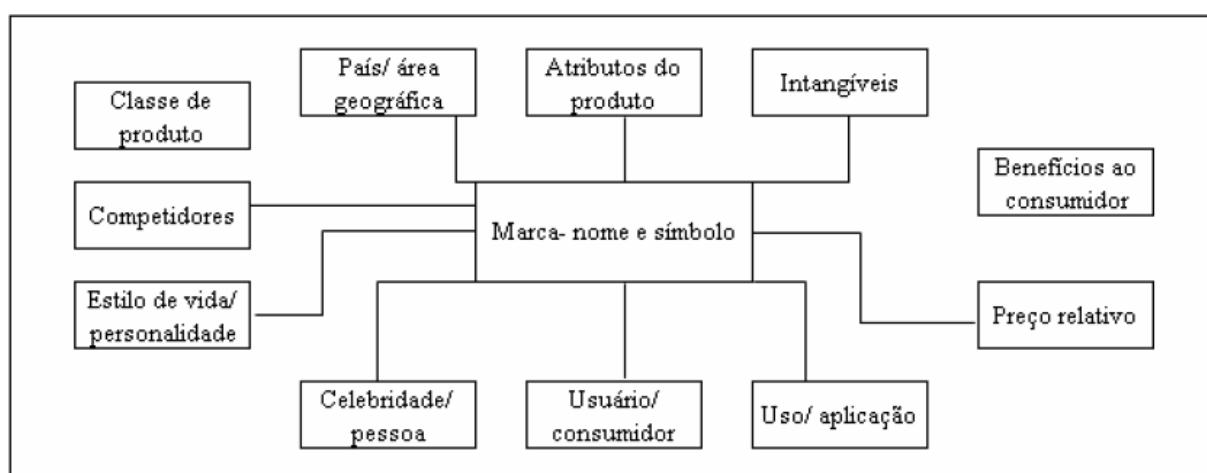


Figura 7 – Modelo de Aaker para representar as associações de marca.
Fonte: Aaker (1991).

Estudando fatos ligados a este tema, seguem autores dos quais se resumiu os estudos acerca de *brand equity*.

Macrae e Uncles (1997) destacaram as pressões às quais os encarregados pela gestão de marcas estão suscetíveis; sugeriram um quadro de pensamento sobre tais desafios e como se pode lidar com eles e ainda ilustraram como esse quadro pode ajudar na prática da gestão das marcas.

McEnally e De Chernatony (1999) aprofundaram a literatura sobre a gestão de marcas levando-se em consideração dois temas: a junção de dois fluxos separados da literatura, os conceitos de marca desenvolvidos pela gestão e a imagem da marca desenvolvida pelos consumidores; e o exame da dinâmica natural das marcas nos termos da alteração de estratégias de marca e a crescente

sofisticação dos consumidores; além disso, esse trabalho se baseou em um estudo de caso na empresa Goodyear.

Na tentativa de relacionar a estratégia da gestão de marcas com os valores intangíveis da organização, Rao, Agarwal e Dahlhoff (2004) utilizaram uma amostra de 113 empresas dos Estados Unidos, durante cinco anos, percorrendo de modo análogo acerca dos três tipos de estratégias de gestão de marcas: marca corporativa, marcas casadas e misto de marcas. Botelho e Urdan (2005) também utilizaram dados quantitativos para analisar e estudar a elasticidade-preço da escolha de marcas por dois tipos de clientes, os leais e os não leais a uma categoria de bem de consumo.

Myers (2003) explorou alguns dos atributos que podem ter consequências sobre o patrimônio líquido da marca como viés na preferência do consumidor. Como metodologia o autor utilizou um estudo longitudinal sobre refrigerantes de alta relevância, com as nove maiores marcas nacionais. Em seus estudos o autor considerou, além da marca e os atributos principais, as preferências globais e o impacto de outras variáveis. O autor concluiu que os atributos, sejam eles tangíveis ou intangíveis, são considerados importantes para o *brand equity* e para a escolha da marca.

Aaker (1996) também realizou um estudo relevante em relação às marcas. O autor explicou, discutiu e verificou o motivo pelo qual as marcas são fortes ou fracas, os motivos pelos quais os estágios de força destas marcas mudam tanto e os porquês, e como fazer as marcas serem fortes em diferentes países e mercados. Para isso, o autor propôs o estudo do "*Brand Equity Ten*" como ferramenta para um esforço de criar um conjunto de medidas de *brand equity* que poderia ser aplicado em todos os mercados e produtos. O autor concluiu que com o uso das ferramentas estabelecidas pelas 10 (dez) medidas propostas, os gestores terão a capacidade de estabelecer objetivos e medir resultados de forma mais efetiva, conseguindo, assim, auxiliá-los na construção, controle e crescimento das marcas.

Já Keller (1993), em seus estudos, tinha o objetivo de ajudar os gestores e pesquisadores que estão interessados nos aspectos estratégicos de *brand equity*. O autor, para tanto, apresentou um modelo conceitual de valor de marca por meio da construção de um framework, a partir da perspectiva do consumidor individual. Em seus estudos o autor concluiu que o modelo apresentado servirá de base

fundamental teórica para pesquisas sobre o comportamento do consumidor e auxiliará novos desafios no desenvolvimento de estratégias de marca.

Washburn, Till e Priluck (2000) tinham o objetivo de analisar os efeitos do *co-branding* no *brand equity* tanto do produto quanto das marcas que o compõe. Como metodologia os autores analisaram quatro diferentes casos de *co-branding* e pesquisaram 139 alunos aleatoriamente designados. Encontraram como principal resultado uma contribuição para que os gerentes de marketing utilizem as estratégias de *co-branding* para melhor explorar a vantagem do desempenho do produto. Descobriram também que o consumidor parece ser capaz de distinguir entre os dois parceiros e fazer determinações sobre qual o parceiro é o principal responsável pelo desempenho do produto no *co-branding*.

Kim e Kim (2005) também contribuíram com estudos relativos ao *brand equity* ao analisar suas dimensões subjacentes e como elas afetam o desempenho das empresas na indústria de hospitalidade, em especial, os hotéis de luxo e restaurantes da cadeia. Foi utilizada uma pesquisa com 840 viajantes coreanos, dos quais 602 responderam os questionários completamente. Como resultados, os autores postularam que a fidelidade à marca, qualidade percebida e imagem de marca são importantes componentes do *brand equity* baseados nos clientes.

Calderón, Cervera e Mollá (1997) tinham o objetivo de mostrar como a marca gera valor para as empresas por meio de seus ativos e como é importante para estas empresas quantificar esse valor perante uma estratégia de marketing. Para tanto, os autores apresentaram diversos métodos para mostrar o valor da marca baseados na literatura encontrada. Concluíram, principalmente, que a mensuração de valor da marca precisa ser uma parte importante da reflexão estratégica da organização; concluíram, também, que apenas a utilização do método financeiro se faz insuficiente para avaliar uma marca, e que futuros estudos poderão abordar novas formas de comprovação desta afirmação.

Coadunando pensamentos a esses autores, Oliveira e Luce (2011) foram um pouco além em seus estudos e realizaram um levantamento dentre as principais publicações brasileiras para verificar os estudos realizados sobre o valor da marca, ano-base 2008. Tal levantamento buscou identificar o quanto a academia brasileira já se dedicou a esse tema, mas principalmente objetivou fomentar o desenvolvimento de futuros trabalhos sobre esse objeto. Como conclusões os

autores ressaltaram a existência de diversas abordagens referentes ao tema valor da marca, porém, acrescentam que os estudos ainda são incipientes no Brasil. Outro fator muito verificado na literatura foi o fato do *brand equity* e o *brand value*, ambos com tradução literal para o português como “valor da marca”, serem tratados como conceitos e construtos distintos.

Conforme se viu, faz-se relevante a pesquisa nesta área, dada a importância do conceito de *brand equity* para uma maior e melhor gestão estratégica. Por meio de conceitos, *frameworks* e resultados práticos, os textos relacionados mostraram ainda a necessidade de maiores estudos e contribuições para a teoria de valor de marca e sua aplicação no dia a dia organizacional. Isso pode ser demonstrado mediante a quantidade de estudos acerca do assunto e, ainda, a continuidade de publicações sobre o assunto nos últimos anos, o que pode ser verificado por pesquisas em bases como *Scopus*, Portal de Periódicos da Capes, *Google Scholar* (que faz busca em todas as outras bases), *Scielo*, entre outras.

Na próxima subseção a arquitetura de marcas, também conhecida como portfólio de marca, será detalhadamente abordada.

2.1.3 Arquitetura de marcas

Também denominada e conhecida como “estratégia de portfólio de marca”, o desenvolvimento e o gerenciamento desta arquitetura de marcas envolve a necessidade de tomada constante de decisões (AAKER, 2007). “A estratégia de arquitetura de marcas de uma empresa diz respeito aos elementos que ela escolhe para aplicar a todos os produtos e serviços que oferece [...]” (KELLER, MACHADO, 2006, p.211). Piato, Paula e Silva (2011) ainda complementam afirmando que a arquitetura de marcas é um processo integrado de construção de marcas estabelecidas conforme relacionamentos entre as diferentes opções de marcas disponíveis no ambiente competitivo.

Assim, o portfólio de marca é “[...] o conjunto de todas as marcas e linhas da marca que uma empresa oferece a compradores de uma categoria específica [...]” (KOTLER, KELLER, 2011, p. 294). Esse portfólio pode ser composto, por exemplo, pelas marcas múltiplas; esta é uma estratégia baseada na criação de duas ou mais marcas que competem entre si (PINHO, 1996). Complementando tal informação,

Souza e Nemer (1993, p.43) afirmam que “a utilização de marcas múltiplas visa fazer de cada marca/produto individual um negócio competitivo dentro da própria empresa”.

Existem alguns motivos para o lançamento de marcas múltiplas na categoria, conforme Barwise e Robertson (1992) e Kotler (2003):

- a) aumentar a presença da marca no ponto de venda do varejo, e consequentemente a lembrança da mesma na mente dos consumidores;
- b) atrair consumidores que buscam variedades, e que poderiam buscar tais variedades na concorrência;
- c) elevar a concorrência interna na empresa;
- d) economizar em recursos referentes às propagandas, às vendas propriamente ditas, ao merchandising e à distribuição. De forma semelhante, Kim e Sullivan (1995) já diziam que as marcas múltiplas são utilizadas para maximização de mercado, aumento da variedade para os clientes, aumento de concorrência interna e aproveitamento das economias com escalas;

Keller e Machado (2006) argumentam que com um múltiplo portfólio de marcas as empresas buscam conquistar outros segmentos de mercado, se equilibrar em relação às constantes mudanças de intensidade do poder dentro do canal de distribuição e ganhar economia de escala quando da realização de propagandas e das vendas. Assim, elaboraram a matriz marca/produto (Figura 8) em que é possível, por meio da representação gráfica, trazer maior entendimento acerca da estratégia de portfólio. No eixo X estão dispostas as marcas da empresa e as extensões de marca, enquanto no eixo Y estão os produtos correspondentes às marcas:

		Produtos			
		1	2	...	N
Marcas	A				
	B				
	...				
	M				

Figura 8 – Matriz marca/produto.
Fonte: Keller e Machado (2006).

Para Kapferer (2003), a arquitetura de marcas pode ser exemplificada da seguinte forma:

- marca de produto → Posicionar determinada marca apenas àquele produto, de forma a posicioná-lo de maneira diferenciada;
- marca de linha → Estender a marca para produtos diferentes, permitindo desta maneira combinações;
- marca de Categoria → Atribuir uma única marca a uma categoria de produtos específica, que tem a intenção de atender a determinada promessa feita pela marca;
- marca guarda-chuva → A marca guarda-chuva “abraça” vários produtos de mercados diferentes, de forma que cada um desses produtos tenha sua comunicação e características próprias;
- marca de origem → A mesma definição da marca guarda-chuva, porém, a nomeação da mesma é realizada diretamente;
- marca de endosso → Promover a uma diversidade de produtos sob várias marcas de linhas ou marcas de categorias;

Cravens e Piercy (2007) afirmam em seus estudos que o *co-branding* (união de marcas que tem a intenção de trazer resultados financeiros e a melhoria da imagem do produto e da empresa) e a extensão da marca a diferentes classes de

produtos são oportunidades para alavancar as marcas por intermédio da ampliação de seu portfólio.

Para Kotler e Keller (2011) o portfólio de marcas pode ser descrito segundo seus papéis exercidos, conforme Quadro 4:

TIPOS DE MARCAS	EXPLICAÇÕES
Marcas de flanco	São posicionadas em posição de “combate” para que as marcas mais lucrativas mantenham o posicionamento desejado.
Vacas leiteiras	São mantidas no mercado mesmo que suas vendas sejam mais tímidas que o necessário, por contarem com os números suficientes de clientes e lucratividade sem nenhum suporte de marketing.
Marcas de entrada mais baratas	Têm a função de atrair os clientes para a rede de franqueados, utilizando-se para isso de preços relativamente mais baixos.
Marcas de prestígio	O papel das marcas relativamente mais caras em uma família de marcas é, quase sempre, a de agregar prestígio, credibilidade ou confiança ao portfólio inteiro.

Quadro 4 – Papéis das marcas em um portfólio de Marcas.

Fonte: elaborado pelo autor baseado em Kotler e Keller (2011).

Em relação contrária ao conteúdo do Quadro 4, estabelecido por Kotler e Keller (2011), outros estudos afirmaram que os nomes individuais de cada produto não alteram a reputação de outros bens, sendo o melhor a busca por uma marca para cada produto (SOUZA, NEMER, 1993; PINHO, 1996; TAVARES, 1998; PRADO, FARINHA, 2008). “No entanto, com essa estratégia a empresa incorre no risco de possuir pequenas participações de mercado, mas nenhuma realmente rentável [...]” (REZENDE, 2013, p. 59).

Os fatores que podem contribuir para o desenvolvimento da arquitetura da marca são importantes principalmente porque podem ter o poder de influenciar decisões estratégicas variadas, como a de qualidade e a de preço, assim como identificado na empresa holandesa Albert Heijn’s (STEENKAMP, DEKIMPE, 1997). Nesse mesmo sentido, Sanchez e Sanchez (2004) apresentam como as empresas podem desenvolver a arquitetura da marca, considerando os seguintes fatores: psicológicos, de mercado e intrínsecos. Segundo os autores as empresas devem utilizar a arquitetura de marcas para englobar todas as marcas existentes na empresa, independente destas serem internas ou adquiridas.

Aaker e Joachimsthaler (2000) criaram um modelo de quatro configurações principais para o desenvolvimento das estratégias de arquitetura de marcas, denominado de Espectro de Relacionamento com a Marca, conforme Quadro 5:

CONFIGURAÇÕES	CARACTERÍSTICAS	EXEMPLOS	VANTAGENS
1 <i>House of brands</i> – Casa das marcas	Variedade de marcas independentes, atuantes em mercados e nichos de mercado específicos; normalmente são separadas da influência da marca corporativa.	Lexus - Toyota	1 - Diminuir vieses de associações de marcas; 2 - Constante verificação da inovação; 3 - Evitar conflitos entre os canais de distribuição; 4 - Maximização da presença de mercado.
2 Marcas endossadas	São marcas independentes que, porém, são endossadas por outras marcas.	Universal Pictures, Sony Company e Obsession by Calvin Klein	1 – Facilitar as associações a uma ou mais marcas já estabelecidas a fim de mostrar maior credibilidade.
3 Sub-marcas	Parecida com as marcas endossadas, esta possui uma ligação mais forte com a marca principal (marca mestre ou marca mãe).	Ocean Spray Craisins e Ocean Spray	1 – Estende uma marca mestre ou mãe para um segmento novo importante;
4 <i>Branded house</i> – Casa com marca	Única marca principal que abrange várias ofertas	Ge Capital e a General Eletric – GE	1 – Ligações fortes entre os produtos/sub-marcas e a marca mestre ou mãe.

Quadro 5 – Espectro de Relacionamento de Marca.

Fonte: adaptado pelo autor baseado nos estudos de Aaker e Joachimsthaler (2000).

Conforme se pode perceber no Quadro 5, é possível estabelecer relação entre as visões de Aaker e Joachimsthaler (2000) com outros autores como Kapferer (1998), em relação à marca de origem e à marca guarda-chuva; Keller e Machado (2006), em relação à marca corporativa ou da empresa e Kim e Sullivan (1995), em relação à maximização da presença de mercado.

Em relação aos supermercadistas, Esbjerg (2009) discutiu como a arquitetura da marca poderia definir as fronteiras simbólicas para as escolhas dos consumidores de forma a limitar a livre escolha dos mesmos. Como metodologia foi utilizada a pesquisa bibliográfica e a conclusão foi baseada no fato de que o consumidor pode ser “levado” ou influenciado de forma eficaz para que a relação de consumo se estabeleça com a referida marca. Devlin e McKechnie (2007) também estudaram a arquitetura da marca, verificando informações contrastantes a partir de dados de consumo e destacando as implicações conceituais e práticas dos resultados. Já Piato, Silva e Paula (2008) analisaram o impacto da estratégia das marcas próprias,

do atacado, na atividade de gestão de suprimentos (compras), especificando-se o processo de seleção e avaliação dos fornecedores (fabricantes).

Na próxima subseção abordar-se-á a construção de marcas e suas extensões, de modo detalhado.

2.1.4 Construção de marcas e suas extensões

A maioria das marcas surgiu por mero acaso, uma vez que um simples nome ou logomarca de um determinado produto passou a ser superior à determinada concorrência e desta forma visto pelos consumidores (KAPFERER, 2003). Na Figura 9, entretanto, Kotler (1998) demonstra um diagrama de possibilidades de decisões de marca, explicitando assim a necessidade de gerir a marca, desde a sua criação:

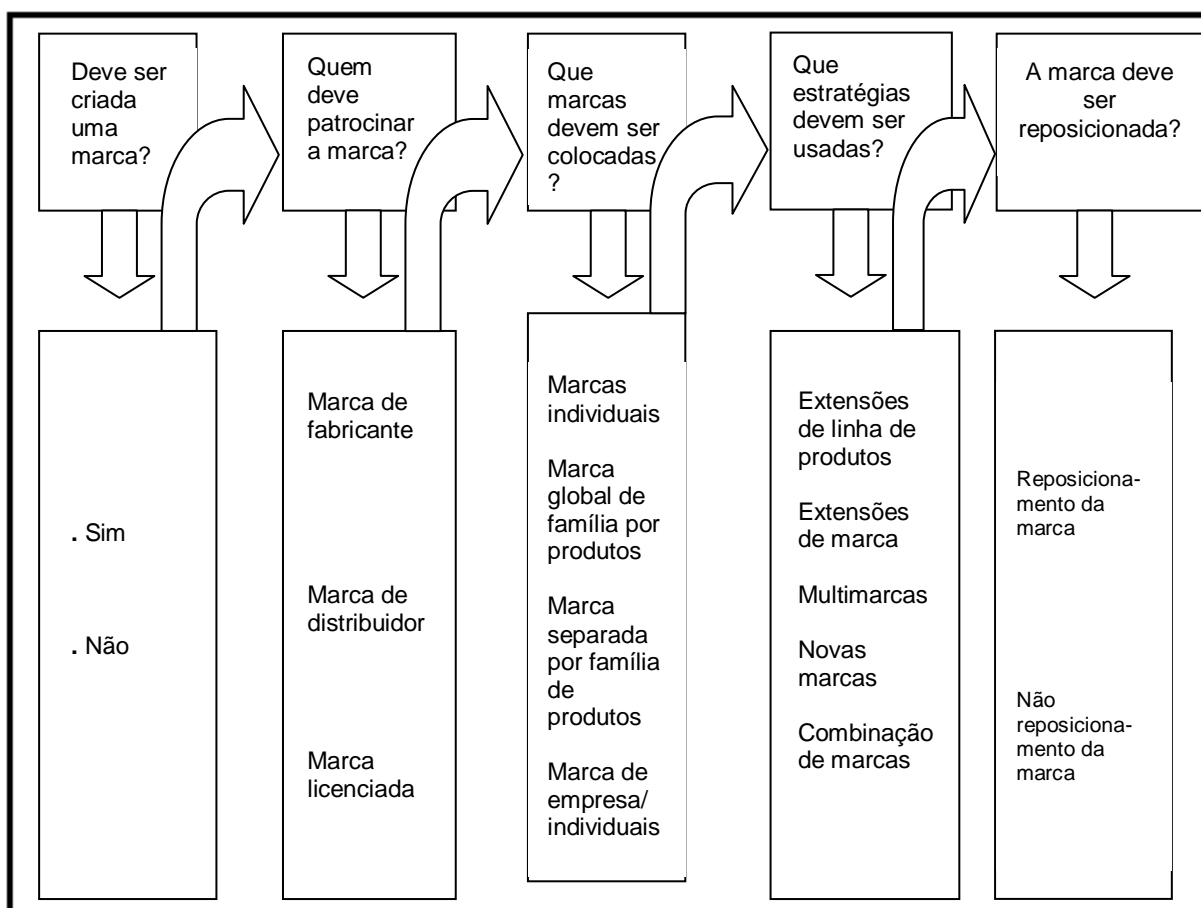


Figura 9 – Panorama das decisões de marca.
Fonte: Kotler (1998).

Keller e Machado (2006, p.1) dizem que “[...] a capacidade de uma marca forte de simplificar o processo de decisão do consumidor, reduzir riscos e definir

expectativas é inestimável [...]”. Por isso, há a necessidade de se construir marcas de sucesso a fim de criar vantagem competitiva às empresas. Paula, Piato e Silva (2011) ainda ponderam sobre a necessidade de se considerar fatores como a qualidade percebida, o conhecimento ou familiaridade com a marca e a adequação ou similaridade entre uma marca original e a estendida, quando e caso ocorra a decisão de extensão de marcas.

As marcas de sucesso podem, então, garantir à empresa considerável vantagem competitiva sustentável, uma vez que as marcas fortes criam e fortalecem a diferenciação entre os produtos e empresas. Paula (2008) coaduna tal afirmação, ao enfatizar que:

[...] algumas formas de diferenciação mais comuns são a opção pela qualidade (nos produtos e serviços) e a construção de marcas fortes, pois elas permitem a associação dos consumidores aos valores e posicionamento que a empresa deseja que sejam percebidos pelos consumidores [...] (PAULA, 2008, p. 54).

A construção de valor de uma marca, processo árduo e no qual se faz necessário analisar várias perspectivas, ocorre ao longo do tempo e para melhores resultados deve ser realizado por especialistas preocupados em transformar a marca em um ativo intangível de valor superior ao ativo tangível (TAVARES, 1998; AAKER, 1998; KAPFERER, 2003). Reynolds (2004) corrobora a informação exposta pelos autores, quando afirma que as marcas são construídas no longo prazo. Tavares (1998) e Kapferer (2003) destacam ainda que a valorização de uma marca faz com que esta mesma marca seja conhecida pelos seus valores subjetivos e intangíveis.

Além do posicionamento e da associação, citados por Paula (2008), Aaker (2001) afirma que para se ter sucesso na construção de uma marca deve-se levar em consideração outras perspectivas:

- a) a marca como um produto – É a maneira de relacionar determinada marca a determinado produto, de forma que o consumidor pense em um e lembre-se imediatamente do outro; dessa forma é possível vincular os atributos da marca ao produto, tais como valor agregado, qualidade, possibilidades de uso, usuários, regiões e localidades, como país de origem, e o diferencial em comparação aos produtos de outros concorrentes;

- b) a marca como uma organização – Relaciona a marca a uma empresa, de forma a identificar tal marca pelos atributos empresariais e não pelos produtos; os principais atributos organizacionais a serem levados em consideração são a inovação e a busca constante pela qualidade;
- c) a marca como uma pessoa – Relacionar os atributos de uma determinada marca à personalidade inerente às pessoas, personificando-se a marca e atribuindo-lhe as características humanas;
- d) a marca como um símbolo – Relaciona a marca às suas imagens visuais, tais como logomarca, metáforas e a tradição que uma determinada marca tem no mercado;

De Chernatony, McDonald e Wallace (2011) citam os benefícios que podem ser auferidos por uma construção de marca bem sucedida:

[...] a construção de marca bem sucedida ajuda a lucratividade pela adição dos valores que seduzem os clientes a comprar. Elas também fornecem uma base sólida para a expansão em melhorias em produtos, variáveis, serviços agregados, novos países e assim por diante. Elas também protegem as empresas contra o crescente poder dos intermediários. Por último, mas não menos importante, elas ajudam a transformar as organizações de burocracias sem rosto a entidades que são atraentes para trabalhar e se relacionar [...] (DE CHERNATONY, McDONALD, WALLACE, 2011, p. 19).

Apesar dos benefícios e da importância da marca para o consumidor e para o fabricante, há algumas dificuldades e desafios para a construção de marcas, conforme salientado por Keller e Machado (2006); a facilidade de acesso à informação, por exemplo, consequência da globalização, tornou os clientes mais resistentes ao poder de persuasão dos meios de comunicação convencionais. Com esta mesma globalização a penetração no mercado de produtos genéricos, a migração de várias empresas para a construção das marcas próprias e com a constante baixa nos preços de alguns produtos houve uma considerável dificuldade em garantir a diferenciação de um produto ou empresa, reduzindo ou dificultando ainda mais a fidelidade à marca (KELLER, MACHADO, 2006).

Segundo Aaker (1998) as extensões de marca podem ser impactadas pelos fatores acima citados, assim como os ativos subjacentes ao *brand equity*, a lealdade

(ou fidelidade) às marcas, a qualidade percebida pelos consumidores, as associações de marca, a identidade e a imagem das marcas.

Keller e Machado (2006) corroboram a informação referente à extensão de marca, dizendo que as “[...] extensões de marca ocorrem quando uma empresa usa um nome de marca estabelecido para introduzir um novo produto [...]” (KELLER, MACHADO, 2006, p.273). Kapferer (2003) acresce que tal ação tem relação aos esforços estratégicos da empresa, já que ela lança um novo produto sob as forças de outra marca já existente.

Existem dois tipos de extensão a serem analisadas, a saber, conforme alguns autores relacionaram (AAKER, KELLER, 1990; AMBLER, STYLES, 1997; CRAVENS, PIERCY, 2007; PIATO, PAULA, SILVA, 2011):

- a) extensão de linha → Na extensão de linha os nomes das marcas já existentes são flexionados, estendidos a novos sabores ou tamanhos em categorias de produtos já existentes. Como benefício, se pode ampliar as chances de sobrevivência de tal produto em comparação a um produto ou serviço novo utilizando-se uma marca nova. Além disso, é possível flexionar as estratégias de qualidade e preço a partir da marca “mãe”, o que pode consolidar as perspectivas do mercado e compartilhar os custos. Na contramão desta afirmação, Cravens e Piercy (2007) alegam que isso pode dificultar movimentações de alta no preço e na qualidade seguidamente a um decréscimo;
- b) extensão de marca → Na extensão de marca os nomes das marcas já existentes são inseridos em outras categorias de produtos, permitindo que a familiarização com uma marca, imagem e a percepção dos consumidores em relação aos benefícios, preço e qualidade se estendam aos outros produtos com a mesma marca. Em contrapartida, caso o novo produto não atenda às expectativas outrora computadas, poderá haver a extensão desses aspectos negativos ao produto e conseqüentemente à marca inicial (AAKER, 2001);

Paula, Piato e Silva (2011, p. 64) ressaltam que as extensões de linha e de marca são “[...] as principais formas de alavancagem de marca [...]”. Complementando as afirmações desses autores, Kotler e Armstrong (2008)

desenvolveram um parâmetro para análise das extensões de linha e de marca, multimarcas e novas marcas, relacionando-as às categorias de produtos e ao nome da marca, conforme mostrado na Figura 10:

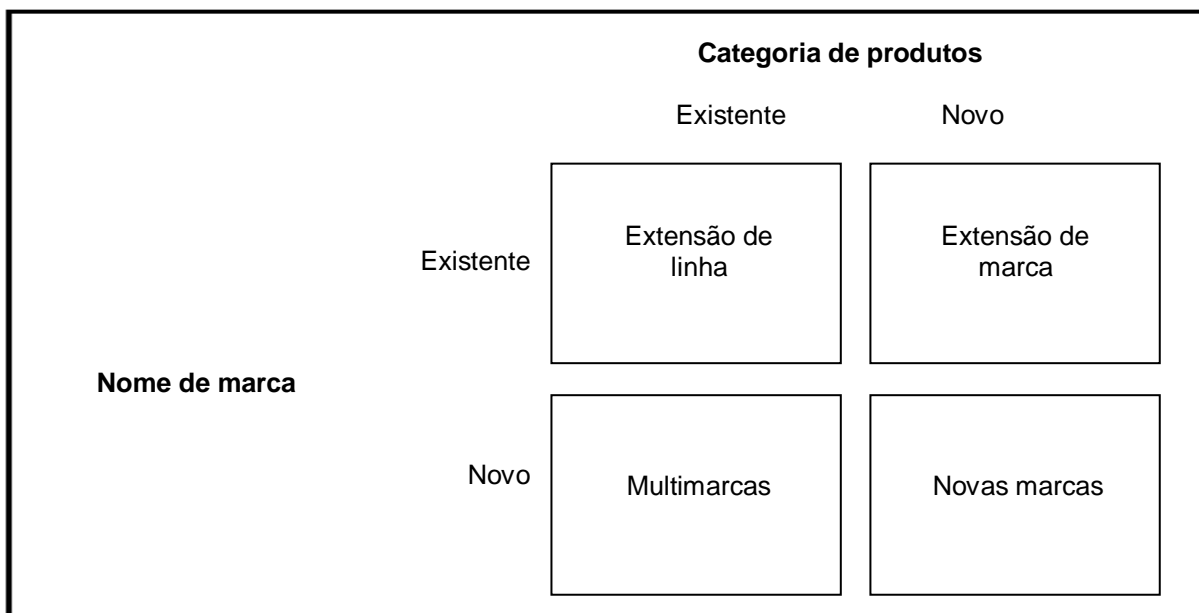


Figura 10 – Parâmetro de análise das extensões de linha e de marca, e suas relações.

Fonte: Kotler e Armstrong (2008).

Por um lado Kotler e Keller (2011) ressaltam que outro perigo associado à extensão de marca diz respeito a sua diluição; ela ocorre quando “[...] os consumidores deixam de associá-la a um produto específico ou a produtos altamente semelhantes e passam a lhe dar menos importância [...]” (KOTLER, KELLER, 2011, p. 293). Ries e Trout (1981) contribuíram, ainda, com a denominação de “armadilha de extensão” quando as extensões de linha fazem com que o nome da marca não seja identificado como um determinado produto.

Por outro lado, segundo Rezende (2013, p. 58) “[...] as extensões tanto de linha como de marca fornecem uma maneira de tirar proveito de reconhecimento da imagem da marca e para adentrar novos mercados [...]”. Aaker e Keller (1990) acrescentam que as extensões de marca podem diminuir os custos de distribuição e aumentar a eficiência dos gastos promocionais, já que as campanhas para uma marca de um determinado produto acabam por atender à sua extensão, sendo esta de outro produto.

Kim e Sullivan (1995) ressaltam que as inferências e expectativas quanto ao desempenho e as características do novo produto tomam como base a marca principal e suas características.

Estudando fatos ligados a este tema, autores desenvolveram estudos, discussões e resultados acerca da construção de marcas e suas extensões.

Martínez e De Chernatony (2004) analisaram os efeitos que a estratégia de extensão de marca tem na imagem de marca. A metodologia utilizada foi a de aplicação de 4 (quatro) questionários para uma amostra de 389 (trezentos e oitenta e nove) consumidores em Birmingham, na Inglaterra. Como resultados os autores mostraram que a extensão da marca dilui a sua imagem. Os estudos também concluíram sobre o fato de que a percepção da qualidade na marca “mãe” tem um efeito positivo na sua extensão.

Keller e Aaker (1992), por sua vez, investigaram os efeitos da introdução sequencial das extensões de marca, desta vez na avaliação dos consumidores. Foram pesquisados 430 trabalhadores de universidades, em troca de 5 dólares americanos (US\$ 5,00) e uma chance de ganhar prêmios na loteria. A intenção do trabalho era de aprender mais sobre um novo serviço de testes de produtos de companhias que os estavam introduzindo no mercado. Concluíram que embora o sucesso na intervenção da extensão também aumente as avaliações da média da qualidade da marca, um não sucesso nesta intervenção não diminui estas avaliações. Perceberam, também, que a introdução de produtos por intermédio da extensão de marcas diminui os custos dessa introdução, além de aumentar as possibilidades de sucesso do novo produto ao “carregar” a mesma marca.

Aaker e Keller (1990) tinham o objetivo de obter *insights* sobre como os consumidores se comportam perante extensões de marca. Para isso os autores realizaram dois estudos; no primeiro foram examinados 20 (vinte) conceitos de marca de extensão envolvendo seis nomes de marca bem conhecidos e o segundo estudo examinou a eficácia de um posicionamento diferente para a estratégia com foco nas extensões. Como resultados os autores descreveram que as associações com um potencial negativo podem ser neutralizadas por meio do detalhamento dos atributos da extensão de marca que possam lembrar os consumidores acerca de associações positivas com a marca original que deu origem às extensões.

Enfim, para entender se de fato ocorre o retorno dos resultados da extensão, para a marca mãe, Ahluwalia e Gurhan-Canli (2000) estudaram como compreender a natureza e a extensão dos efeitos do *feedback* da extensão da marca para a marca da família quando as informações sobre esta extensão não são muito acessíveis. Na tentativa de assim fazer, foi realizada pesquisa quantitativa, para a qual se obteve resultados explicitando que quanto maior for o acesso às informações mais rapidamente e em maior peso os consumidores avaliarão a marca. Juntamente aos resultados, os autores sugerem estratégias gerenciais para aumentar ou diminuir os efeitos de *feedback* de uma extensão para a marca da família.

Relacionando as extensões da marca e o uso da marca corporativa como estratégias para conseguir maiores resultados empresariais, Aaker (2004) cita fatores que impactam na adoção de tal estratégia, tais como pessoas, valores e prioridades, a inovação e a qualidade percebida. Para o autor, “[...] a marca corporativa é especial porque expressa e inequivocamente representa uma organização tão bem como um produto [...]” (AAKER, 2004, p. 3).

Nesta mesma linha de raciocínio Uggla (2005) analisou e discutiu as associações que podem se estabelecidas entre uma marca corporativa e outras entidades da sua rede, tais como marcas, categorias de produtos, pessoas, lugares e instituições. Utilizou-se uma abordagem semiótica para descrever os processos de transferência de imagens entre a marca corporativa e as entidades. O trabalho ofereceu um modelo básico de associação com a marca corporativa; as estruturas desse modelo demonstram como uma marca corporativa pode desenvolver uma arquitetura mais ampla através da transferência de imagem a partir de fontes de valor da marca.

Urde (2003), por sua vez, apresentou um modelo conceitual para um processo de construção de marca corporativa baseada em valores fundamentais classificados em valores relacionados à organização, como os relacionados à missão e visão; valores que permeiam a marca, ditos como principais; e os valores trazidos pela experiência dos consumidores, denominados adicionais. Para tanto, utilizou a metodologia de pesquisa qualitativa baseada em esforços de construção de marca de mais de 50 grandes empresas durante um período de dez anos.

Concluiu-se sobre os valores essenciais como sendo conceitos gerais que resumem a identidade da marca corporativa – o que a empresa é, referente aos atributos distintos de uma organização (BALMER, WILSON, 1998) – e possibilidades de orientação às luzes para o processo de construção de marca. Para a Volvo, estudo de caso utilizado na pesquisa, o autor identificou como valores centrais a “segurança”, “preocupação com o meio ambiente” e “qualidade”, assim como outros relacionados aos valores organizacionais, tais como missão e visão, e os relacionados à identificação do consumidor, como os funcionais, emocionais e simbólicos.

Na próxima subseção abordar-se-á o conhecimento da marca e o comportamento do consumidor, destacando o reconhecimento da imagem da marca pelo consumidor, citado por vários autores (AAKER, 1991; KAPFERER, 1998; AAKER, 2001; KELLER, 2002; PAULA, 2008).

2.1.5 O conhecimento da marca e o comportamento do consumidor

O comportamento do consumidor é um aspecto que, nos últimos anos, vem sendo alvo de diversas pesquisas, tanto por parte da academia (AAKER, 1997; AAKER, FOURNIER, BRASEL, 2004; BALLANTYNE, WARREN, NOBBS, 2005; GRUNERT et al., 2006; SOUZA NETO, MELLO, 2007) quanto dos gestores das empresas. Por se tratar de algo complexo, uma vez que envolve diversos fatores emocionais e racionais, é de fundamental importância o seu conhecimento e entendimento, a fim de aumentar o relacionamento entre o cliente consumidor e o produto. Nesse contexto as marcas ganharam destaque, uma vez que são baseadas nelas, muitas vezes, que o consumo efetivamente ocorre.

Assim, o comportamento do consumidor passa a ser o resultado da afinidade desse mesmo consumidor com a marca e seus valores agregados, conforme estabelecido por Bell, Cuthbertson e Koshiken (2005). Christopher e Payne (2005) ainda estabelecem a necessária diferenciação entre a fidelidade de marca e a preferência desta mesma marca:

[...] é importante distinguir entre fidelidade à marca e preferência de marca. Muitos clientes têm preferência por uma marca ou por um fornecedor e normalmente expressarão essa preferência pelo seu comportamento de compra. Contudo, quando a marca preferida não estiver disponível, esses

mesmos clientes escolherão uma substituta aceitável [...] (CHRISTOPHER, PAYNE, 2005, p. 344).

Na Figura 11 é possível perceber a ligação existente entre a marca, seu determinado posicionamento conjuntamente aos benefícios inerentes a ela com a percepção de valor da marca, pelos consumidores-alvo, com conseqüente impacto em seu comportamento, conforme proposto por Arnold (1992):

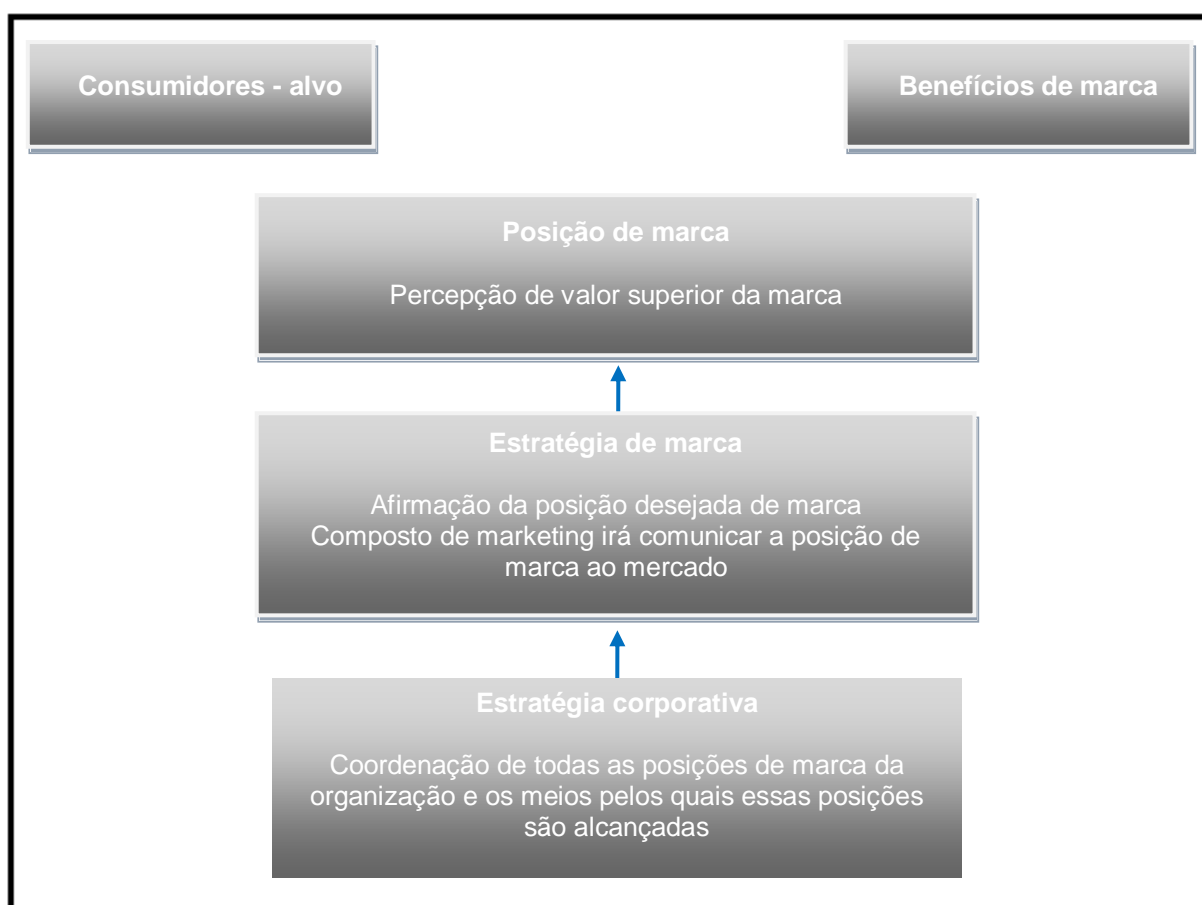


Figura 11 – A percepção do consumidor ocasionada pela estratégia de marca.
Fonte: Arnold (1992).

Piato, Paula e Silva (2011) coadunam a informação anterior ao afirmar que para que determinada marca seja aceita no mercado, a percepção do consumidor faz-se um fator chave.

Nesse sentido, Kapferer (1998) estabeleceu algumas funções da marca, segundo a percepção do consumidor, que podem fazer com que determinado produto seja adquirido:

- a) identificação → Capacidade da marca em ser claramente visualizada, dando sentido à oferta e ser rapidamente localizada em uma eventual busca/seleção de produtos;
- b) praticidade → Permitir economias de tempo e energia pela lealdade à marca, uma vez que os consumidores realizarão compras repetidas idênticas;
- c) garantia → A garantia que o consumidor possui de encontrar a mesma qualidade em qualquer local ou momento de compra do produto ou serviço em questão;
- d) otimização → A garantia da compra do melhor produto da categoria ou o melhor desempenho do serviço, em função da relação custo/benefício de um determinado objetivo, posto pelo consumidor;
- e) caracterização → Característica da marca capaz de confirmar a autoimagem ou a imagem que é apresentada aos consumidores;
- f) continuidade → É a satisfação trazida pela familiaridade e intimidade com a marca que vem sendo consumida no longo prazo;
- g) hedonística → É a satisfação relacionada à atratividade da marca baseada em sua percepção, sua logo, imagem, identidade, baseadas nas ações de marketing e nas ações de comunicação;
- h) ética → Característica de satisfação relacionada ao comportamento responsável da marca e o consumidor aliada ao seu relacionamento com o ambiente e com a sociedade (ecologia, formas de contratação, cidadania, campanhas e ações promocionais que não causam impacto negativo);

Os consumidores fazem suas escolhas baseadas na oferta que proporcionam o maior valor; assim, eles procuram sempre maximizar o valor agregado de determinado produto, dentro dos limites impostos pelos custos envolvidos na procura e pelas limitações de conhecimento, mobilidade e renda que não devem ser desprezados (KOTLER, KELLER, 2011). Assim, a probabilidade de repetição da compra depende da satisfação alcançada pela experiência anterior desta mesma compra e da capacidade da oferta em atender ou não a expectativa de valor agregado desse produto pelo consumidor, conforme explicado na Figura 12:

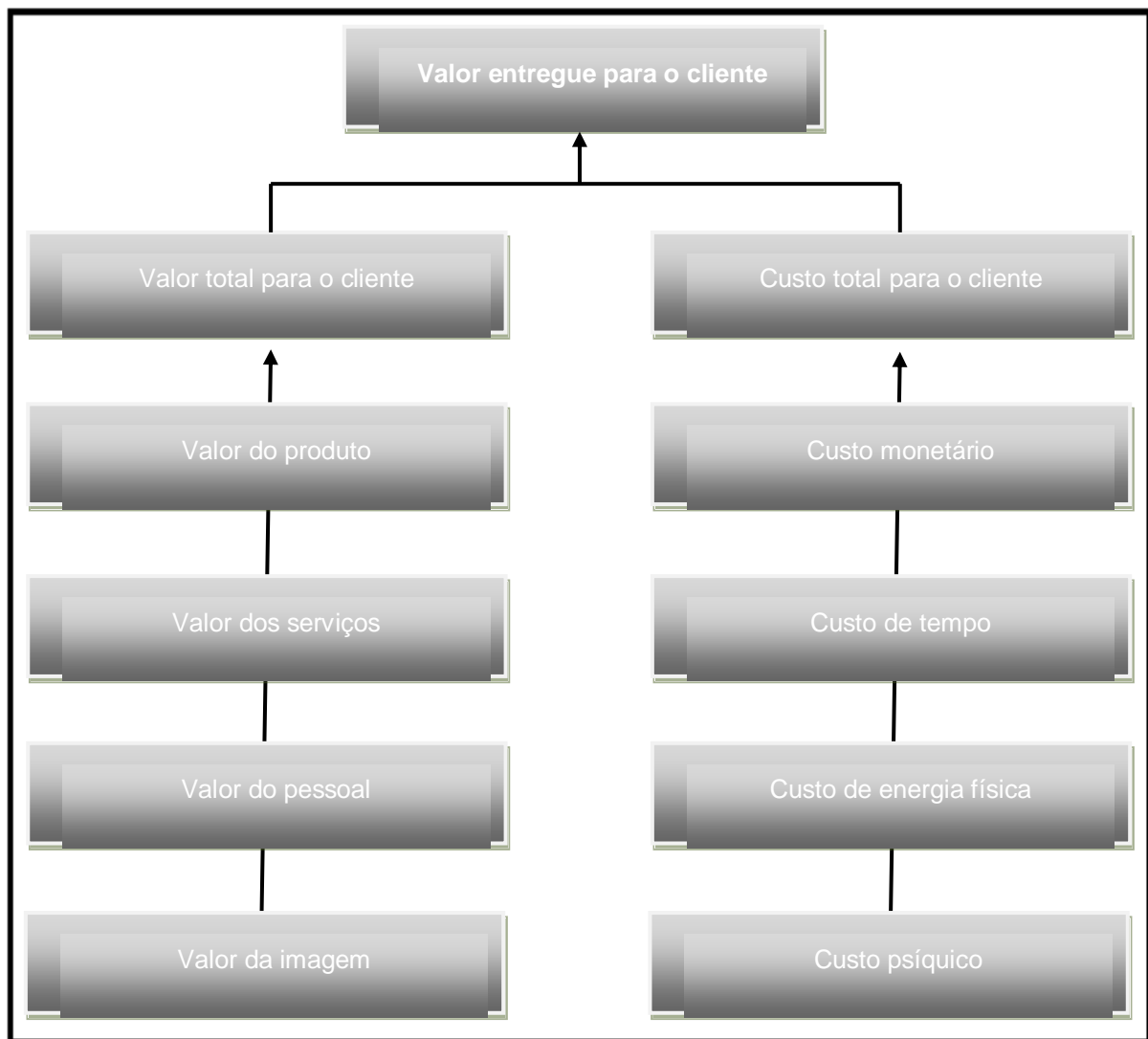


Figura 12 – Determinantes do valor entregue para o cliente.
Fonte: Kotler e Keller (2011).

Assim, a fim de garantir que esse valor seja entregue para o cliente, os esforços realizados são baseados na comunicação e tem reflexo na construção de uma marca forte com o favorecimento da imagem da desta mesma marca (McENALLY, DE CHERNATONY, 1999).

Sabe-se que para viabilizar um estudo, faz-se necessário saber se, de fato, esse será relevante para a prática; assim sendo, seria a marca realmente capaz de elevar o nome e as chances da organização prosperar? A fim de responder a tal questionamento e estudar fatos ligados a este tema, seguem autores dos quais se resumiu os estudos, discussões e resultados acerca do conhecimento da marca e o comportamento do consumidor.

Macedo e Nogueira (2008), em seus estudos, discutiram duas questões-chave; como a marca contribui para o desempenho econômico da empresa e como o valor da marca é determinado. O estudo tinha o objetivo de valorar a marca Bombril, uma vez que a mesma é considerada forte no segmento de esponja de lã de aço, mesmo sem ter diferenciação, fato que o transformou em *commodity*. Os resultados mostraram que o valor da marca obtido alcança R\$ 190 milhões, respondendo ao questionamento anterior de maneira positiva.

Para melhor verificar as características que possam impactar esse comportamento do consumidor Aaker (1997) desenvolveu uma estrutura teórica do construto personalidade da marca por meio de uma determinação do número e natureza das dimensões da personalidade da marca (sinceridade, excitação, competência, sofisticação e robustez). Para tanto foi criada uma escala de medida confiável válida e generalizável, a fim de medir as dimensões da personalidade de cinco marcas. Coadunando às intenções de aproximar e estudar as relações entre o consumidor e a marca, Aaker, Fournier e Brasel (2004) relataram os resultados de um experimento de campo longitudinal que examinou a evolução das relações consumidor-marca. Os resultados apontaram por uma interpretação dinâmica da personalidade da marca, uma maior atenção para interromper eventos e consideração das relações contratuais formadas por diferentes marcas.

Nesse mesmo sentido Ballantyne, Warren e Nobbs (2005), em seus trabalhos, tinham o objetivo de traçar os principais avanços em relação à escolha da marca do consumidor. Como resultado perceberam que o consumidor de hoje está sofrendo de uma chamada fadiga de escolhas. Fica evidente, também, que as marcas precisam desenvolver um apego emocional e simbólico com os consumidores, se quiserem ter sucesso no mercado altamente competitivo de hoje. Os gestores, também, devem entender sobre a necessidade de se manipular e moldar a marca, buscando-se a diferenciação, a fim de que consiga a vinculação e o conhecimento, além da preferência, pelos consumidores.

Para efetivamente entenderem, verificarem e avaliarem os valores percebidos nas marcas pelos clientes-consumidores, Leão, Souza Neto e Mello (2007) tomaram como referência o conceito de personalidade de marca. Para se alcançar esse fim, foi utilizada a lista de valores (LOV) na avaliação de marcas atuantes em três diferentes indústrias (moda, aviação civil e supermercados). Uma amostra de 296

respondentes foi consultada. Como resultados obtiveram dados que indicaram uma tendência na percepção dos valores das marcas por indústria, sendo que um mesmo valor foi o mais importante para as marcas de cada um deles. Além disto, foram descobertas novas dimensões de agrupamento dos valores apresentados na LOV. Pode-se concluir que os valores das marcas investigadas têm como base características de personalidade orientadas para alguns sistemas mentais.

Grunert *et al.* (2006) tinham o objetivo de investigar como três dimensões da arquitetura de marca varejista, sendo elas compartilhar ou revender marcas, qualidade e visibilidade das marcas de varejo, afetam a intenção dos consumidores em comprar nas lojas. Foi realizada uma análise conjunta com uma amostra de 599 consumidores dinamarqueses para qualificar a intenção de fazer compras em hipotéticas novas lojas com base em perfis derivados de um projeto ortogonal. Como resultados, os autores encontraram dois segmentos distintos de consumidores; um deles exerce o consumo apenas com o preço “consciente” enquanto o outro aceita valores diferenciados; os consumidores preferem, entretanto, lojas com níveis de preços mais baixos, com marcas manufaturadas desde que tenham as mesmas qualidades que as de varejo e boa visibilidade nesse varejo.

Na próxima subseção a criação e as alterações de marcas serão abordados, uma vez que se enquadram mais especificamente aos objetivos propostos neste e possuem relevância comprovada pelo impacto que trazem às marcas, conforme explicitado por Muzellec e Lambkin (2006).

2.2 CRIAÇÃO E ALTERAÇÃO DE MARCAS

Esta subseção é dividida em dois subitens, a fim de facilitar o entendimento sobre as abordagens dos autores nos estudos referentes às alterações de marcas: as características da criação de uma marca e as alterações de marca propriamente ditas.

2.2.1 Criação de marcas

Nesta fase são descritos e comentados trabalhos nos quais houve a criação de marcas. A abordagem a tal tema é relevante uma vez que para a alteração de

marcas faz-se necessário procedimentos de criação de uma nova marca, slogan, cores e símbolos que irão substituir os antigos.

FATORES DE MARKETING
<p>– Fatores relacionados à informação:</p> <p>Conhecimento do consumidor e do seu comportamento de compra; Compreensão das necessidades funcionais e emocionais dos consumidores; Conhecimento do mercado e dos concorrentes; Conhecimento do posicionamento e das ações dos concorrentes nos segmentos-alvo; Conhecimento das forças do ambiente de marketing e detecção de tendências; Conhecimento do significado da marca para seu público relevante; Realização de pesquisas de mercado para tomar decisões estratégicas e táticas a respeito do composto de marketing; Realização de pesquisas de mercado para verificar se a imagem da marca está coerente com sua identidade; Realização de pesquisas de mercado para monitorar a saúde da marca; Realização de pesquisas de mercado para medir o resultado do investimento na marca.</p>
<p>– Fatores relacionados à estratégia de marketing:</p> <p>Avaliação dos segmentos de mercado; Definição dos segmentos mais atrativos para si; Tradução das informações do mercado no mais adequado posicionamento de marca para o consumidor-alvo; Identidade da marca possui coerência e consistência, ao longo do tempo, com o benefício e com a comunicação com o consumidor; Identidade da marca é coerente com a direção estratégica e a cultura da organização.</p>
<p>– Fatores relacionados ao composto de marketing:</p> <p>Composto de marketing é condizente com a identidade e o posicionamento da marca; Características do produto ou serviço reforçam a identidade e o posicionamento da marca; Política de preço é condizente com a estratégia estabelecida para a marca e está baseada na percepção de valor dos consumidores; Os canais de distribuição utilizados são adequados à identidade e ao posicionamento da marca; A comunicação da marca transmite eficientemente o posicionamento da marca; Portfólio da marca é condizente com sua identidade; Desenvolvimento e implementação de várias formas de comunicação da marca de forma sinérgica; Planejamento e coordenação de todos os pontos de contato da marca com o consumidor, de forma a garantir a coerência.</p>
<p>– Fatores relacionados à inovação da marca:</p> <p>Pioneirismo (marca chegou ao mercado através de novas tecnologias, novos posicionamentos, novos canais de distribuição, entre outros); Inovação (empresa é capaz de reconhecer, avaliar e assimilar novas ideias); Atualização (empresa faz atualização e renovação contínuas do produto ou serviço, para que esses fiquem em dia com a tecnologia disponível); Adequação (empresa faz a adequação contínua das características do produto ou serviço às necessidades dos consumidores).</p>
<p>Fatores relacionados a recursos:</p> <p>Equipe (ou profissional) de marketing dedicada a gerenciar a marca; Equipe (ou profissional) de marketing capaz de gerenciar a marca; Executivos-seniores da empresa envolvem-se na construção e gestão da marca; Empresa realiza investimentos na marca de forma sólida ao longo do tempo (ex: comunicação, inovação, utilização técnica).</p>

Quadro 6 – Fatores de marketing na construção de marcas sólidas.

Fonte: Khauaja e Mattar (2006, p. 31-32).

Com o objetivo de melhorar a investigação do processo de construção de marcas brasileiras, Khauaja e Mattar (2006) criaram o esquema representativo dos fatores de marketing que afetam a criação/construção de marcas sólidas, conforme o Quadro 6.

Khauaja e Mattar (2006) concordam com outros autores que salientaram anteriormente que a construção e a gestão de marcas envolvem aspectos legais de identificação visual, os quais nada mais são que meios de diferenciação de produto, como o conceito holístico da marca, incluindo dimensões funcionais, emocionais, relacionais e estratégicas (LOW, FULLERTON, 1994; AMBLER, 1996; DE CHERNATONY, DALL'OLMO RILEY, 1998).

Sabe-se que a introdução de uma nova marca no mercado é cada vez mais desafiadora, uma vez que os custos de mídia, distribuição e promoção da marca estão aumentados (AAKER, KELLER, 1990; SOUZA, NEMER, 1993). Corroborando esse entendimento, em seus estudos Aaker e Joachimsthaler (2000) orientam para a necessidade do questionamento referente à capacidade de um determinado negócio em suportar o surgimento de uma nova marca. Os mesmos autores complementam que todas as ações de criação de marca devem ser cautelosas, pois é difícil generalizar a necessidade de utilização de uma determinada estratégia de marca, ou outra, uma vez que as decisões para esta utilização dependem de vários fatores internos e externos (AAKER, JOACHIMSTHALER, 2000).

Kapferer (2003), por sua vez, salienta que a criação de uma determinada marca se dará apenas se todas as condições restritivas à sua criação forem superadas. Tal afirmação também é confirmada por outros autores, complementando que, caso o nome escolhido não seja apropriado, a estratégia pode se tornar ainda mais cara (SOUZA, NEMER, 1993; KOTLER, 2000; KELLER, MACHADO, 2006).

Mesmo assim as empresas ainda obtêm vantagens com a criação de marcas fortes, conforme Rezende (2013):

[...] criar uma marca forte é um dos objetivos das organizações no atual cenário, pois elas conquistam reconhecimento e longevidade, reforçam as decisões estratégicas das empresas, proporcionam bases para vantagens competitivas, diferenciação frente aos concorrentes, e melhor rentabilidade financeira a curto e longo prazo [...] (REZENDE, 2013, p. 16).

Paula (2008), ao falar na criação de marca própria no varejo, que nada mais é do que a criação de uma nova marca para um produto baseada em outra marca já existente, pondera que deve haver a consideração do fator tempo para o seu conhecimento perante os consumidores.

Tavares (2009), porém, afirma que no contexto das pequenas e médias empresas a gestão de marcas se dá de maneiras diferentes. Assim, as características da marca, os atores envolvidos e as competências-chave a serem utilizadas na criação, construção e desenvolvimento da marca são diferentes das observadas convencionalmente na literatura (TAVARES, 2009). Já Spence e Essoussi (2010) argumentaram que, em se tratando de processos de internacionalização de empresas multinacionais, a escolha da estratégia de criação de novas marcas é frequente.

Keller e Lehmannd (2006), por sua vez, estudaram a denominada estratégia de multimarcas ou marcas distintas. Trata-se de uma estratégia baseada no lançamento de marcas adicionais em uma mesma categoria de produto como forma da empresa estabelecer diferenciais, de maneira a proteger a marca dominante (KELLER, LEHMANND, 2006).

Hooley, Saunders e Piercy (2004) expõem que uma das formas eficientes de diferenciar um produto de outro é por intermédio da criação de uma marca única, cuja imagem e reputação sejam favoráveis. Paula (2008) concorda com a afirmação, e complementa o raciocínio ao expor que esta mesma reputação, a imagem de marca, a imagem do produto e a marca corporativa “[...] são ativos importantes para as empresas no mercado competitivo atual [...]” (PAULA, 2008, p. 54).

Na próxima subseção serão abordadas as alterações de marcas propriamente ditas. Nessa etapa os estudos realizados acerca destas mudanças já realizadas serão mais bem explanados.

2.2.2 Alteração de marcas

Se algo for alterado em uma marca, seja o nome, o símbolo ou ainda a logomarca, tanto os seus ativos quanto os seus passivos correm o risco de serem afetados e até mesmo perdidos, todavia, parte deles pode ser incorporado e absorvido para o novo nome, símbolo ou logomarca (McENALLY, DE

CHERNATONY, 1999). Estas alterações “[...] são estratégicas para as firmas, tendo em vista que as marcas são consideradas um ativo de valor e influenciam na reputação, desempenho de mercado e expansão da empresa [...]” (CHIABI, GONÇALVES, 2010, p. 131). Estas mudanças podem ocorrer, de forma geral, por vários motivos, como mostra a Quadro 7:

Experiência desenvolvida pela gestão
Objetivos estratégicos da empresa
Atividades do mercado alvo
Atividades de marca de empresas concorrentes
Sofisticação dos consumidores
Nível de envolvimento com o produto
Estágio do ciclo de vida do produto
Desenvolvimento da marca na categoria do produto

Quadro 7 – Motivos de ocorrência de mudanças nas marcas.

Fonte: elaborado pelo autor, baseado nos estudos de McEnally e De Chernatony (1999).

A mudança em uma marca, então, pode trazer consequências para a organização, sejam elas positivas ou negativas. Nesses estudos faz-se oportuna a verificação da comunicação desta mudança juntamente com os impactos no valor da marca (CHIABI, GONÇALVES, 2010). Estudando fatos ligados a este tema, seguem autores dos quais se resumiu os estudos, discussões e resultados acerca das mudanças de marcas e seus impactos.

Zabaleta (2005) estudou a alteração de marca da empresa “Maria Brasil” para “3 Marias”, pequena loja de calçados e acessórios em couro, localizada em Porto Alegre, no estado brasileiro do Rio Grande do Sul. Tal empresa passou por um processo de separação societária e, por esse motivo, houve a necessidade da troca da marca.

Assim, segundo Zabaleta (2005), a empresa nunca teve a intenção de estabelecer uma estratégia de construção de marca consciente, verificação que corroborou o pensamento de Kapferer (2003). O autor, mediante entrevistas individuais com os clientes, observou algumas mudanças na percepção deles.

Alguns aprovaram a alteração, por se tratar de uma marca mais expressiva, cuja evidência pode estar pautada nas associações à estrela guia, presente na história do nascimento de Jesus e ao referido brilho desta estrela, também presente na nova marca, coadunando Paula (2008), que afirmou que, caso a empresa tenha imagem ou identidade positivas, estimulará a repetição da compra ocasionada pelas percepções da marca, relativas à imagem, preço, valor e qualidade. Outros

rejeitaram a mudança, por não gostarem do novo nome e da nova logomarca, e ainda do estilo das letras. Esses fatores, entretanto, não mudariam os perfis de consumo desses clientes e sua percepção da empresa, pelo fato da fidelidade à marca ser menor e estar mais arraigada ao atendimento.

Ficou claro, porém, que a antiga marca “Maria Brasil” tinha mais apelo para os clientes do que a nova marca “3 Marias”, o que pode ser considerado uma perda para a empresa. Tal fato seria assim julgado “[...] pois já havia sido alcançada uma relação de confiança entre a marca anterior e os clientes [...]” (ZABALETA, 2005, p. 46). Apesar da mudança de marca, ao menos imediatamente, não ter afetado a relação dos clientes entrevistados com a empresa, foi observado que não se pode dissociar a percepção da marca e a experiência global de compra em uma dada empresa (ZABALETA, 2005). Os respondentes afirmaram, ainda, que não houve nenhuma comunicação para estabelecer a ligação entre as duas marcas e mostrar a mudança.

Dessa forma, Zabaleta (2005) chegou à conclusão em seus estudos que as mudanças de marca podem causar reações adversas, tanto positivas quanto reações negativas, e que cabe à empresa responsável por esta mudança realizar medidas no sentido de prever ou ao menos diminuir os impactos negativos desta alteração.

Apesar de Zabaleta (2005) ter estudado a alteração de marca de uma empresa pequena, essa mudança não acontece apenas em empresas desse porte. A alteração de marcas pode ocorrer também em grandes empresas, inclusive em multinacionais que atuam internacionalmente e têm grande relevância e reconhecimento mundial. Chiabi e Gonçalves (2010) estudaram a alteração de marca da empresa “Vale”, que substituiu a antiga “Companhia Vale do Rio Doce - CVRD”. Essa alteração não foi apenas nominal e em seu logotipo, mas também no novo procedimento para a gestão e posicionamento de marca da empresa; esta “[...] nova marca surgiu para expressar a personalidade da organização em âmbito global [...]” (CHIABI, GONÇALVES, 2010, p. 136). Tal procedimento acabou por realinhar a Missão, Visão e Valores, de tal forma a promover uma mudança nas estratégias de *branding*, que não estão apenas focadas no curto prazo. O nome escolhido foi “Vale” uma vez que a empresa:

[...] busca desvincular da imagem de estatal no Brasil e vincular-se aos atributos de posicionamento da marca, tais como: integração com a comunidade, imagem confiável, respeito à diversidade cultural, valores aos acionistas [...] (CHIABI, GONÇALVES, 2010, p. 142).

Para operacionalizar esta mudança, a Vale criou o projeto de Gestão da Marca, que envolvia inúmeras áreas da organização, e teve como foco a função econômica, como a obtenção da licença social para operar, a entrada no mercado mundial, a atuação em novos setores como em franquias, o alinhamento de objetivos, metas nas várias unidades de negócio, entre outros (CHIABI, GONÇALVES, 2010).

No caso da Vale, a mudança também procurou adequar o visual da marca e seu logotipo aos seus objetivos; “[...] a nova marca simboliza a busca incessante pela excelência e, sobretudo, a crença no desenvolvimento sustentável, a partir da relação harmônica entre o homem, suas organizações e a natureza [...]” (CHIABI, GONÇALVES, 2010, p. 137). Além disso, a nova marca remete à consciência do nome, lealdade à marca e qualidade percebida entre outras características já elencadas por Aaker (1998), conforme se pode perceber na Figura 13, em que é possível identificar algumas diferenças:



Figura 13 – Mudanças da marca “Vale”: antes e depois.

Fonte: elaborada pelo autor, baseado nas marcas da empresa Vale.

A marca antiga era institucional e remetia à frieza, à burocracia, com uma sigla pesada que remetia à posição estatal, sem a transmissão de conceitos de emoção e sentimentos relacionados às comunidades e *stakeholders* (CHIABI, GONÇALVES, 2010).

Já a forma da nova marca remete à letra “V”, de Vale, vitória e valor. O design possui a forma de um coração, que representa a paixão com que seus empregados trabalham. As cores, verde e amarela, além de representarem a nacionalidade da empresa, brasileira, ainda possuem outras significações; a cor verde representa a

natureza e os vales, o amarelo a riqueza mineral e de modo subliminar ainda encontra-se um infinito, que demonstra a busca pela melhoria contínua (CHIABI, GONÇALVES, 2010).

O estudo de Chiabi e Gonçalves (2010) serviu para mostrar, entre outras coisas, a importância e a relevância de se investir no fortalecimento da marca, para tentar diminuir o *gap* entre o valor de mercado e o contábil; “[...] a repercussão da nova marca Vale foi considerado o melhor caso de *rebranding* de Líder Corporativo de 2007 pela empresa *Identify Works*, dirigida por Toony Spaethy [...]” (CHIABI, GONÇALVES, 2010, p. 142).

Até mesmo no setor bancário observa-se a necessidade de planejar as mudanças relativas às marcas. Suzuki *et al.* (2006) estudaram a utilização de uma ferramenta da publicidade, o *jingle*, como um artifício para a alteração da marca do “Espaço Unibanco de Cinema” para o “Espaço Itaú de Cinema”. Essa mudança precisou ser efetivada em virtude da fusão do Banco Itaú com o Banco Unibanco e pelo fato da marca “Espaço Unibanco de Cinema” já estar enquadrada como um ambiente de expressão da cultura cinematográfica e também como um símbolo da capital do estado de São Paulo (SUZUKI *et al.*, 2006). Para operacionalizar tal estudo, os autores simularam a criação de outra marca, “Cine Itaú”, para a qual se elaborou cartazes, folders entre outras mídias de divulgação. A intenção da expressão gráfica dessas mídias era associar o conceito entre a letra do *jingle* e a linguagem visual adotada na campanha (SUZUKI *et al.*, 2006).

“Desse modo, a partir do século XX, a marca passa também a representar uma alavancagem de desempenho econômico diante dos processos de fusão e aquisição, “impondo”, assim, toda sua força durante as negociações [...]” (PRADO, OLIVEIRA JÚNIOR, TOLEDO, 2006, p.86). Nessa linha, Duarte e Vilaça (2008) estudaram a construção de reputação por intermédio do processo de fusão das distribuidoras de combustíveis ALE e SAT, que culminou na criação de uma nova empresa, a AleSat, com posterior escolha da marca ALE para identificar esta nova empresa. A estratégia foi utilizada pelo fato da marca ALE ser mais bem aceita pelo mercado e por seu público-alvo, capaz de crescer e se destacar no seu setor de atuação. A outra marca que também era utilizada, a SAT, foi passando por um processo gradativo de retirada de investimentos em mídia, de maneira constante, até o seu completo desaparecimento do mercado.

A escolha da marca ALE se deu com base em pesquisa realizada pela *Copernicus Marketing*, que entrevistou 384 consumidores e 337 revendedores, das duas bandeiras e da decisão baseada na análise de *branding* e de *brand equity* da consultoria Ana Couto *Branding & Design*. Nessa pesquisa foi verificado “[...] que não havia nenhum temor que a fusão pudesse trazer prejuízos ao serviço prestado [...]” (DUARTE, VILAÇA, 2008, p. 9).

Foi identificado, também pela consultoria, que:

[...] as duas marcas levariam a duas empresas com culturas diferentes, que apesar da complementaridade, as características diferenciadoras eram muito marcantes, gerando conflitos internos. A falta de uma identidade definida interferia também na identificação da personalidade da marca pelos revendedores (DUARTE, VILAÇA, 2008, p. 10).

Assim, conforme pode ser percebido, caso não ocorresse a eliminação de uma marca, ou a criação de outra, os fatores benéficos, tais como atributos relacionados ao atendimento à necessidade dos consumidores (necessidades e desejos), conhecimento da marca, associações, entre outros já estabelecidos por alguns autores (AAKER, 1991; KAPFERER, 1998; AAKER, JOACHIMSTHALER, 2000; AAKER, 2001; KELLER, 2002; URDE, 2003; PAULA, 2008; PIATO, PAULA, SILVA, 2011) seriam perdidos, uma vez que esses fatores estão ligados diretamente à imagem e à identidade de marca (DUARTE, VILAÇA, 2008).

Os autores concluem que parece haver uma ligação entre a reputação e a marca, uma vez que os resultados dos estudos empíricos assentiram para tal afirmação, fato que abre portas para novos estudos relativos ao tema (DUARTE, VILAÇA, 2008).

Nesse mesmo sentido, Prado, Oliveira Júnior e Toledo (2006) estudaram como a gestão do ativo “marcas” pode apresentar aspectos esclarecedores associados à origem do capital. Os mesmos autores complementam que “[...] as empresas estão tendo de reavaliar a sua gestão de marcas, pois ora é interessante permanecer com marcas regionais, ora é melhor investir na marca global da empresa, chegando muitas vezes a reduzir o número de marcas do seu portfólio [...]” (PRADO, OLIVEIRA JÚNIOR, TOLEDO, 2006, p. 80). Segundo eles, esse é um dos motivos que levam as empresas que tiveram êxito no mercado, por intermédio de suas marcas, a serem alvo de compras ou fusões (PRADO, OLIVEIRA JÚNIOR, TOLEDO, 2006).

Concordando com tal afirmação, Capron e Hulland (1999) revelam que a fusão e/ou aquisição se dá também para aquisição de recursos de marketing, como a marca e as forças de venda. Ressaltam, ainda, que as empresas buscam tais estratégias baseadas no fato de que, com o aumento da concorrência, fruto da globalização dos países, com a maior exigência dos consumidores e as constantes desregulamentações, a cada dia que passa torna-se mais complexo estabelecer novas marcas (CAPRON, HULLAND, 1999).

Prado, Oliveira Júnior e Toledo (2006) enviaram 1.000 questionários para as 1.000 maiores empresas de capital estrangeiro no Brasil, em termos de faturamento em 2002, receberam 114 e consideraram 112 por falha do entendimento das questões em 2 deles. Foram utilizados apenas 63, que pertenciam a empresas que passaram obrigatoriamente por processos de fusão e/ou aquisição na década de 1990. Os autores chegaram à conclusão de que, de fato, os valores utilizados nas fusões e/ou aquisições estudadas superaram em muito o valor tangível das empresas, fator principal para a realização da fusão/aquisição dentro da amostra estudada, podendo ser atribuído aos valores intangíveis das empresas, dentre eles a marca.

Cardoso (2011), por sua vez, estudou o processo de implantação da marca “Acxiom Brasil”, decorrente da fusão entre a empresa americana “Action Corporate” e a brasileira “Godigital”, ambas do mundo de marketing interativo. Em relação à tomada de decisão quanto à adaptação do nome e do logotipo locais, os estudos de Cardoso (2011) vai ao encontro de Tavares (2008) quanto à adaptabilidade e associação de nomes. Essa estratégia de associação de marcas foi adotada pelo fato de a marca “Acxiom” ter maior representatividade mundial e potencialidade de sucesso que a marca “Godigital”.

Cardoso (2011) concluiu que “[...] as medidas tomadas foram as mais próximas do que se espera de uma boa prática de processo de planejamento no que diz respeito à fusão entre empresas e, conseqüentemente, de suas marcas [...]” (CARDOSO, 2011, p.64).

Na próxima subseção abordar-se-á a definição e características de *rebranding*, e mais informações pertinentes ao assunto. Apesar de, em suma, as alterações nas marcas serem o próprio *rebranding*, decidiu-se separar tais estudos neste referencial de maneira a melhor mostrar quais foram os estudos que

efetivamente expressaram o conceito de *rebranding*. Isto se deu uma vez que os estudos encontrados e relacionados na subseção 2.2.2 sobre as Alterações de marca, não citaram o termo, à exceção de Chiabi e Gonçalves (2010).

2.3 REBRANDING

Nesta fase do trabalho tratou-se de explicitar o conceito e as principais características do *rebranding*, um tema que tem sido tanto publicado em estudos e quanto praticado no mercado. Esse tema 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*.

Para Quinteiro (2008), *rebranding* nada mais é que a definição de uma nova identidade de marca para um produto, que deve ser precedida de diagnósticos sobre a marca, sobre o mercado e sobre os consumidores. Para outros autores o *rebranding* 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). 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).

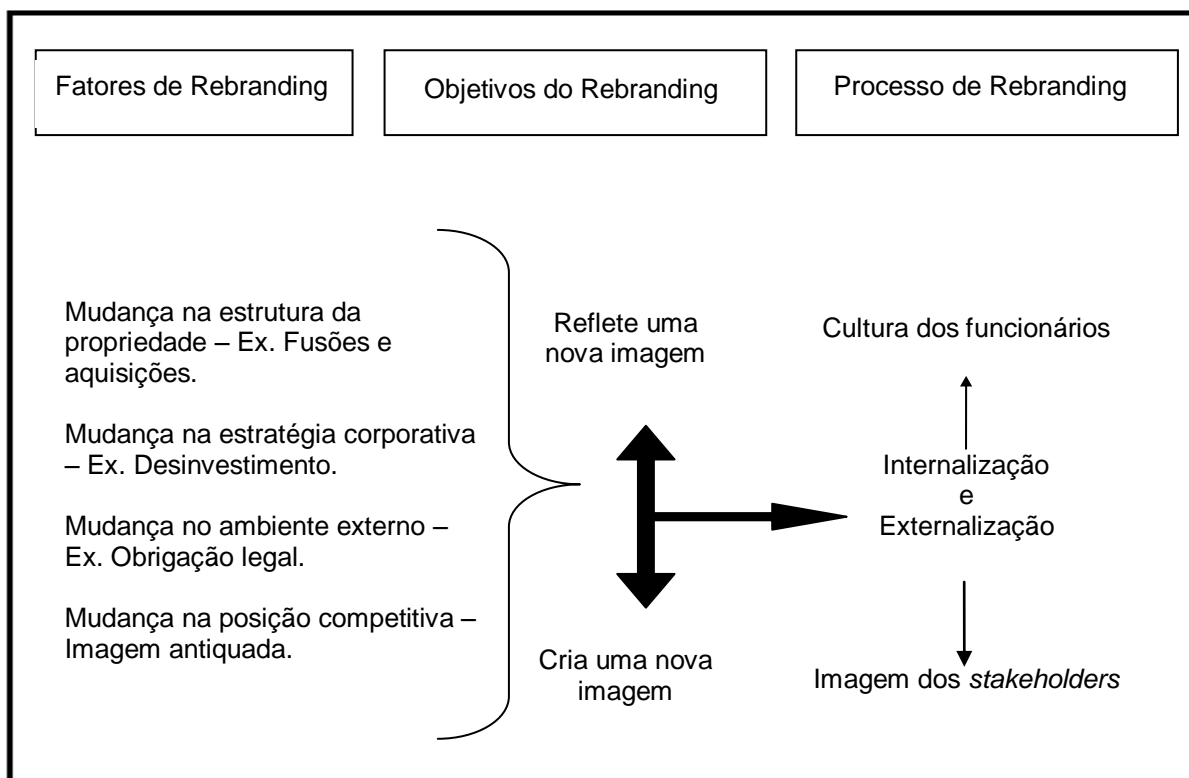


Figura 14 – Modelo de *rebranding*.
Fonte: Muzellec e Lambkin (2006).

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 14 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 o Quadro 8:

MOTIVOS DE MUDANÇA	FREQUÊNCIA	PERCENTUAL
Fusão/Aquisição	55	33,1%
<i>Spin-off</i> (Nova empresa criada a partir de um grupo de pesquisa específico).	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%
Localiza�o	2	1,2%
TOTAL	166	100%

Quadro 8 – Forças de mudança do nome corporativo.

Fonte: Muzellec e Lambkin (2006).

Muzellec e Lambkin (2006) também identificaram quatro fatores ligados   necessidade de realiza o do *rebranding*:

- mudança de estrutura de dire o → pode ser causada por aquisi es, fusões e *joint venture*, fato corroborado pelos estudos de altera o de marcas já encontrados, relacionados a procedimentos de fusão/aquisi o entre organiza es (CAPRON, HULLAND, 1999; SUZUKI *et al.* 2006; PRADO, OLIVEIRA JÚNIOR, TOLEDO, 2006; DUARTE, VILAÇA, 2008; CARDOSO, 2011), ou ainda altera es consideráveis na c pula destas organiza es;
- 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, amplia o de oferta ou retirada de determinado produto, entre outros fatores ligados   estratégia organizacional;
- mudança do ambiente externo → várias altera es no ambiente externo podem ser motivo para a realiza o 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.

Daly e Moloney (2004) propuseram uma escala na qual indicam diferentes intensidades, níveis ou graus de *rebranding*. As mudanças menores são relacionadas à imagem visual, das quais se pode analisar desde uma simples mudança a uma complexa alteração de imagem, com a intenção de atualização. Os procedimentos de reposicionamento organizacional, com os quais se alteram táticas de comunicação e estratégias de venda, processam as mudanças intermediárias; assim, nesse caso, obtêm-se novas associações à marca (DALY, MOLONEY, 2004). Daly e Moloney (2004) ainda comentam sobre *rebranding* total, em que há inclusive mudança do nome da empresa; “[...] neste caso, todos os recursos de comunicação têm de ser direcionados para a recriação da imagem da marca em torno do novo nome [...]” (LOPES, 2011, p.16).

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).

Stuart e Muzellec (2004) dividem o *rebranding* em cinco tipos: um novo nome e logomarca, apenas um novo nome, um novo *slogan* e uma nova logomarca, apenas uma nova logomarca e apenas um novo *slogan*.

Delattre (2002) apresenta uma gama de razões para a realização do *rebranding*, mais especificamente para a mudança de nomes: uma mudança de

imagem corporativa, uma mudança de gestão acionária, uma mudança de atividade organizacional, uma mudança de *status* ou uma mudança técnica.

Lopes (2011) salienta que, apesar de tais fatores serem motivadores à realização do *rebranding*, eles são observados mediante visão dos gestores, justamente por se tratar de uma decisão clara de gestão. Assim, a “[...] marca é então gerida tendo por base as percepções do gestor sobre a mesma, enquanto recurso da organização [...]” (LOPES, 2011, p. 16).

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 alteração de marcas encontrados, relacionados a procedimentos de fusão/aquisição (CAPRON, HULLAND, 1999; SUZUKI *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.

Segundo Soares (2012), no atual contexto de mudanças constantes e rápidas, o *rebranding* tem aumentado nas empresas de modo geral, principalmente nas portuguesas. Nesse sentido, Lopes (2011) realizou um estudo de caso em uma agência de marketing para identificar e analisar, mediante as percepções dos colaboradores auferidas por entrevistas, a influência da marca em um processo de *rebranding*. Dessa forma, “[...] como resultado concluiu-se que a marca teve impacto nas operações da empresa, na medida em que o *rebranding* fez várias associações

à mesma [...]” (LOPES, 2011, p. 2). O autor ainda acrescenta que, apesar dos resultados encontrados, “[...] a marca tem uma natureza sistêmica e é difícil estabelecer a associação entre o fenômeno de *rebranding* e a aquisição de novo negócio [...]” (LOPES, 2011, p. 2). Isto se dá uma vez que, para se estabelecer uma relação causal entre o *rebranding* e todas as mudanças vivenciadas, há a necessidade de estudar, também, o ponto de vista de cliente/consumidores (LOPES, 2011).

Soares (2012) estudou as relações entre a comunicação, sociedade e tecnologia, concretizadas na comunicação da marca corporativa na sociedade contemporânea, caracterizada pelos novos meios de comunicação. Para tanto, o autor se utilizou de um trabalho empírico focando 15 casos de *rebranding* ocorridos em marcas de grandes empresas portuguesas, entre 2004 e 2011. Por intermédio de uma análise semiótica e de uma análise de conteúdo, obteve-se uma tendência de ajustamento por sintonia entre as características das formas e o conteúdo das novas marcas corporativas e o contexto semiótico-cognitivo contemporâneo.

Alshebil (2007) especificou seu estudo na alteração da logomarca, que apesar de representar uma parte do *rebranding*, tem impactos severos 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).

Na Figura 15 é possível observar o esquema de estudo e de hipóteses de Alshebil (2007):

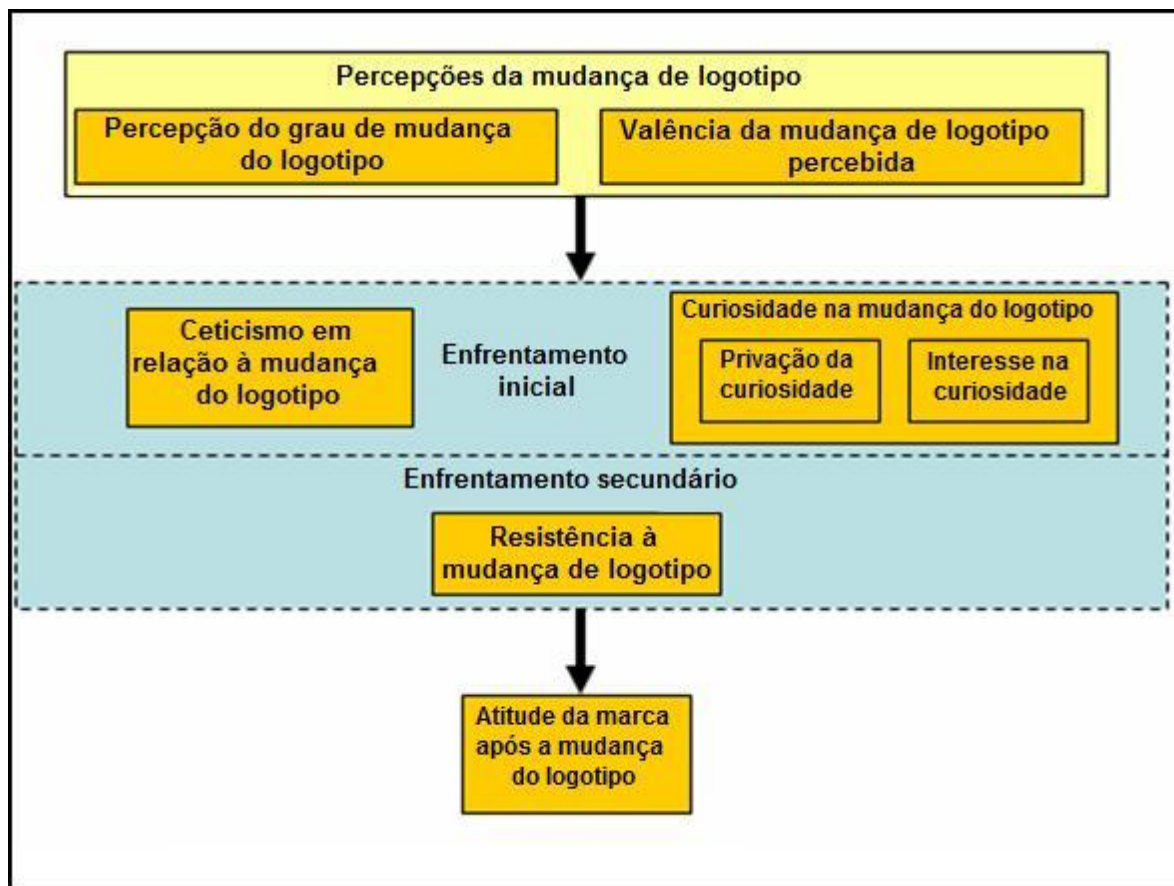


Figura 15 – Modelo global de percepções dos consumidores em relação ao *rebranding*.
Fonte: Alshebil (2007).

No seu modelo, Alshebil (2007) propôs dois elementos para estudar os processos de enfrentamento de *rebranding*: o grau de mudança de logotipo, e a valência da mudança de logotipo. Ele também analisou a forma como esses mecanismos de enfrentamento acabariam por afetar as atitudes da marca após a mudança de logotipo. Utilizando-se da pesquisa experimental, o autor analisou duas marcas e dois tipos de alterações para cada marca, ou seja, um caso de uma pequena mudança e outro de uma grande mudança. Os resultados do estudo apontaram que as empresas, ao decidirem mudar seus logotipos, devem realmente pensar em seus consumidores e analisar o grau do conhecimento dos mesmos em relação à sua imagem.

Conforme se percebeu, vários estudos foram realizados levando-se em consideração os procedimentos de *rebranding*. Vários autores estabeleceram algumas características observadas nesses procedimentos, e essas características foram descritas e relacionadas umas com as outras. Na próxima subseção abordar-

se-ão os aspectos metodológicos do estudo, nos quais serão detalhadamente descritos os procedimentos para a realização desta pesquisa empírica.

3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

Método é o caminho pelo qual se atinge determinado resultado (HEGENBERG, 1976). De forma mais completa e detalhada, Lakatos (2000) melhor define:

[...] o método é o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo – conhecimentos válidos e verdadeiros –, traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista [...] (LAKATOS, 2000, p. 46).

Assim, a metodologia é composta por procedimentos pelos quais os dados serão levantados, organizados, avaliados e entendidos, a fim de que se consigam resultados que possam cumprir os objetivos propostos (HEGENBERG, 1976; LAKATOS, 2000). Cabe ressaltar que as escolhas metodológicas feitas neste trabalho se baseiam nos objetivos de pesquisa (OLIVEIRA, 1997).

3.1 ABORDAGEM, NATUREZA E OBJETIVOS

Quanto à abordagem, têm-se estudos qualitativos e quantitativos. De certa forma estes métodos podem ser, ainda, “agrupados”, de tal sorte que se conceba um instrumento misto (CRESWELL, 2010). Neste trabalho realizou-se uma pesquisa qualitativa que, segundo Bauer e Gaskell (2011), não tem a intenção de contar opiniões, mas de verificar nestas diferentes opiniões aspectos e representações sobre o assunto, evitando números e lidando com as realidades sociais.

Este trabalho tem natureza aplicada uma vez que, segundo Barros e Lehfeld (2000), este tipo de especificidade tem a intenção de promover aplicações práticas realistas por meio da pesquisa. Complementando essa afirmação, as pesquisas aplicadas têm a função de “[...] resolver problemas ou necessidades concretas e imediatas [...]” (APPOLINÁRIO, 2004, p. 152). Dessa forma, por ter o propósito de estabelecer a relação entre a teoria e a prática, escolheu-se este tipo de natureza para o trabalho.

Em se tratado de objetivos, a pesquisa se enquadrrou 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 deste estudo pode também ser enquadrado como exploratório. Isso porque este estudo objetiva analisar os impactos do *rebranding* quando da sua implementação e consolidação, havendo ainda poucos estudos realizados sobre esse tema (MUZELLEC, LAMBKIN, 2006). Para Vergara (1998), a pesquisa exploratória é realizada nas áreas em que ainda há poucos estudos transformados em conhecimento de forma sistematizada.

3.2 O ESTUDO DE CASO

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

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). Conta também com uma bibliometria, realizada anteriormente, a fim de embasar o referencial teórico e as análises do caso.

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

O foco das entrevistas foi a tentativa de estabelecimento de 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

referenciais consolidados de estudos sobre *rebranding* (ALSHEBIL, 2007; MERRILEES, MILLER, 2008; QUINTEIRO, 2008; LOPES, 2011; SOARES, 2012).

Inicialmente foram realizadas 3 (três) entrevistas, preparadas previamente por intermédio de um roteiro elaborado (apêndice D), e autorizadas mediante termo de consentimento (apêndice C). Foram realizadas novas entrevistas com os outros 2 (dois) colaboradores, pois percebeu-se a necessidade de novas informações e também pelos recebimentos de indicações por parte dos primeiros entrevistados, a chamada técnica *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 (apêndice E), 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 (apêndice F), 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 enviadas aos entrevistados para validação (apêndice G), e depois 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).

3.3 MATRIZ DE AMARRAÇÃO

Os procedimentos para a realização da pesquisa foram seguidos sequencialmente em consonância com os objetivos estabelecidos (OLIVEIRA, 1997); fez-se a divisão das categorias baseando-se nos estudos de Muzellec e Lambkin (2006), agrupando-se os dados das entrevistas, documentos e registros em arquivos (triangulação). Os objetivos, categorias/principais indicadores, as principais referências, a numeração das questões e as fontes utilizadas na coleta dos dados estão reunidos na Matriz de Amarração, conforme estabelecido no Quadro 9:

OBJETIVOS	CATEGORIA/PRINCIPAIS INDICADORES	PRINCIPAIS REFERÊNCIAS	QUESTÕES*	FONTE DE COLETA/ TÉCNICA DE ANÁLISE
(a) Identificar e analisar os fatores que levaram à mudança da marca CTBC para Algar Telecom.	(a) <u>Fatores do rebranding.</u> - Mudança na estrutura da propriedade. - Mudança na estratégia corporativa. - Mudança no ambiente externo. - Mudança na posição competitiva.	Jain (1989); Aaker e Keller (1990); Aaker (1991); Keller (1993); Kim e Sullivan (1995); Sharp (1995); Aaker (1996); Ambler e Styles (1997); Kapferer (1998); Aaker (1998); Balmer e Wilson (1998); McEnally e De Chernatony (1999); Capron e Hulland (1999); Aaker e Joachimsthaler (2000); Berry (2000); Yoo, Donthu e Lee (2000); Aaker (2001); Dowling (2001); Keller (2002); Delattre (2002); Kapferer (2003); Urde (2003); Hooley, Saunders e Piercy (2004); Chernatony, Harris e Christodoulides (2004); Martínez e De Chernatony (2004); Daly e Moloney (2004); Kim e Kim (2005); Uggla (2005); Zabaleta (2005); Keller e Machado (2006); Suzuki <i>et al.</i> (2006); Khauaja e Mattar (2006); Muzellec e Lambkin (2006); Prado, Oliveira Júnior e Toledo (2006); Cravens e Piercy (2007); Alshebil (2007); Paula (2008); Kotler e Armstrong (2008); Quinteiro (2008); Duarte e Vilaça (2008); Merrilees e Miller (2008); Chiabi e Gonçalves (2010); Pato, Paula e Silva (2011); Kotler e Keller (2011); Lopes (2011); Cardoso (2011); Soares (2012); Cui, Hu e Griffith (2012); Rezende (2013).	1 a 3	Documentos, registros em arquivos e entrevistas individuais. Análise de conteúdo.
(b) Descrever e analisar os objetivos da mudança da marca CTBC para Algar Telecom.	(b) <u>Objetivos do rebranding.</u> - Aumento, recuperação ou recriação do <i>brand equity</i> . - Evolução ou revolução. - Refletir uma mudança na organização. - Criar uma nova imagem.	Jain (1989); Aaker e Keller (1990); Aaker (1991); Keller (1993); Sharp (1995); Aaker (1996); Ambler e Styles (1997); Aaker (1998); Kapferer (1998); McEnally e De Chernatony (1999); Yoo, Donthu e Lee (2000); Aaker e Joachimsthaler (2000); Washburn, Till e Priluck (2000); Aaker (2001); Dowling (2001); Kapferer (2002); Keller (2002); Delattre (2002); Urde (2003); Myers (2003); De Chernatony, Harris e Christodoulides (2004); Daly e Moloney (2004); Hooley, Saunders e Piercy (2004); Martínez e De Chernatony (2004); Kim e Kim (2005); Uggla (2005); Zabaleta (2005); Keller e Machado (2006); Khauaja e Mattar (2006); Muzellec e Lambkin (2006); Cravens e Piercy (2007); Alshebil (2007); Paula (2008); Duarte e Vilaça (2008); Merrilees e Miller (2008); Chiabi e Gonçalves (2010); Pato, Paula e Silva (2011); Oliveira e Luce (2011); Kotler e Keller (2011); Lopes (2011); Cui, Hu e Griffith (2012); Peghini (2013); Rezende (2013).	4 a 7	Documentos, registros em arquivos e entrevistas individuais. Análise de conteúdo.
(c) Descrever e analisar o processo de mudança da marca CTBC para Algar Telecom.	(c) <u>Processos do rebranding.</u> - Cultura dos funcionários. - Imagem dos <i>stakeholders</i> .	Dowling (2001); Khauaja e Mattar (2006); Muzellec e Lambkin (2006); Duarte e Vilaça (2008); Merrilees e Miller (2008); Chiabi e Gonçalves (2010); Soares (2012).	8 a 11	Documentos, registros em arquivos e entrevistas individuais. Análise de conteúdo.
(d) Identificar e analisar outros impactos para a instituição da mudança da marca CTBC para Algar Telecom.	(d) <u>Outros impactos do rebranding.</u> - Outro fator de mudança. - Outro objetivo da mudança. - Outro processo de mudança. - Outros impactos da mudança.	Impactos ainda não observados nos estudos realizados.	12 a 16	Documentos, registros em arquivos e entrevistas individuais. Análise de conteúdo.

Quadro 9 – Matriz de amarração.

Fonte: elaborado pelo autor.

* Referente ao número das questões contidas no Roteiro de Entrevista (apêndice D).

A intenção desta Matriz de amarração foi a de mostrar, de maneira mais efetiva, como se deu o levantamento dos dados, para que se extraíssem as informações, e como se deram os procedimentos metodológicos para realizá-lo.

3.4 ETAPAS DA PESQUISA E DEMAIS INFORMAÇÕES RELEVANTES

Ademais, o estudo foi dividido em seis etapas: na primeira, entrou-se em contato com os gestores do grupo Algar e da Algar Telecom a fim de se obter a autorização para a realização da referida pesquisa e da divulgação do nome da instituição e de seus membros. De posse da autorização e após a devida e necessária aprovação (apêndice C), os documentos da instituição foram analisados, seguidos pela análise dos registros em arquivos; posteriormente foram realizadas as entrevistas. Em um quinto momento o autor realizou a transcrição das mesmas e na sexta e última fase ocorreu o cruzamento das informações levantadas e consolidadas nas entrevistas, juntamente às informações sobre os impactos da mudança de marca observadas nos estudos relativos à organização, em relação às análises dos documentos e dos registros em arquivos realizadas.

Neste estudo se assumiu que todos os casos estudados e citados no referencial teórico (subseção 2.2.2 Alterações de marcas e subseção 2.3 *Rebranding*) foram de *rebranding*, uma vez que se optou por enquadrar o objeto de estudo no âmbito da definição de *rebranding*, conforme a terminologia de Muzellec e Lambkin (2006). Neste sentido, como o grupo Algar se encontra em processo de alteração de marca em um sentido mais abrangente, alterando-se o *slogan*, logomarca, nome e abrangência dos serviços, além do próprio posicionamento (CTBC, 2013), a terminologia abordada neste estudo levou em consideração o aspecto da tipologia “revolucionário” do *rebranding* abordado por Muzellec e Lambkin (2006). Por esta “revolução” na marca já consolidada, justifica-se estudar os impactos de tal alteração.

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Nesta seção são apresentados os dados obtidos por intermédio das três fontes (entrevistas individuais, documentos e registros em arquivos). Inicialmente o Grupo Algar é apresentado, seguido da Algar Telecom; posteriormente os dados referentes aos participantes das entrevistas individuais são apresentados separadamente e, por fim, as análises e discussões dos resultados são feitas.

4.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO GRUPO ALGAR

Sob o *slogan* “gente servindo gente”, o Grupo Algar, ou Algar S/A Empreendimentos e Participações tem presença em todo o território nacional, atuando nos setores de TI/Telecom, Agro, serviços e turismo, oferecendo soluções em várias áreas, por intermédio de várias empresas, (ALGAR, 2013), conforme a Figura 16:



Figura 16 – Atuação do Grupo Algar.

Fonte: Algar (2013).

No total, são 9 empresas que atuam em diferentes setores, além do Instituto Algar, organização sem fins lucrativos que investe na comunidade, e da UniAlgar, organização de educação corporativa/executiva, conforme melhor explanado na Figura 17:



Figura 17 – Empresas do Grupo Algar.
Fonte: Empresas Algar (2013).

O conglomerado tem cerca de 2 (dois) milhões de clientes e 22 mil associados (como são chamados os funcionários), espalhados por todas as regiões do Brasil em mais de 1.000 cidades, conforme mostrado na Figura 18:



Figura 18 – Disposição das empresas do Grupo Algar no Brasil.
Fonte: Empresas Algar (2013).

A fim de melhor contextualizar a composição, solidez e diversidade encontrada nas atividades desenvolvidas pelas empresas pertencentes ao Grupo Algar, é importante apresentar um breve resumo destas atividades/empresas.

A Algar Tecnologia (antiga ENGESET) atua no mercado nacional há mais de uma década, oferecendo soluções de tecnologia para processos de negócio, por meio de Infraestrutura de TI, Serviços Gerenciados de TIC, Aplicações de Negócios e Relacionamento com Cliente (EMPRESAS ALGAR, 2013).

A Algar Telecom, empresa objeto deste estudo, será melhor contextualizada posteriormente. É a única empresa brasileira do setor com mais de 50 anos de atuação e está presente no varejo por meio da marca CTBC. O atendimento especializado e eficaz é foco da companhia, que também trabalha para contribuir com o desenvolvimento do seu negócio (EMPRESAS ALGAR, 2013).

Por sua vez, a Algar Mídia atua no mercado há mais de quatro décadas, e se posiciona como uma empresa transmídia, que proporciona soluções convergentes de interação entre seus clientes e o público por meio de diferentes plataformas distribuídas em três segmentos de atuação: mídia de atualização (Correio de Uberlândia), mídia de consulta (lista telefônica SABE, GUIA SEI e Netsabe) e a mídia de exposição (Mídia Out of Home) (EMPRESAS ALGAR, 2013).

Já a Algar Agro, fabricante do Óleo de Soja ABC e do Farelo de Soja RaçaFort, é uma empresa com 35 anos de história que ao mesmo tempo fortalece seu mix de produtos e se consolida como referência em sustentabilidade e preservação ambiental (EMPRESAS ALGAR, 2013).

A Algar Aviation possui mais de 35 anos em aviação executiva, e opera em todo território nacional oferecendo serviços de manutenção, fretamento, compra e venda de aeronaves novas e usadas (EMPRESAS ALGAR, 2013).

Por sua vez, a Algar Segurança atua desde a elaboração de diagnósticos de segurança até a sua implementação e manutenção, disponibilizando uma equipe especializada para visitar o cliente, avaliar suas vulnerabilidades e traçar um plano de segurança personalizado, específico para a planta e as necessidades de cada empresa (EMPRESAS ALGAR, 2013).

A COMTEC facilita o deslocamento das pessoas que utilizam o Sistema Integrado de Transporte, proporcionando aos usuários conforto e segurança durante

seu trajeto ou enquanto utilizam dos serviços disponíveis nas plataformas (EMPRESAS ALGAR, 2013).

Já o Rio Quente Resorts é o melhor *destination resort* para a descoberta da natureza exuberante do Brasil. Serviços excelentes, acolhedores e 24 horas de lazer e entretenimento encantam toda a família. Oferece o maior complexo de piscinas com águas quentes correntes naturais do mundo: o Parque das Fontes, com 18 nascentes e vazão de 6,5 milhões de litros de água por hora a uma temperatura de 37,5° (EMPRESAS ALGAR, 2013).

Os alicerces da marca Algar surgiram da personalidade de seu criador, **Alexandrino Garcia**, assim como das iniciais de seu nome surgiu a marca da empresa. O grupo nasceu em 1929 como uma marca de beneficiamento de arroz, passou pela atuação de um posto de serviços e por uma revenda de veículos. Porém, em 1953 foi constituída a sociedade anônima que assumiria o controle da Empresa Telefônica Teixeira; esta, em 1954, tornar-se-ia a CTBC (Companhia de Telefones do Brasil Central).

Em 1976 quando a Algar resolveu entrar no mercado agropecuário, trouxe o Brasil Central para o nome. Assim, estava formada a Agropecuária Brasil Central, dando origem à sigla ABC, que por muitos anos identificou as empresas do grupo Algar. Mais tarde, com a ajuda do executivo que “profissionalizou” o grupo, Mário Gross, o grupo passou a ser realmente denominado de Algar. A nova empresa expandiu-se rapidamente e consolidou-se em dezenas de cidades do Brasil Central. A partir da década de 60, sempre com a colaboração de seus filhos Walter Garcia (já falecido) e Luiz Alberto Garcia, agregou dezenas de empresas e constituiu um grupo empresarial de atuação nacional. Alexandrino permaneceu à frente dos negócios até 1987, quando teve de afastar-se por problema de saúde. Ele faleceu no dia 24 de outubro de 1993 (INSTITUCIONAL ALGAR, 2013).

A seguir as demais informações estratégicas sobre a gestão do Grupo Algar (CTBC, 2013):

- Visão: gente servindo gente;
- Missão: desenvolver relacionamentos e negócios sustentáveis que gerem valor percebido;
- Valores: - Cliente, nossa razão de existir;

- Integridade;
- Sustentabilidade;
- Valorização dos Talentos Humanos;
- Crença no Brasil;

4.2 CONTEXTUALIZAÇÃO DA EMPRESA ALGAR TELECOM

A Algar Telecom, empresa mais forte e mais conhecida 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) e código 12 de longa distância nacional e internacional. 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 falas 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.

Busca constantemente expansão na sua atuação, conforme se pode melhor perceber na Figura 19:



Figura 19 – Área de atuação e de expansão da Algar Telecom.
Fonte: CTBC (2013).

Abaixo segue 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”.

4.3 DESCRIÇÃO DOS DADOS DOS PARTICIPANTES DAS ENTREVISTAS

Nesta subseção há a 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.

4.4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nesta subseção há a apresentação das informações referentes às três fontes de dados, juntamente à discussão com os autores apresentados no referencial teórico. Ela foi subdividida nas categorias resultantes do estudo: fatores do *rebranding*, objetivos do *rebranding*, processos do *rebranding* e outros impactos do *rebranding*.

4.4.1 Os fatores do *rebranding*

O primeiro bloco de perguntas, da questão 1 à 3, teve a intenção de responder ao objetivo “a” (identificar e analisar os fatores que levaram à mudança da marca CTBC para Algar Telecom), que gerou a categoria de análise “a”, fatores do

rebranding. Estas perguntas realizadas foram referentes aos fatores da mudança de marca de CTBC para Algar Telecom e foram realizadas para enquadrar o caso CTBC/Algar Telecom nos estudos de Muzellec e Lambkin (2006), que identificaram quatro possibilidades ligadas à necessidade de realização do *rebranding*. Estas foram relacionadas aos principais temas da categoria: a mudança de estrutura de direção, mudança na estratégia da empresa, mudança do ambiente externo e/ou mudança na posição competitiva.

Todos os entrevistados responderam baseando-se na mesma ideia, confirmando alguns fatos que também puderam ser percebidos nas análises prévias dos documentos e registros em arquivos.

A ideia da mudança de marca surgiu baseada na necessidade de crescimento da Algar Telecom, de expandir-se geograficamente. Tal fato pode ser verificado nas respostas dos entrevistados:

[...] 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).

O respondente E2 concordou com E1, quando disse que:

[...] o grupo tava deixando de ser um grupo de atuação regional focado fortemente no... no... nesta região aqui, no interior de Minas, Goiás, e... e... e... São Paulo, para ser um grupo de atuação nacional [...].

Já o respondente E3 colocou mais enfaticamente o fato de que se trata de uma necessidade:

[...] surgiu a necessidade de expandir o mercado [...] e prosseguiu [...] 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 [...].

E4 aproveitou para explicitar que se trata de uma tentativa de expansão em nível de Brasil quando disse que:

A [...] Algar... mas ficou a marca mais fácil, mais pronunciável, com uma logo... com uma logotipia muito mais leve, muito melhor, muito mais bonito, e... então a modernidade da marca e dar uma... uma dimensão de uma marca nacional, né, uma marca mais de... de... de Uberlândia, do Brasil Central, uma marca nacional [...].

E5 ressaltou que esta expansão deveria ocorrer mediante uma marca forte, competitiva e nacional, por intermédio de um grupo forte:

[...] ficou evidente que a gente ter uma monomarca para o grupo ia fortalecer todas as empresas e ia fortalecer o grupo [...].

Chiabi e Gonçalves (2010) também elencaram os objetivos estratégicos da empresa como fator preponderante às mudanças de marca, quando analisaram a mudança da marca “Companhia Vale do Rio Doce - CVRD” para “Vale”, visando a ampliação de mercado, para atendimento internacional, assim como McEnally e De Chernatony (1999), em outros estudos. Dessa forma, em relação à expansão geográfica, o caso CTBC/Algar Telecom se enquadrava na literatura pré-existente.

Outra questão levantada nas respostas dos entrevistados foi referente à citada monomarca, ou ainda marca guarda-chuva, conforme Kapferer (2003). A marca guarda-chuva “abraça” vários produtos de mercados diferentes, de forma que cada um desses produtos tenha sua comunicação e características próprias. No caso específico do Grupo Algar, o “abraço” envolveu não apenas produtos, mas empresas de mercados totalmente diferentes. Segundo Hooley, Saunders e Piercy (2004), tratando das chamadas “marcas únicas”, trata-se de uma das formas eficientes de diferenciar um produto de outro, caso a imagem e a reputação sejam favoráveis.

O entrevistado E1 explicou um pouco mais dos motivos iniciais para a decisão da mudança de marca:

[...] Em 2008, em uma iniciativa de rever os pilares fundamentais, a visão, a missão, os atributos de comportamento empresarial que são comuns às empresas Algar... foi um trabalho de revisitar esta estratégia de branding e que consequentemente junto com isso ver os pilares principais ai que caracterizam a atuação da Algar. Esse trabalho foi conduzido em conjunto com a Thymus branding... e passou justamente por revisitar estas questões de comportamento empresarial... o que agente percebeu é que embora a gente atue em segmentos bastante distintos, o que nos une não são os business, não são os negócios, o que nos une é chamado de core competence, né, o que nos une é o jeito de fazer os negócios... então é... no final de 2008... o mais recomendado pra gente seria uma arquitetura de

monomarca, a gente ter uma marca Algar. E no final de 2000 e no início de 2009 o grupo Algar então começou a implementar a monomarca aplicando a Algar para todas as empresas.

A tentativa da Algar em levar os pilares fundamentais do grupo a todas as empresas corrobora Aaker (2001), que afirma a existência das perspectivas “da marca como uma organização”. Nessa linha de raciocínio, relaciona-se a marca a uma empresa, de forma a identificar tal marca pelos atributos empresariais e não pelos produtos. Os principais atributos organizacionais a serem levados em consideração são a inovação e a busca constante pela qualidade.

O entrevistado E2 também corroborou os dizeres de E1:

[...] E aí veio então uma decisão... vamos partir pra monomarca... e a gente tem que ter a consciência de que tudo é com todos e que agora independente do segmento de atuação todos nós temos a mesma marca [...].

E3 também concordou com esta situação:

[...] ela que daria sustentação a esta monomarca para que a gente levasse a todos os clientes uma marca em comum, um nome em comum.

Neste mesmo sentido, Aaker e Joachimsthaler (2000) já haviam mencionado um modelo no qual definiu esta monomarca como “*branded house*” ou “casa com marca”, que tem como característica uma marca principal, que abrange várias ofertas. Já Martínez e De Chernatony (2004) analisaram os efeitos que a estratégia de extensão de marca tem na imagem de marca. Os autores mostraram que a extensão da marca dilui a sua imagem. Verificaram, também, o fato de que a percepção da qualidade na marca “mãe” tem um efeito positivo na sua extensão.

Ahluwalia e Gurhan-Canli (2000) estudaram como compreender a natureza e a extensão dos efeitos do *feedback* da extensão da marca para a marca da família quando as informações sobre esta extensão não são muito acessíveis. Verificaram que quanto maior for o acesso às informações mais rapidamente e em maior peso os consumidores avaliarão a marca.

Ainda em relação à extensão, alguns autores trabalharam especificamente com a extensão de marca (AAKER, KELLER, 1990; AMBLER, STYLES, 1997; CRAVENS, PIERCY, 2007; PIATO, PAULA, SILVA, 2011), que seria realizada

quando os nomes das marcas já existentes são inseridos em outras categorias de produtos, permitindo que a familiarização com uma marca, imagem e a percepção dos consumidores em relação aos benefícios, preço e qualidade se estendam aos outros produtos com a mesma marca. Em contrapartida, caso o novo produto não atenda às expectativas identificadas, poderá haver a extensão desses aspectos negativos ao produto e, conseqüentemente, à marca inicial (AAKER, 2001).

O entrevistado E4, então, explicou um pouco mais acerca da monomarca, que pode ter seu efeito baseado no efeito dessa extensão de marca, conforme percebido em sua fala:

[...] alteramos todo o posicionamento de marca do grupo, é, a monomarca, como algo que fortalece, que... que mostra os valores da empresa, que une as empresas do grupo como um todo, então a decisão estratégica que foi tomada pelo grupo, de mudar as marcas das empresas, o nome das empresas, foi fundamental para a gente começar [...].

Já E5 explicitou, em acordo com os dizeres de E1, acerca da reflexão feita pelo grupo em relação aos seus principais pilares:

[...] Porque como eu comentei com você a monomarca na verdade ela é resultado de um processo de reflexão que foi feita, da essência do grupo Algar, né, aí então a gente foi fez aquele timeline, aonde a gente visitou, revisitou o início do grupo, fundador, os nossos valores [...] a Algar Telecom ela faz parte de uma estratégia de monomarca do grupo Algar, então [...] a Algar Telecom foi mais adiante porque a gente tinha uma [...] marca como a CTBC, porque é uma marca que tem mais de 50 anos, é uma marca muito querida [...].

Tanto a necessidade de expansão geográfica quanto a estratégia de implantação da monomarca estão classificadas, conforme Muzellec e Lambkin (2006), como o fator “mudança na estratégia da empresa”, também citado por McEnally e De Chernatony (1999) como “objetivos estratégicos da empresa”. Alguns outros fatores, porém, foram percebidos intrinsecamente às falas dos respondentes, relativos à necessidade de realização do *rebranding*.

Há uma ligeira impressão, por exemplo, que o fator regulatório, conhecido como “mudança do ambiente externo”, (MUZELLEC, LAMBKIN, 2006), ou a “marca enquanto instrumento legal” (MCENALLY, DE CHERNATONY, 1999), tenha interferido, mesmo que indiretamente, na mudança de marca da CTBC para Algar Telecom. Esta impressão foi baseada na resposta de E2:

[...] 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 [...].

Assim, parece que o fato de não se conseguir o registro da marca ABC, sigla prioritária pelo então CEO da organização para a implantação da monomarca, acabou por iniciar o entendimento ao grupo de que o nome precisaria mudar.

Quando questionado abertamente sobre esta questão, o entrevistado E2, entretanto, desconversou:

[...] É... e a marca Algar, ela com certeza, hoje é o maior ativo [...] do grupo, eu acho [...] que a Algar deveria quase que ser uma franquia que ela pegasse as empresas e exigissem [...].

Com maior objetividade, E5 reforçou a necessidade de “regular” a marca e evitar confusões dos clientes, fornecedores, outros *stakeholders* ou até mesmo de problemas judiciais em relação ao uso da marca.

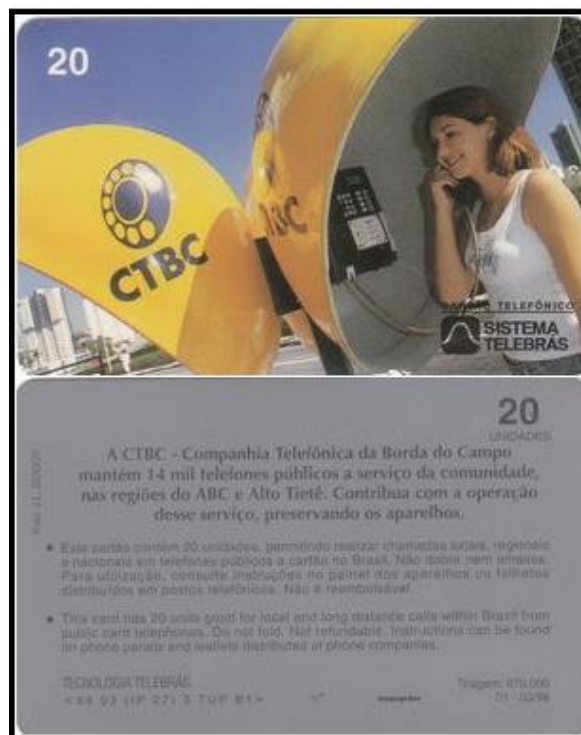


Figura 20 – Cartão telefônico da CTBC Borda do Campo.
Fonte: Colnect (2013).

Foi então que E5 citou o fato da marca CTBC já existir também como outra marca de telefonia, a Companhia Telefônica Borda do Campo, conforme Figura 20:

[...] inclusive tem outra CTBC Borda do Campo [...] então assim a CTBC não é uma marca boa, ela é uma marca antiga que as pessoas acabaram se acostumando com a marca, então você tem que ter um cuidado de de trocar pra agora, para a a marca Algar Telecom [...].

Conforme percebido no relato acima, a CTBC não era considerada uma marca boa, porém, apenas uma marca que se consolidou na mente dos consumidores, mas que precisava mudar.



Figura 21 – Detalhe da seta da CTBC e de outra marca com seta semelhante.
Fonte: elaborada pelo autor, baseada nas marcas das duas empresas.

Ainda em relação ao fator regulatório, foi observado na fala de E5 um problema em relação ao uso da imagem de uma seta na identidade visual da marca CTBC:

[...] na ocasião a gente tinha um problema com a logomarca daquela seta que tinha que tinha outra empresa que a gente até... que usava essa seta... e a gente tentou até conversar com essa empresa, mas não foi... não teve nada em haver com o processo... foi uma coincidência... e que acabou assim ah que bom... [...] era logística... tem um monte de caminhão assim, e tem a seta... e eles usam a seta roxa, mas a seta era muito parecida com a nossa, a identidade visual da seta era muito parecida com a nossa [...].

Após a conclusão do *rebranding* da CTBC para a Algar Telecom, segundo E5, houve mais uma vez a percepção de que outra marca também tinha características semelhantes à nova marca:



Figura 22 – Detalhe dos triângulos da Algar Telecom e de outra marca semelhante.
Fonte: elaborada pelo autor, baseada nas marcas das duas empresas.

Esse “problema” relacionado ao fator regulatório quase pode ser mais uma vez verificado, nas falas de E5, porém houve outro desfecho para a situação:

E outra inclusive é a SICOOB, que tem uma marca parecida com a nossa... não sei se você observou, e aí a SICOOB tinha feito todo um trabalho e tal, para, parará... e na época a gente já tinha registrado tudo e tal, e aí veio pra gente esse problema da SICOOB, e a gente fez do limão a limonada... na verdade a SICOOB hoje eles são um grande cliente nosso... eles vieram e mostraram tudo o que eles já tinham feito, trabalho que tinham feito, estavam com tudo pronto para lançar a monomarca deles e nós também... entendeu... e aí a gente conversou e resolvemos entrar em um acordo, falamos, não vamos brigar por causa disso... eu acho assim... vocês não copiaram a marca de ninguém e nem nós copiamos, então assim, é... vamos combinar e seguir aí, aí a gente combinou com eles [...].

Estes fatos, porém, não configuraram como preponderantes para que a mudança se iniciasse, segundo percepção das falas e reações dos entrevistados, mas serviram como elementos adicionais para justificar a necessidade de realização da alteração de marca.

Outra impressão levantada se refere à “mudança na posição competitiva”, (MUZELLEK, LAMBKIN, 2006) ou às “atividades de marca de empresas concorrentes” (MCENALLY, DE CHERNATONY, 1999), mais especificamente às mudanças relativas ao concorrente, que podem ocasionar outras respostas às mudanças nos procedimentos de gestão de marcas dos concorrentes. Esta impressão foi baseada nas respostas de E1:

[...] a gente teve a abertura do mercado, a gente teve a entrada de concorrentes né que até então a gente vivia em monopólio em todas as regiões, e então as empresas começaram a viver uma experiência de

concorrência que até então era desconhecida... com isso, o mercado destes 87 municípios passou a ser alvo de outros concorrentes além da CTBC que já estava aqui instalada e concomitante a isto nós também começamos um processo de expansão geográfica, natural, que quando se tem 100% do mercado, de alguma forma você vai perdendo uma fatia com a chegada dos concorrentes, mas nós também começamos um movimento de expansão, esse movimento ele foi prioritariamente para atender empresas fora da nossa área de atuação [...].

O entrevistado E3 também assentiu para esta informação quando disse que:

[...] 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 [...].

E2, por sua vez, deixou nas entrelinhas que para que a Algar fosse conhecida da mesma forma que os concorrentes, seria necessário a unificação de marca:

[...] e se a gente tivesse é... utilizado mais o Algar que a a.. aa lá atrás, hoje nós seríamos mais conhecidos... mas é um desafio, você tornar os nossos concorrentes são concorrentes todos com uma expressiva grande parte são multinacionais, todos os segmentos, né, e com expressiva veiculação de mídia, que num dá pra gente tratar com eles, enfrentar pelo mesmo posicionamento de mídia, né... então foi isso que gerou essas isso [...].

E4 afirmou que a mudança de marca de CTBC para Algar Telecom não foi ocasionada por conta dos concorrentes, porém, reconheceu que todos os seus principais concorrentes já passaram por este processo:

[...] os nossos *players* mudaram praticamente quase todos de marca, né... então se tem... a TELEFÔNICA virou VIVO, a OI, a TELEMAR virou OI, a... a... aí são várias fusões de marca viraram que viraram CLARO, né, então assim os nossos concorrentes passaram por isso durante um tempo mais não foram nosso motivador principal, nosso motivador foi a amplitude, do negócio, a direção, da unificação das marcas [...].

E5 pautou sua falta na relação da marca CTBC em comparação com os concorrentes:

[...] a gente vê que as outras marcas das concorrentes são todas, são todas muito simples, palavras muito simples, muito sonoras [...] nós temos um orçamento comparado com os nosso concorrentes que é super mega menor que os dos concorrentes, enfim, então a gente além de tudo pensa será que a gente administrar 2 marcas é uma coisa completamente inviável [...].

Assim, parece que, apesar destes fatos não terem sido originadores, não terem sido os causadores da mudança de marca, segundo percepção das falas e reações dos entrevistados, serviram como elementos iniciais de verificação de que algo precisava mudar e outros a mais para justificar a necessidade de realização dessa alteração de marca.

Dessa forma, percebeu-se que a mudança de marca da CTBC para Algar Telecom, ou o *rebranding*, foi ocasionada por uma série de eventos, uma junção de fatores. Pode-se citar a necessidade de unificar as marcas de todas as empresas do grupo Algar, aliada à necessidade de expansão geográfica, os problemas com a regulação da marca CTBC e o crescimento da concorrência, resguardadas as devidas proporções de influência.

Todos esses resultados encontrados, relativos à CTBC, mostraram diferenças em relação aos estudos de Muzellec e Lambkin (2006), pois estes autores encontraram que em 33,1% dos casos de *rebranding*, a fusão/aquisição é a causa principal; a diversificação, fato no qual pode ser enquadrada a mudança de marca da CTBC, representou apenas 4,8% dos estudos dos autores citados. Outros autores também verificaram que a grande parte das mudanças de marca ocorreu mediante estas mudanças de propriedade, fusões/aquisições (CAPRON, HULLAND, 1999; SUZUKI *et al.* 2006; PRADO, OLIVEIRA JÚNIOR, TOLEDO, 2006; DUARTE, VILAÇA, 2008; CARDOSO, 2011).

Levando-se em consideração os estudos de Alshebil (2007), a mudança de marca de CTBC para Algar Telecom pode ser aplicada à “revitalização da marca”, enquanto para Delattre (2002), esta mudança poderia se dar mediante “uma mudança de *status*”.

4.4.2 Os objetivos do *rebranding*

O segundo bloco de perguntas, da questão 4 à 7, teve a intenção de responder ao objetivo “b” (descrever e analisar os objetivos da mudança da marca CTBC para Algar Telecom), que gerou a categoria de análise “b”, objetivos do

rebranding. As perguntas realizadas foram referentes aos objetivos da mudança de marca de CTBC para Algar Telecom, e foram realizadas na tentativa de enquadrar o caso CTBC/Algar Telecom nos estudos de Muzellec e Lambkin (2006). Os autores separaram as empresas que passaram por processo de *rebrand* em: aquelas que tinham o objetivo de refletir uma nova imagem, e aquelas que tinham o objetivo de criar uma nova imagem. Esses objetivos foram relacionados aos principais temas da categoria: aumento, recuperação ou recriação do *brand equity*, evolução ou revolução na mudança de marca, refletir uma mudança na organização e criar uma nova imagem de marca.

Quase todos os entrevistados responderam baseando-se na mesma ideia, confirmando alguns fatos que também puderam ser percebidos nas análises prévias dos documentos e registros em arquivos.

A mudança de marca da CTBC para a Algar Telecom é a exteriorização de uma mudança profunda de gestão e estrutura do grupo Algar. Nesse sentido, como o grupo Algar se encontra em processo de alteração de marca em um sentido mais abrangente, alterando-se o *slogan*, logomarca, nome e abrangência dos serviços, além do próprio posicionamento (CTBC, 2013), a terminologia abordada neste estudo levou em consideração o aspecto da tipologia “revolucionário” do *rebranding*, abordado por Muzellec e Lambkin (2006).

Esse fato, na realidade, ocorreu em consequência de um processo de revisão da essência da organização, incluindo a missão, a visão e os valores, ao contrário do que encontrou Chiabi e Gonçalves (2010) em seus estudos. Os autores verificaram que após a mudança de marca para “Vale”, que substituiu a antiga “Companhia Vale do Rio Doce - CVRD”, houve um realinhamento da missão, valores e visão da empresa. Tal fato pode ser verificado nas respostas dos entrevistados:

[...] 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).

E1 também explicou como se deu este processo de mudança, concordando com E5 no sentido de que a mudança ocorrida foi maior que uma simples alteração no logotipo:

[...] a gestão ela continua da mesma forma, eu entendo que a mudança é um pouco mais profunda porque a gente não tá simplesmente fazendo uma mudança de logotipo, não é só isso, a gente está com isso consolidando um trabalho de 5 anos de reforço dos valores, como a empresa Algar, né, e se traduzir por meio de uma marca sólida, e a gente está preparando esta empresa para esse processo de crescimento de marca, neste sentido ele é muito profundo [...].

Corroborando Muzellec e Lambkin (2006), E2 reafirmou a impossibilidade de a mudança ter ocorrido apenas em relação à imagem visual, mas o fato dessa mudança ter sido causada por algo mais profundo:

[...] é porque você não muda, você não muda um nome... um nome não muda uma organização... precisa-se que haja uma mudança pra essa mudança ser traduzida na comunicação, né porque cê acho que existe a diferença clara entre informação e comunicação, né, comunicação é se se eu sou um grupo e eu quero me apresentar eu preciso ter coisas internas que eu preciso de mudar internamente [...].

E3, em contrapartida, acredita que a mudança de marca verificada não foi uma mudança mais profunda:

Eu acredito que é mesmo uma mudança de marca em termos de comunicação com os *stakeholders*, né, então com o mercado, principalmente, porque mudança de estrutura por conta disso, mudança de outra coisa que não seja a marca em si, nome, é... eu acredito que não [...].

E complementou a informação afirmando não se tratar de uma mudança de estrutura, mas de uma necessária adequação em alguns procedimentos:

[...] houve uma mudança porque existem situações com relação à marca que você precisa tomar um certo cuidado, né, questão de é... por exemplo, você vai... faturamento... você vai faturar um cliente, então nota fiscal, a marca que ela estende, qual marca vai ser agora, então tem um plano de ação, existe um plano de ação bem extenso, bem detalhado aí para que houvesse essa mudança da marca, então internamente é... é que eu falo assim, não houve uma mudança estrutural, não houve uma mudança é... de estrutura organizacional por conta da mudança da marca, houve-se uma adequação em alguns processos que a mar... que a mudança de marca ocasionou [...].

E4 concordou com a maioria dos outros entrevistados afirmando que, por se tratar de um processo longo, que foi pensado e executado gradativamente, pautou-se em um procedimento de mudança mais profundo:

É... a gente fez duas coisas [...], igual eu falei pra você, uma mudança de 4 anos, né, então porque ela demorou 4 anos? Porque ela foi muito bem estruturada [...] eu posso dizer que a mudança de marca agora no varejo é simplesmente a... a... a... a velinha que vai ser acesa... o bolo já está sendo construído durante todo esse tempo [...].

Assim, a mudança de marca da CTBC para a Algar Telecom trata-se de uma mudança mais profunda que uma simples mudança de logomarca. Tratou-se de uma revisitação ao cerne dos valores da empresa, como verificado por outros autores (CHIABI, GONÇALVES, 2010).

Conforme Dowling (2001), a mudança de marca da Algar Telecom foi mais profunda do que uma simples alteração de elementos visuais, uma vez que apenas estes são insuficientes para provocar mudanças necessárias e desejadas na imagem da marca e na sua reputação.

Analisando Daly e Moloney (2004), tratou-se de um *rebranding* total, em que há alteração inclusive do nome da empresa; “[...] neste caso, todos os recursos de comunicação têm de ser direcionados para a recriação da imagem da marca em torno do novo nome [...]” (LOPES, 2011, p.16). Levando-se em consideração Stuart e Muzellec (2004), o tipo de *rebranding* que está sendo realizado pela CTBC/Algar Telecom é o “um novo *slogan* e uma nova logomarca”.

Ainda há o que se falar em relação ao *brand equity*. 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. De acordo com E1, a CTBC tem valores que precisam ser levados à Algar Telecom. Nesta nova marca, então, há a intenção de aumentar e recriar estes valores:

[...] e nós temos valores que tão presentes em todas as empresas [...] mas ainda sim a marca ela tem créditos reputacionais muito forte, e isso é um valor, a gente não poderia simplesmente negar, né, então nós tomamos a decisão de fazer esta transição em até 5 anos [...]. Então a gente tá crescendo, a gente quer levar estes valores pra mais longe, mas a gente precisa facilitar o entendimento dos clientes [...].

Para E4, a Algar Telecom tem a oportunidade de aumentar estes valores, aproveitando-se de uma mudança de marca para mudar a sua imagem negativa na cabeça dos consumidores:

[...] eu não acho que vai recriar, não vai recriar, o negócio, não, eu acho que vai aumentar o valor da marca, eu acredito na alternativa de aumentar. O

cliente vai ver uma lo... nova logotipia, vai saber que a empresa se modernizou, né, isso principalmente no varejo aqui, né, a gente sentiu isso [...].

E5, por sua vez, acredita que a Algar Telecom tem a chance de recriar os valores da marca, passar uma nova metodologia desses valores.

O *brand equity* foi aqui relacionado à segunda dimensão de valor de marca proposta por alguns autores (JAIN, 1989; AAKER, KELLER, 1990; KELLER, 1993; AAKER, 1996; AAKER, 1998; YOO, DONTU, LEE, 2000; CUI, HU, GRIFFITH, 2012), para os quais este valor é verificado mediante imagem positiva da marca, ou seja, reconhecimento da mesma pelo mercado e qualidade percebida.

Há ainda o que se falar em relação aos objetivos do *rebranding* segundo Muzellec e Lambkin (2006). Segundo os autores, as organizações que passam por este processo de mudança de marca podem ser enquadradas em dois grupos: aquelas que procederam com tal mudança para refletir uma nova imagem da marca e aquelas que realizaram a mudança para criar uma nova imagem. Alshebil (2007), por sua vez, afirma que a mudança de marca tem a função de atualizar ou mudar esta marca na mente dos diferentes atores envolvidos na organização.

E1 foi categórico ao afirmar que a intenção dessa mudança é de, então, refletir os atributos observados na marca CTBC, já que a reputação e a imagem proporcionada pela marca são ativos importantes no mercado competitivo atual (HOOLEY, SAUNDERS, PIERCY, 2004; PAULA, 2008):

[...] a gente quer, na medida do possível, levar pra essa atuação da Algar Telecom os atributos positivos da CTBC e incrementar mais coisas ainda, creditar a esta mudança coisas importantes... então a gente e... se... diferencia no mercado pela proximidade, então reforçar isso cada vez mais [...].

E2 não concordou com a afirmação de E1, uma vez que defendeu o fato da Algar Telecom tentar criar uma nova imagem na cabeça dos consumidores. Essa imagem estaria pautada no fato de que o Grupo Algar é muito maior que a empresa CTBC e as outras empresas que compõem o grupo, ou seja, o intuito de desenvolver uma imagem ou um novo posicionamento a ser percebido pelos clientes (MUZELLEC, LAMBKIN, 2006; MERRILEES, MILLER, 2008):

Não eu acho que era de dar a... de passar uma realidade que o grupo é maior do que as empresas que momentaneamente fazem parte dela [...].

E3, ao contrário de E2, e concordando com E1, sinaliza o fato de que a oportunidade concedida mediante o procedimento de alteração de marca favorece a recriação, mas também a reflexão da imagem de marca:

[...] tem a oportunidade de recriar... né... é lógico que tem que refletir aquilo que sempre a CTBC teve como e o grupo Algar sempre teve como valores, né, são claros, divulgados, e tal, e tem que recriar aqueles que a gente quer quer melhorar, né, zerar aquilo que é ruim [...].

Duarte e Vilaça (2008) propõem cautela nessas associações com a imagem da marca, pois caso não haja tal reflexão, alguns atributos da mesma poderiam ser perdidos. E4 corroborou o pensamento de E3, dizendo que se trata de uma oportunidade de refletir esta imagem, mas também de refletir aquilo que havia de bom na CTBC:

Eu acho que ela vai refletir... eu acho que ela vai refletir a marca CTBC [...].

Assim, a definição de uma reflexão da imagem de marca da CTBC para a Algar Telecom pode ser entendida principalmente em relação à reputação pré-existente para a marca CTBC, conforme fala de E5:

[...] reputação a gente constrói com tempo né... a gente a diferença da reputação e da imagem né... a imagem você constrói com uma campanha boa e com muito dinheiro você faz uma imagem maravilhosa, né, agora reputação você constrói a longo do tempo, ao longo dos anos [...].

Neste contexto, a tentativa que está sendo realizada é a de justamente mostrar ao consumidor que a marca Algar Telecom possui os valores da CTBC, por intermédio da reflexão da sua imagem.

4.4.3 Os processos do *rebranding*

O terceiro bloco de perguntas, da questão 8 à 11, teve a intenção de responder ao objetivo “c” (descrever e analisar o processo de mudança da marca CTBC para Algar Telecom), que gerou a categoria de análise “c”, processos do

rebranding. As perguntas realizadas foram referentes aos procedimentos da mudança de marca de CTBC para Algar Telecom, e foram realizadas na tentativa de enquadrar o caso CTBC/Algar Telecom nos estudos de Muzellec e Lambkin (2006), que analisaram os processos das empresas em relação aos procedimentos internos e em relação aos externos; e estes foram relacionados aos principais temas da categoria: cultura dos funcionários e imagem dos *stakeholders*.

Primeiramente cabe aqui descrever como ocorreu o passo a passo do processo de *rebranding*, ou de mudança de marca, da CTBC para a Algar Telecom.

A intenção da mudança de marca de CTBC para Algar Telecom era de sair de uma marca regional, tradicional e simples para uma marca em expansão, sustentável, inovadora. Segundo E1 o processo se iniciou em 2008, mediante uma análise da missão, visão e dos valores empresariais:

Em 2008, em uma iniciativa né, de rever os pilares fundamentais, a visão, a missão, os atributos de comportamento empresarial que são comuns às empresas Algar e que o acionista quer de alguma forma manter perenes, né, ele fez um trabalho aí, um trabalho muito importante, que foi um trabalho de revisitar esta estratégia de *branding* e que consequentemente junto com isso ver os pilares principais aí que caracterizam a atuação da Algar.

E1 aproveita, então, para explicitar a importância da consultoria Thymus durante o processo de mudança de marca:

Esse trabalho foi conduzido em conjunto com a Thymus branding, a Thymus é uma das maiores consultorias de branding que existem no Brasil, e passou justamente por revisitar estas questões de comportamento empresarial que são é..., elas vêm antes que a questão da definição da marca. O que agente percebeu é que embora a gente atue em segmentos bastante distintos, o que nos une não são os *business*, não são os negócios, o que nos une é chamado de *core competence*, né, o que nos une é o jeito de fazer os negócios, então tem uma visão única que norteia a atuação das empresas que vem muito lá do seu Alexandrino, que é “gente servindo gente”.

Assim, com o auxílio da Thymus, e guiada pela revisão de sua essência, a então CTBC iniciou o processo de mudança de marca para fortalecer o grupo para uma posterior expansão geográfica, segundo E1:

[...] no final de 2008 né a gente referendou estes comportamentos empresariais e foi uma conclusão quase natural, isso foi um trabalho conduzido pela *holding* Algar, de que como o que nos fortalece é o nosso jeito de ser, o mais recomendado pra gente seria uma arquitetura de

monomarca, a gente ter uma marca Algar e implementar para todos os negócios [...] Em todos os negócios onde a gente está, nós também não nos caracterizamos por sermos grandes *players* de mercado, se você pensar em Telecom, né, a Algar Telecom é uma grande empresa mas a nossa arena competitiva tem gigantes do setor, se você na Algar Agro, tem uma característica muito parecida, ela a arena competitiva da Algar, Algar Agro, são empresas como a Cargill, Bunge, então a gente precisa se fortalecer como grupo; então foi uma consequência quase natural a implementação da monomarca [...].

A partir desta observação, iniciou-se o procedimento de monomarca do Grupo Algar inteiro, empresa por empresa, conforme relata E1:

E no final de 2008 e no início de 2009 o grupo Algar então começou a implementar a monomarca aplicando a Algar para todas as empresas, a Algar Agro, antes chamava ABC Agro, né, é... a gente nem sabe falar mais, é engraçado... passaram-se cinco anos... né... a Algar *Aviation*, se chamava ABC táxi-aéreo, antes disso, a Algar Telecom se chamava CTBC e a Algar Tecnologia se chamava ACS [...].

Neste ponto E1 esclarece o porquê da diferenciação de tratamento para com a CTBC, em relação às outras empresas/marcas:

[...] o ponto de atenção foi a marca CTBC, porque de todas as marcas do Grupo Algar, a marca mais forte, a marca mais conhecida, é a marca CTBC. Então naquele momento, e eu participo deste grupo de trabalho desde então, a gente tomou uma decisão de tomar muito cuidado com a implementação da monomarca Algar pro negócio da CTBC [...].

Os motivos pelos quais a marca CTBC teve diferenciação em relação às outras foi posteriormente apresentado por E1:

Mas aquela que exigiu uma maior atenção e cuidado foi a marca CTBC. Essa marca a gente decidiu fazer uma transição mais cuidadosa e num tempo maior, justamente por que, ela é uma marca que tem um relacionamento com essa região com quase 60 anos agora, ela tem um índice de positividade muito grande, a CTBC ela tem uma satisfação recorde no setor, então esse é um atributo que a gente não pode simplesmente desprezar, a gente tem que tomar muito cuidado e é [...] respeitando principalmente o entendimento do consumidor, e como a gente tem o índice de satisfação recorde no setor com a marca CTBC e a gente tem créditos reputacionais muito fortes com a marca CTBC [...].

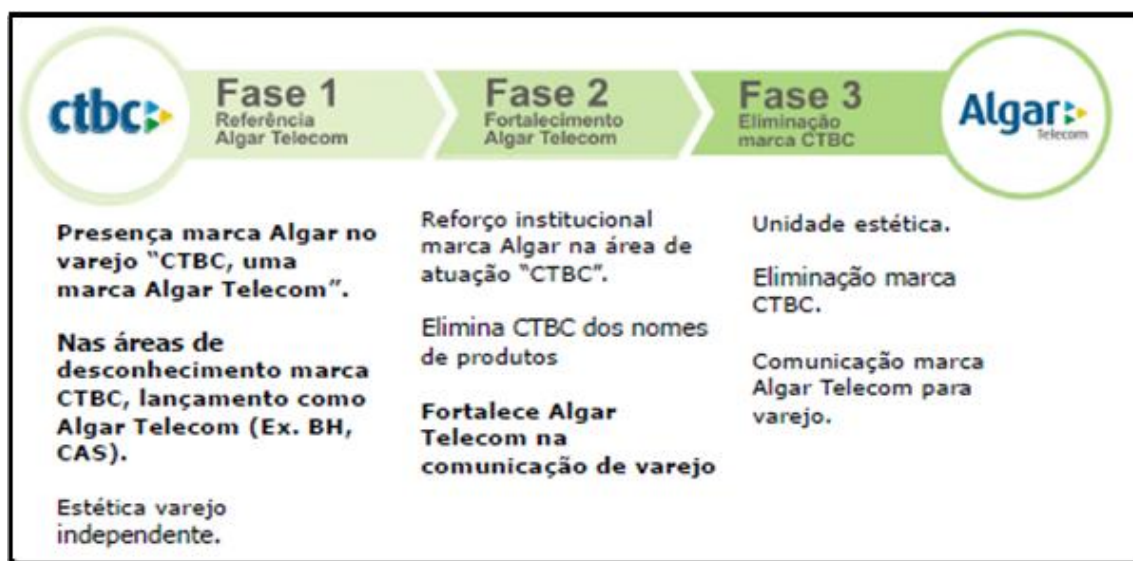


Figura 23 – Detalhe das fases do *rebranding* da CTBC/Algar Telecom.
Fonte: Heluy (2013).

Foi decidido, então, que a mudança de marca seria efetivada segundo um cronograma pré-estabelecido, para o qual a transição completa demoraria 5 (cinco) anos. O “termômetro” para o início desta mudança, para todas as etapas até a mudança completa, seria a capacidade do consumidor em entender o que estava acontecendo, e seu necessário conhecimento da nova marca, a Algar Telecom. Como explicou E1:

A partir deste momento a gente traçou então um plano de transição; esse plano leva em consideração a gente não deixar o cliente descobrir sozinho que a CTBC ia mudar para Algar Telecom, a gente começou a contar para ele, principalmente na área destes 87 municípios que eu te falei, porque o relacionamento forte com a marca CBTC é nestes 87 municípios, a área de expansão por onde nós fomos com o serviço B2B, nós já fomos com a Algar Telecom, lá nós não fomos com CTBC, a gente começou já com a marca Algar Telecom, mas nestes 87 municípios a gente permaneceu [...].

Esta citação da fala de E1 pode melhor ser entendida analisando-se a Figura 23; E1 aproveitou para melhor detalhar os passos dessa mudança de marca, afirmando que o primeiro passo foi a mudança do nome da empresa:

O primeiro passo... foi mudar o nome da empresa. Então hoje nós nos chamamos Algar Telecom, quando você chegou aqui, lá na porta está escrito, Algar Telecom, certo? CTBC ela ficou apenas na operação de varejo, nas lojas, nos produtos de varejo, nesses 87 municípios mais os 19 que nós entramos [...].

Nesta primeira fase houve a informação ao cliente de que se tratava da mesma empresa, segundo E1:

[...] a gente começou a assinar “CTBC, uma marca Algar Telecom”... nas novas áreas pra onde a gente por ventura fosse, eu não ia mais com CTBC, né... e a gente continuou com uma estética de comunicação independente... quando a gente teve aqui aí um sinal de que o cliente já tava entendendo nós pulamos pra segunda fase [...].

O segundo passo da mudança foi referenciar a Algar Telecom, ou seja, explicar ao cliente que a CTBC é uma marca pertencente à Algar Telecom, e ao Grupo Algar como consequência:

O segundo passo foi, na comunicação do varejo, eu criar uma referência de Algar Telecom, eu contar para o cliente que CTBC pertence à Algar Telecom... todos os *releases* de imprensa, por exemplo, na nossa área de atuação, ela sempre vem, a CTBC, uma marca da Algar Telecom, ou então vem a Algar Telecom, empresa detentora da marca CTBC, então CTBC veio com o *status* de marca da Algar Telecom... Estes são artifícios, são formas que a gente encontrou de aos poucos ir contando pro cliente que a CTBC, que ele conhece, que ele confia, que ele se relaciona, sempre pertenceu à Algar Telecom [...] (E1).

Nesta segunda fase, além do reforço institucional, houve a eliminação da CTBC nos novos produtos. Segundo E1:

Esta segunda fase, que é um reforço institucional da marca Algar na área de CTBC, com os investimentos culturais que a gente faz a gente já assina Algar Telecom, os releases, né... a gente já não tem produtos, os novos produtos não levam CTBC no nome, né, e a gente tá fortalecendo sempre a Algar Telecom na comunicação do varejo, recebemos o segundo sinal e estamos indo pra terceira [...].

O terceiro passo da mudança, fase final da transição, é a eliminação total da marca CTBC, assumindo totalmente a marca Algar Telecom. Uma pesquisa foi realizada no final do ano de 2012 para conhecer o grau de entendimento dos clientes, tendo resultado positivo, segundo E1. Mais de 50% dos clientes do varejo (52% na verdade) já estão relacionando a CTBC com a Algar (a meta estabelecida inicialmente em 2009 era de 44%). Em relação aos clientes do segmento empresas este percentual chegou a 79% (ante 78% estabelecido em meta anteriormente). Esse sinal foi o aval para que a empresa entrasse agora na fase final da transição, conforme E1:

Nós estamos neste momento entrando na fase final da transição, que tem data marcada. Em fevereiro do ano que vem a gente faz 60 anos. Então, no meio do trimestre de 2014, é a data com a qual a gente está trabalhando pra fazer a eliminação total da marca CTBC e assumir totalmente a Algar Telecom... nesta fase final, a gente vai entrar na semana que vem com uma campanha de mídia, né, contando para os clientes que a marca CTBC, com a qual ele se relaciona vai mudar porque, ela está evoluindo, porque ela está crescendo, está indo para outras regiões, e ela precisa se fortalecer. Porque tudo isso que eu estou te dizendo, a gente entra nesta campanha de mídia, e é nesta etapa final a gente tem que dar o que, uma acelerada no entendimento do cliente, né. Para que no primeiro trimestre do ano que vem a gente faça a virada final [...].

Nesta última etapa, vários outros procedimentos ocorreram, no sentido de complementar a informação ao consumidor. Um deles está relacionado a uma “marca de transição”, conforme melhor explicado por E1:

A partir desta campanha nós vamos ter uma logomarca de transição, essa logomarca de transição é um instrumento de aceleração de entendimento do consumidor de que a marca vai mudar, no varejo, então nós vamos a partir do dia 16, então vamos passar a assinar “CTBC/Algar Telecom”, em todas as peças de comunicação do varejo... isso acontece a partir do dia 15 do 09... que vai se colocado no comunicação [...].

Outro procedimento relacionado a essa mudança reside na “evolução estética da marca”, no sentido de “unificar” a comunicação de varejo e de empresas, conforme E1:

[...] concomitante a este momento a gente tá fazendo uma evolução estética da nossa comunicação... porque... até então eu tinha aqui na alteração da Algar Telecom, CTBC pro varejo e Algar Telecom para os negócios B2B, certo, mesmo porque eu trabalhar com 2 marcas, as áreas de marketing, de varejo, de empresas, elas tinham algumas é... licenças poéticas... quando eu olho para você é um conteúdo do varejo, aí você vê CTBC, certo? Observe um pouco a carinha da comunicação de CTBC, triângulos grandes, né, uma comunicação chamativa, e uma assinatura que é uma marca Algar Telecom que era usada como slogan de forma muito forte, orgulhosamente daqui. Agora vamos lá para o mundo do Business to Business, por exemplo lá para Belo Horizonte, aqui já explicita Algar Telecom, certo? Mudou, não mudou? A estética fica diferente, trabalha triângulos grandes, trabalha com enfoque nas empresas... esse trabalho agora ele vai unificar a comunicação... então nós deixaremos de ter duas marcas pra ter uma só... uma marca só... é... precisa que haja uma unificação do posicionamento de comunicação, da identidade estética, tem que estar concentrados aqui [...].

Apesar da mensuração dos “pontos de mudança” ser o entendimento do consumidor em relação à mudança, E1 deixa bem claro que não é objetivo da Algar

Telecom que todos os consumidores, reais e potenciais, saibam efetivamente desta mudança:

[...] isso quer dizer que 100% dos consumidores daqui a 5 anos vão conhecer a Algar Telecom? Não... isso é uma ilusão... qualquer gestão de *branding* sabe que isso não ocorre... porque? porque você muda a marca, mas você não muda a mente das pessoas... então tem um exemplo que eu gosto de dar que ele é muito didático... pra minha mãe o Banco Real existe até hoje... porque era tão forte na mente dela que eu não vou tirar o Banco Real da mente dela... por mais que o Santander tenha feito um trabalho brilhante de mudança de marca, certo, porque pra ela aquilo tá mais consolidado, nós temos consumidores aqui que nós temos uma relação afetiva com a marca CTBC muito forte... pra estes consumidores muito provavelmente sempre será CTBC... o nosso trabalho é de deixar claro que é a mesma empresa... mas ele ainda vai se referenciar com a CTBC por muito tempo... então a gente tem essa consciência, mas quanto maior né... o reconhecimento de Algar Telecom melhor terá sido feito o nosso trabalho[...].

Essa mesma afirmação ocorre por parte de E2, quando cita o caso de outra empresa do Grupo Algar. Segundo ele, por mais que haja esforço por parte da empresa para que os clientes reconheçam a mudança de nome, slogan, logo e marca, ainda sim haverá consumidor que não efetuará tal mudança para si:

É uma transição que não é fácil... tudo bem, porque você rejuvenesce... quero rejuvenescer, você acha que você rejuvenesce uma marca botando um nome novo? Ué não é assim, nós temos isso agora estamos num esforço danado na Pousada do Rio Quente, que é outro case maravilhoso... o cara... o pessoal lá ficava puto da vida, porque você falava pousada, eles não é pousada é Rio Quente Resorts... aí tá bom... terminava a reunião eu falei e você pra onde você está indo agora, você vai pra São Paulo, não eu vou pra Pousada [...].

Após explicitar o processo dessa mudança, passa-se à análise da categoria “c”, conforme proposto. Em relação a ela (categoria de análise “c”), todos os entrevistados responderam baseando-se na mesma ideia, confirmando alguns fatos que também puderam ser percebidos nas análises prévias dos documentos e registros em arquivos.

A mudança de marca da CTBC para a Algar Telecom foi trabalhada intensamente em todos os âmbitos, sendo eles internos ou externos à organização. Este fato pode ser corroborado analisando-se a fala de E1, em relação aos procedimentos efetivos desta mudança:

Envolveu a empresa inteira... Inteira.... inteira... né [...] eu repondo por este programa... eu to ligada diretamente ao presidente e esse foi um momento que começou a dois anos atrás justamente pra dar uma chancela maior pra este trabalho de transição de marcas, então, é... aí a empresa inteira com a chancela do presidente [...].

E3 explicitou as áreas que mais foram impactadas pela mudança de marca, e alguns processos que tiveram que ser alterados ou adaptados para que a mudança pudesse ocorrer:

[...] tem vários processos, né, tem... a comunicação é lógico que é muito forte, a área financeira, e... e... a área de faturamento, que mais, regulatório, né, tem que tomar certos cuidados, é... jurídico... acredito que são os principais [...].

E4 foi mais abrangente em suas respostas, ao afirmar que são várias as áreas que são impactadas pela mudança:

[...] é um processo que a gente vem trabalhando há um ano, um ano, com diversas áreas envolvidas, etapas a etapas de comunicação com o cliente, de como ah... todas as ah... os pontos de contato com ele estão sendo trabalhados, site... uma coisa não é causa da outra, a verdade é assim... a mudança da marca impacta todo mundo... a empresa como um todo... passa até pelos associados, né... e estou dizendo, todas as variáveis foram estudadas e todas as variáveis foram pra mesa pra se criar um plano único, para se ter uma estratégia única [...].

Apesar de toda a empresa ser impactada pela mudança de marca, algumas áreas realmente sofrem maiores mudanças, como é o caso das áreas de atendimento e de vendas da Algar Telecom. Esses resultados corroboram a fala de E5:

[...] aí sem dúvida nenhuma aí é a área de atendimento, e a área de vendas, nessas são as áreas, porque essas são as áreas que estão no dia-a-dia com os clientes, né, então essas são as áreas mais impactadas, né, porque ela ela... vai ter... ela que vai ter, ela tem que ter muito bem preparada para poder saber explicar para o cliente dela o que que tá acontecendo, porque que tá mudando, se aqui... aquilo é bom pra ele, né, então assim, acho que muito e principalmente uma empresa como a nossa, que o nosso diferencial é exatamente tá próximo, tá acessível, ter cara, né, então não é ligar pra 0800, mas você ter um gerente que te apoie, você ter um consultor que te apoie, então assim, é importante que essas pessoas estejam preparadas para explicar pro cliente o porque dessa mudança [...].

Em relação ao tipo de decisão, se individual ou conjunta, e se estratégica, operacional ou tática, todos os respondentes também responderam o mesmo. Se

tratou de uma decisão estratégica, *topdown*, tomada em conjunto, conforme falas de E1:

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 [...].

E3 coaduna a informação repassada por E1, ressaltando mais uma vez a participação da consultoria Thymus branding no planejamento e na execução da mudança de marca:

Foi algo trabalhado, mas no sentido de de de um nível mais estratégico, né, da alta direção com uma ajuda de uma consultoria e aí foi tomada a decisão e foi deliberado.

Mais uma vez a decisão conjunta foi citada, agora pelo E4, ressaltando o nível estratégico como o decisório:

[...] foi no nível estratégico, e essa... essa decisão foi muito muitas muitas coisas que por exemplo, que foram muito consensuadas, então até o time dessa decisão, quando foi feito, foi muito consensuado, por isso que eu fizeram assim [...].

E5 concordou com todos os outros entrevistados, ressaltando os motivos pelos quais as decisões participativas auxiliam na aceitação da mudança mais facilmente:

É participativo desde o início, aqui a gente tem um modelo de gestão empresarial média, um modelo, e agora a gente está até falando que a Algar é, como é que é, a Algar é tudo no plural, e é mesmo, a gente não faz as coisas sozinho aqui, aqui a gente faz sempre, por isso que às vezes o processo é moroso, às vezes, até... mas é um processo participativo e que aí acaba se chegando numa decisão que é muito mais confortável para todo mundo, né, porque aí às vezes o processo é demorado, mas a decisão ela é tranquila, e quando ela chega é muito mais bem vista, bem aceita, bem trabalhada, então é superparticipativa, não existe... agora a decisão é *topdown* [...].

Os entrevistados também foram questionados em relação ao procedimento de mudança de cultura dos colaboradores, pela Algar Telecom denominados de associados, e do relacionamento/comunicação/abordagem para com todos os outros *stakeholders*. Concordaram que tais procedimentos se fazem muito importantes para

diminuir os problemas na mudança de marca. E1 explicou como foram os procedimentos em relação aos colaboradores:

[...] 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.

Já em relação aos outros *stakeholders*, o procedimento de envolvimento foi ainda mais intenso:

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 [...].

E2 ressaltou a surpresa que teve em relação ao tempo em que o associado conseguiu entender os procedimentos de mudança de marca:

[...] foi um processo, eu te confesso que eu achava que ele ia demorar mais do que demorou [...].

Ele foi ainda mais enfático ao explicar um pouco mais acerca da comunicação e do relacionamento da CTBC, agora com a nova marca, Algar Telecom, com os *stakeholders*, principalmente em relação aos clientes para os negócios ditos menores dentro do Grupo Algar:

[...] nesse segmento eu não tenho a menor dúvida que que nós tivemos um ganho excepcional, porque aí sim como a gente tem uma postura que é uma postura de uma empresa séria, uma empresa ética, o benefício foi muito grande, muito grande... então e e e muitas empresas de menor porte dentro do grupo muitos não, alguns, alguns negócios de menor porte beneficiaram demais dessa dessa visão, aí neste segmento o segmento do financeiro, esse segmento regulatório, grandes clientes também foi benefício é grande porque você quando relaciona com clientes você abre a porta pra todos... todos os negócios... se você atua bem [...].

E3 explicou como os procedimentos de comunicação da mudança de marca foram repassados aos colaboradores:

Bom, primeiro foi feita uma reunião ah... com os executivos, né... passado pra eles todos os, né... tudo que tava acontecendo, os passos a serem seguidos, cronogramas, tal, quem tava envolvido, quem tava mais envolvido, quem não tava tão envolvido e tal, e aí foi solicitado para que fosse divulgado para os associados... e existe uma ampla divulgação também interna como num... sendo um... nós temos um veículo que chama comunicação interna, né que manda um e-mail, divulgando as principais, é... os comu... os principais comunicados, né, tem a TV Algar, que é um dispositivo também com vídeos, e tal, então sempre está divulgando, então tem os mecanismos de divulgação interna, além de banners, de todo o processo visual que possa ter nessa mudança [...].

Existiu ainda um plano de ação específico para que a comunicação com os *stakeholders* se desse, segundo E3:

Então, isso tá dentro daquele processo que eu falei de... que... era um... um plano de ação que houve, né, pra comunicação com os *stakeholders*, né, toda essa parte, porque é muito importante falar com os fornecedores, né, com com todo mundo que está envolvido, que vai ser impactado ou que exerce algum papel neste processo, também foi feito antes... eu sei porque eu me lembro de ter participado dessa reunião onde foi passado, né, foi né... inclusive foi feita a comunicação de como ia acontecer, né, quem tava inser.... envolvido, então fez parte de um projeto, acompanhado por um cronograma, né, e tal... bem... tem que fazer [...].

Na visão de E4 o processo de comunicação com o associado ainda está ocorrendo, uma vez que a mudança de marca também não acabou. Segundo ele, porém, o processo não é e nem será novidade:

É... eu acho que esse processo tá... ele tá andando ainda... né... eu acho que ele ele ele... desde 2009 ele eu estou dizendo esse processo de 2009 de uma mudança de um segmento foi muito importante, tá, porque todo mundo já se aculturou um pouco, né, se você ver a marca que tá na porta da empresa lá é Algar Telecom, já tem uns 2 anos, né... 2 anos, 3 anos, então esse processo não vai ser uma novidade pra todo mundo que está aqui, ele vai ser uma novidade acho que pras pessoas que estão mais em contato com os clientes, sabe, e ela realmente agora ela é... profunda e ela é sentida mesmo com todo com todo mundo, né [...].

Em relação aos *stakeholders*, ele ainda ressaltou que o processo também se encontra em andamento:

Muito bom cara, todo mundo numa aceitação muito boa... porque na verdade a gente até mudou acho deve ter não sei se colocou, mas a gente

já fez o processo jurídico, junto à ANATEL, e os outros parceiros, e é sensacional, as pessoas não vão vão os governos, que os outros *stakeholders*, as entidades, os fornecedores, os parceiros, acho que vai todo mundo vai sair ganhando com isso [...].

Para E5, a mudança de cultura dos colaboradores, direcionada, foi executada apenas para os associados da Algar Telecom. Para o restante do Grupo Algar, a mudança foi algo mais rápido e direto, não sendo necessário trabalhar especificamente apenas com os colaboradores:

É... não... é... não teve... agora sim, tá... mas na monomarca em si não teve nada... é lógico, teve uma comunicação interna, mas assim, não teve nada muito específico, isso é porque não foi uma mudança... muito radical, mudança drástica, não foi uma mudança em função de alguma fusão, aquisição ou venda, porque é diferente, né, você vai mexer na vida do cara, ele não vai... como é que vai ficar a empresa... e tal, enfim [...] agora na Algar Telecom a gente tem uma preocupação maior com os associados, pela questão do varejo, né... porque a marca Telecom, a marca CTBC é a marca é... que tem mais... é... que é a marca de varejo, né, e o varejo ele de fato a gente tem um relacionamento muito grande com o com com... com... o público, com as pessoas, então é importante [...], então neste caso ... tem todo um plano aí de informação e de preparação para as pessoas, aí principalmente as pessoas da ponta, que estão sendo treinadas para entender, então foi produzido um vídeos internos, até eu gravei um vídeo... explicando o porque da mudança da marca, então tem toda uma preocupação realmente que está sendo feita lá na na Telecom [...].

Já para os outros *stakeholders* E5 acredita que não houve necessidade de muitos cuidados:

Foi um processo tranquilo... foi um processo tranquilo... porque... foi muito simples, assim, não teve nenhum ruído, não teve problema, porque no caso da B2B né, na Telecom a mesma coisa, a Cris tem uma estratégia de comunicação para cada público e aí eles estão identificando assim qual a melhor... qual a melhor maneira para cada público, né? Então para uns ela vai mandar uma um e-mail marketing, para outros ela vai mandar alguma outra coisa, deixa eu só [...].

Conforme se pode perceber, a mudança de marca de CTBC para Algar Telecom levou em consideração processos internos e externos, conforme estudos de Muzellec e Lambkin (2006). Percebeu-se também que os colaboradores, que na empresa são denominados associados, foram mais enfaticamente trabalhados que os outros *stakeholders*, apenas excetuando-se os clientes, que receberam tratamento diferenciado nos procedimentos, conforme já relatado. Isso corrobora

Keller (2002), que afirma que a imagem da marca reflete as associações que os consumidores fazem a ela.

Não foi um caso, portanto, de mudança de marca conforme Merrilees e Miller (2008), que relacionam o *rebranding* à tentativa de alterar as percepções da imagem dos *stakeholders*.

4.4.4 Outros impactos do *rebranding*

O quarto e último bloco de perguntas, da questão 12 à 16, teve a intenção de responder ao objetivo “d” (identificar e analisar outros impactos para a instituição da mudança da marca CTBC para Algar Telecom), que gerou a categoria de análise “d”, outros impactos do *rebranding*. As perguntas realizadas foram referentes aos outros fatores, objetivos, processos e demais impactos da mudança de marca de CTBC para Algar Telecom, e foram realizadas na tentativa de ampliar os resultados encontrados por Muzellec e Lambkin (2006), uma vez que seus resultados se limitaram às categorias acima descritas.

A maioria dos entrevistados respondeu baseando-se na mesma ideia, confirmando alguns fatos que também puderam ser percebidos nas análises prévias dos documentos e registros em arquivos. Um deles, entretanto, acredita que não houve nenhum impacto adicional, ao se considerar todos os outros já elencados.

E1 explicitou que o *rebranding* da CTBC para Algar Telecom, além de tudo já descrito, trará alguns pontos positivos e outros negativos para o Grupo Algar. Como positivos E1 apresentou o fortalecimento e o aumento do investimento em marca:

[...] 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 [...].

Em relação aos negativos, E1 aborda principalmente o risco do cliente não entender o porquê desta mudança:

[...] 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 [...].

E2, por sua vez, acredita que o que ficou implícito em todo o procedimento de mudança de marca foi a visão de futuro, o planejamento de longo prazo realizado pelo Grupo Algar:

Não o que tá expli... implícito aí, essa, aí eu acho que é até uma coisa boa pra gente fortalecer, a mudança da marca foi uma visão de futuro, foi uma proposta de futuro, não foi uma proposta de passado e nem de presente, então agora buscou esse futuro e antecipou, mas é uma proposta de futuro, né, e e e é preciso ter coragem pra fazer isso e nós tivemos um CEO que teve, né, e talvez por isso essa questão do produto também seja uma outra necessidade o o o que é preciso eu mas é uma coisa minha pessoal, é eu acho que uma mudança precisa... toda mudança ela precisa ter uma mudança que justifique a mudança [...].

E2 ainda deixou bem explícito o seu entendimento diferenciado em relação às marcas de empresa e de produtos:

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 ainda falou sobre a identidade visual da marca, que permeia toda a comunicação da empresa para com o mercado. Identidade visual esta que foi pensada justamente para trazer modernidade e jovialidade à nova marca (conforme já retratado na Figura 1):

[...] aí a gente buscou uma identidade visual também, que a gente... é... buscou uma nova identidade visual, já que a gente ia ter que mexer em tudo, por causa dos nomes das empresas e buscamos alguma coisa mais aberta, mais jovem, mais e basicamente também é... a nossa logomarca ela fez o maior, no meu entendimento, tá na tipologia, não é tipologia, é na tipologia que foi usada, porque ela foi uma tipologia desenhada, né, e se você ver o L com o G nosso, é... ele... cê vê direitinho no desenho, tanto que se você fosse pegar uma... uma... uma... uma... uma tipologia normal o L nunca tem aquela aquela aquela aquela voltinha que no caso nosso ainda encaixa com o G, né, cê dá pra ver isso, o nosso então foi desenhado, então, a nossa logomarca é mais um logotipo, vamos dizer assim, que a tipologia pesa muito, né [...].

Para E3, estes impactos vão ser sentidos principalmente dentro da área inicial de concessão, mas já estão sendo trabalhados com os clientes desde a implantação da monomarca, em 2009:

Interno não tem... acho que o impacto é menor... né... pois a gente já vem trabalhando a algum tempo e todo mundo já vem se envolvendo com essa mudança de alguma forma ao longo do tempo... externo... é... óbvio que dentro da área de concessão ela vai ter um impacto inicial que a gente já tá convivendo com isso já a algum tempo, porque tá tá conv... as duas marcas estão convivendo, né, CTBC e Algar Telecom, então já já começou a ver isso, né, no site se entrar hoje a gente já vê que tem CTBC/Algar Telecom, Algar Telecom/CTBC, não me lembro, é... mais... eu acredito que a a a a o o o impacto seja só com relação à... à percepção do que vai ser mudado dentro da Algar Telecom... tem muita gente mais velha, né, que convive com essa marca a muito tempo, mas eu acredito que com o tempo isso aí vai se dissipando, esse impacto vai se dissipando [...].

Em sua entrevista E4 acredita que não houve nenhum impacto diferente dos já comentados e abordados anteriormente, por ele mesmo. E5, entretanto, acredita que um impacto dessa mudança foi o aprendizado organizacional, pois, a partir da mudança, pode-se verificar onde se deram os erros e acertos, e ainda aproveitou para tratar um pouco mais sobre os desafios dessa mudança:

[...] mas você tava falando dos desafios, do que fazer diferente... engraçado, talvez fazer diferente só o *time*, acho que a gente demorou muito, e como a gente acaba ass... a gente é um grupo muito *no profile*, no meu ponto de vista e na minha opinião, então a gente poderia ter fei... na na ocasião eu ainda brinco que a gente fez a gente fez uma monomarca secreta, né porque a gente acaba que o processo, o trabalho, o trabalho grande, envolveu muita gente, depois na hora, no ano que era pra gente quando a gente decidiu mesmo, a gente poderia ter feito, a gente poderia ter feito um barulho maior... o que poderia ter sido feito... talvez isso... talvez o *time* poderia... o *time* da implementação da monomarca poderia ter sido maior, mais rápido, e e e e e e mais é... digamos, com uma ênfase maior na comunicação... e mesmo o ônus, que são... que é a questão da blindagem, etc. e tal, eu acho que isso também é bom... entendeu... porque aí agora falam assim, vira e mexe essas pessoas da *holding* aqui, que ficavam todas aqui no castelo de cristal, vira e mexe o nosso CEO recebe um e-mail aqui, de um cliente que não conseguiu ser atendido pelos cana... pelos caminhos normais e que agora é tudo Algar e ele manda aqui, que bom... a chance é agora... a oportunidade é agora... não adiante mudar o nome e continuar com os mesmos problemas... a gente pode ter outros problemas... mas assim a nossa chance de entrega e de a gente mostrar que tá mudando e que a gente está melhorando é essa nova marca... então não vamos fazer feio né [...].

Mediante a análise dos documentos e dos registros em arquivo coletados para este estudo, foram encontradas as etapas previstas de implementação da monomarca, explanadas pelos entrevistados e melhor especificadas na Figura 24.

Conforme o modelo demonstrado, a implantação se deu iniciando pelo procedimento interno, “de dentro para fora”. Surgiu com a conscientização dos colaboradores, chamados pela empresa de associados, conforme já especificado. Em um segundo momento os outros *stakeholders* foram impactados pela mudança, tais como os clientes, os fornecedores e parceiros.

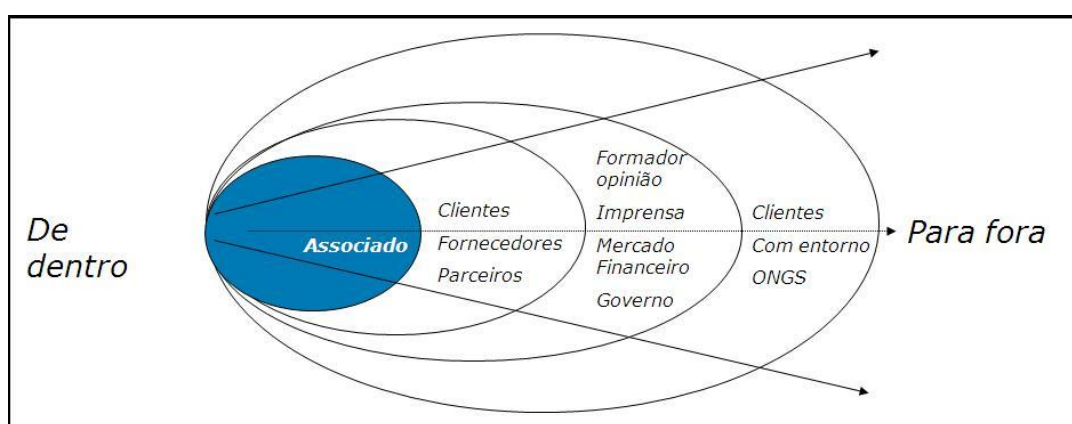


Figura 24 – Etapas da comunicação da mudança de marca.
Fonte: Heluy (2010).

Em um terceiro momento, os formadores de opinião, imprensa, mercado financeiro e governo foram informados das mudanças, seguidos dos clientes potenciais e das ONGs.

Acreditou-se que, dessa forma, os *stakeholders* passariam por momentos menos traumáticos e menos impactantes, uma vez que não havia intenção do Grupo Algar em prejudicar seus relacionamentos já existentes, mas sim, a intenção de melhorá-los e ampliá-los.

Esta subseção foi realizada para ampliar os resultados encontrados 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*; foram encontrados, então, impactos efetivamente diferentes dos já citados pelos autores supracitados, não ficando os resultados limitados às categorias pelos mesmos descritas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nesta seção são apresentadas e detalhadas as considerações finais do trabalho. Ela é subdividida em três momentos, conforme se segue: inicialmente tratar-se-ão das análises dos objetivos, isoladamente. Posteriormente as contribuições teóricas e práticas são apresentadas, seguidas das limitações do estudo e sugestões de pesquisas futuras.

5.1 ANÁLISE DOS OBJETIVOS

Nesta subseção são apresentadas as respostas a cada um dos objetivos específicos deste estudo, direcionando-os para o alcance do objetivo geral proposto, que foi “descrever e analisar os impactos organizacionais da mudança da marca CTBC para a marca Algar Telecom”. Todos os objetivos específicos propostos para esta dissertação foram atingidos.

O primeiro objetivo específico propunha: a) identificar e analisar os fatores que levaram à mudança da marca CTBC para Algar Telecom. 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.

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).

Encontrou-se, ainda, a possibilidade de tal mudança também ter sido desencadeada mediante a abertura do mercado de “Telecom”, 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).

O segundo objetivo específico era: b) descrever e analisar os objetivos da mudança da marca CTBC para Algar Telecom. 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*”.

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).

O terceiro objetivo específico tinha a intenção de: c) descrever e analisar o processo de mudança da marca CTBC para Algar Telecom. 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.

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

O quarto e último objetivo específico foi: d) identificar e analisar outros impactos para a instituição da mudança da marca CTBC para Algar Telecom.

Este objetivo assim foi posto na tentativa de ampliar os resultados encontrados 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*. Foram encontrados, então, impactos efetivamente diferentes dos já citados pelos autores, não ficando os resultados limitados às categorias pelos mesmos descritas.

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).

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 a Algar Telecom, o cliente de varejo, principalmente aquele oriundo da área denominada 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 empresa/marca”.

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.

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 acabou por colaborar 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.

Desse modo, com o alcance dos objetivos específicos, o objetivo geral de “descrever e analisar os impactos organizacionais da mudança da marca CTBC para a marca Algar Telecom” também foi alcançado.

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.

5.2 CONTRIBUIÇÕES TEÓRICAS E PRÁTICAS

Nesta subseção são apresentadas as contribuições teóricas e práticas trazidas pelo presente estudo.

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 *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 procura 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).

Ainda no âmbito acadêmico, este estudo contribui para as discussões no Projeto de Pesquisa em Estratégia Empresarial, do Programa de Pós Graduação em Administração (PPGA) – Mestrado em Administração, da Universidade Federal de Uberlândia (UFU). Nesse mesmo sentido, pela importância regional da empresa 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.

5.3 LIMITAÇÕES DO ESTUDO E SUGESTÕES DE PESQUISAS FUTURAS

Nesta subseção são apresentadas as limitações do estudo e as sugestões de pesquisas futuras. Apesar da coerência dos resultados e das contribuições trazidas por este estudo, também há limitações para o mesmo.

Esta pesquisa tratou-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.

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

- AAKER, D. A. **Brand Equity “Gerenciando o valor da marca”**. Tradução André Andrade. São Paulo: Negócios, 1998.
- AAKER, D. A. **Criando e administrando marcas de sucesso**. 3.ed. São Paulo: Futura, 2001.
- AAKER, D. A. **Estratégia de Portfólio de Marcas**/David A. Aaker; tradução Viviane Possamai. Porto Alegre: Bookman, 2007.
- AAKER, D. A. **Managing brand equity**: capitalizing on the value of a brand name. New York: The Free Press, 1991. 299p.
- AAKER, D. A. Measuring Brand Equity Across Products and Markets. **California Management Review**, v.38, n. 3, 1996.
- AAKER, D. A. Leveraging the Corporate Brand. **California Management Review**, v.46, n.3, 2004.
- AAKER, D. A.; JOACHIMSTHALER, E. The Brand Relationship Spectrum: The key to the brand architecture challenge. **California Management Review**; v.42, n.4; pp.7-23, Summer, 2000.
- AAKER, D. A.; KELLER, K. L. Consumer Evaluations of Brand Extensions. **Journal of Marketing**, v.54, p. 27-41, 1990.
- AAKER, J. L. Dimensions of Brand Personality, **Journal of Marketing Research**, v.34, p. 347-356, 1997.
- AAKER, J. L.; FOURNIER, S.; BRASEL, S. A. When Good Brands Do Bad. **Journal of Consumer Research**, v.31, 2004.
- AHLUWALIA, R.; GURHAN-CANLI, Z. The Effects of Extensions on the Family Brand Name: An Accessibility-Diagnosticity Perspective. **Journal of Consumer Research**, v.27, 2000.
- ALGAR. **Presença no Brasil**. Disponível em: < <http://algar.com.br/>>. Acesso em 04 set. 2013.
- 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.
- AMBLER, T. Measuring Marketing Performance, Pan’agra Working Paper, 96- 904, **Centre for Marketing**, London Business School, 1996.

AMBLER, T.; STYLES, C. Brand development versus new product development: toward a process model of extension decisions. **Journal of Product & Brand Management**, v.6, n.4, pp. 222-234, 1997.

APPOLINÁRIO, F. **Dicionário de metodologia científica**: um guia para a produção do conhecimento científico. São Paulo: Atlas, 2004.

ARNOLD, D. **The handbook of Brand Management**. London: The Economist Books, 1992. 253p.

BALLANTYNE, R.; WARREN, A.; NOBBS, K. The evolution of brand choice. **Brand Management**, v.13, n.4, 339-352, 2006.

BALMER, J.; WILSON, A. **Corporate identity and the myth of the single company culture**. University of Strathclyde International Centre for Corporate Identity Studies, 1998. Disponível em <http://www.emeraldinsight.com/Insight/ViewContentServlet?Filename=Published/EmeraldFullTextArticle/Pdf/1680060401_ref.html>. Acesso em: 01 jul. 2013.

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

BARROS, A. J. S.; LEHFELD, N. A. S. **Fundamentos de Metodologia**: Um Guia para a Iniciação Científica. 2. ed. São Paulo: Makron Books, 2000.

BARWISE, P.; ROBERTSON, T. Brand portfolios, **European Management Journal**, 10, n.3, set. 1992, p. 277-285.

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

BELL, R.; CUTHBERTSON, R.; KOSHIKEN, S. **Customer loyalty and private labels products**. Disponível em: <<http://www.kpmg.ca>>. Acesso em 04 out. 2005. (Pesquisa realizada para a KPMG – Canadá, 05 jan. 2005).

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

BOTELHO, D.; URDAN, A. T. Lealdade à Marca e Sensibilidade ao Preço: um Estudo da Escolha da Marca pelo Consumidor. **RAC – Revista de Administração Contemporânea**. São Paulo, 2005.

BRASIL. Lei de Propriedade Industrial e os tratados Internacionais, Instituto Nacional de Propriedade Industrial – INPI. **Diretrizes de Análise de Marcas**. Guia Básico de Marcas e Manual do Usuário Sistema e-Marcas. Disponível em: <http://www.inpi.gov.br/index.php/legislacao/marca>. Acesso em: 02 maio 2013.

CAPUTO, E. S.; MACEDO, M. A. da S.; NOGUEIRA, H. G. P. Avaliação de marcas: uma aplicação ao caso Bombril. **RAE eletrônica**, v. 7, n.2, jul./dez. 2008.

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.

CALDERÓN, H.; CERVERA, A.; MOLLÁ, A. Brand assessment: a key element of marketing strategy. **Journal of Product & Brand Management**, v.6, n. 5, p. 293-304, 1997.

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.

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.

CHRISTOPHER, M.; PAYNE, A. A Integração entre gerenciamento do relacionamento e gerenciamento da cadeia de suprimento. IN: BAKER, M. J. (Org). **Administração de marketing** – um livro inovador e definitivo para estudantes e profissionais. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005. 603p.

CHURCHILL, G. A.; PETER, J. P. **Marketing**: criando valor para o cliente. São Paulo: Saraiva, 2000.

COLNECT. **Catálogo de cartões telefônicos**. Disponível em: <http://colnect.com/pt/phonecards/phonecard/97001-14000_Telefones_P%C3%BAlbicos_-_Mulher_No_Orelh%C3%A3o-Servi%C3%A7os_Telefonicos-CTBC_27_-_Companhia_Telefonica_Borda_do_Campo-Brasil>. Acesso em 20 nov. 2013.

CRAVENS, D. W.; PIERCY, N. F. **Marketing estratégico**. 8. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2007. 733p.

CRESWELL, JOHN W. **Projeto de Pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Tradução Magda Lopes; consultoria, supervisão e revisão técnica desta 3a edição Dirceu da Silva. Porto Alegre: Artmed, 2010. 296 p.

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

CUI, A. P.; HU, M. Y.; GRIFFITH, D. A. What makes a brand manager effective? **Journal of Business Research**, v. xxx, 2012.

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

DE CHERNATONY, L.; DALL'OLMO RILEY, F. Defining a brand: beyond the literature with experts' interpretations, **Journal of Marketing Management**, Vol. 14, pp. 417-443.1998.

DE CHERNATONY, L; McDONALD, M. H. B. **Creating powerful brands in consumer, service and industrial markets**. 2.ed. Oxford: Butterworth-Heinemann, 2000. 430p.

DE CHERNATONY, L; McDONALD, M. H. B.; WALLACE, E. **Criação de marcas poderosas**, (4ª ed.), Butterworth-Heinemann, Amsterdam, 2011.

DE CHERNATONY, L.; HARRIS, F. e CHRISTODOULIDES, G. Developing a brand performance measure for financial services brands. **The Services Industries Journal**, v.24, n.2, pp. 15-33, 2004.

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

DEVLIN, J. F.; McKECHNIE, S. Consumer perceptions of brand architecture in financial services. **European Journal of Marketing**, v.42, n.5, p. 654-666, 2008.

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.

EMPRESAS ALGAR. **Empresas**. Disponível em: <<http://algar.com.br/Empresas>>. Acesso em 04 set. 2013.

ESBJERG, L.; BECH-LARSEN, T. The brand architecture of grocery retailers: Setting material and symbolic boundaries for consumer choice. **Journal of Retailing and Consumer Services**. v.16, p. 414-423, 2009.

GRUNERT, K. G.; ESBJERG, L. BECH-LARSEN, T.; BRUNSO, K.; JUHL, H. J. Consumer preferences for retailer brand architectures: results from a conjoint study. **International Journal of Retail & Distribution Management**, v.34, n.8, p 597-608, 2006.

HEGENBERG, L. **Explicações científicas: introdução à filosofia da ciência**. 2. ed. São Paulo: EPU/Edusp, 1973.

HELUY, C. **Implantação da monomarca: apresentação na UFU em 2010**. Uberlândia, 2010.

HELUY, C. Workshop Evolução Marca, 25 jun. 2013.

HOOLEY, G.; SAUNDERS, J.; PIERCY, N. **Marketing strategy and competitive positioning**. 3. ed. Harlow: Prentice Hall, 2004. 622p.

INSTITUCIONAL ALGAR. **Institucional da Algar**. Disponível em: <<http://algar.com.br/Institucional>>. Acesso em 04 set. 2013.

INTERBRAND GROUP. **World's greatest brands**: an international review. Nova York: John Wiley, 1992.

JAIN, S. C. Standardization of international marketing strategy: Some research hypotheses. **Journal of Marketing**, v.53, pp. 70-79, 1989.

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.

KAPFERER, J. N. **Strategic Brand Management**: creating and sustaining brand equity long term. 2 ed. London: Kogan Page, 1998.

KAPFERER, J. N. **Strategic Brand Management**: new approaches to creating and evaluating brand equity. Londres: Kogan Page, 1992, p.38.

KAPFERER, J. N. **As marcas, capital da empresa**: criar e desenvolver marcas fortes. Porto Alegre: Bookman, 2003.

KELLER, K. L. **Strategic brand management**. NJ: Prentice Hall, 1998.

KELLER, K. L. Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity. **Journal of Marketing**, v.57, p. 1-22, 1993.

KELLER, K. L. **Strategic branding management**: building, measuring, and managing brand Equity. 2. ed., Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Prentice Hall, 2002.

KELLER, K. L.; AAKER, D. A. The effects of Sequential Introduction of Brand Extensions. **Journal of Marketing Research**, v.29, p. 35-50, 1992.

KELLER, K. L.; LEHMANND, R. Brands and Branding: research findings and future priorities. **Marketing Science**, vol. 25, n.6, pp.740-759, 2006.

KELLER, K. L.; MACHADO, M. **Gestão estratégica de marcas**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

KHAUAJA, D. M. R.; MATTAR, F. N. Fatores de marketing na construção de marcas sólidas: Estudo exploratório com marcas brasileiras. **Revista de Gestão USP**, São Paulo, v.13, n.4, p. 25-38, out./dez. 2006.

KIM, H. B.; KIM, W. G. The relationship between brand equity and firms' performance in luxury hotels and chain restaurants. **Tourism Management**, v.26, p. 549-560, 2005.

KIM, B-D.; SULLIVAN, M. W. **The effect of brand experience on extension choice probabilities**: an empirical analysis. University of Chicago Graduate School of Business, 1995.

KOTLER, P. **Administração de Marketing**. São Paulo: Atlas, 1998, p.396.

- KOTLER, P. **Administração de Marketing**. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- KOTLER, P. **Marketing management**, 11 ed. Upper Saddle River: Prentice Hall, 2003.
- KOTLER, P. ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing**. São Paulo: 12. ed. Pearson Prentice Hall, 2008.
- KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de Marketing**. São Paulo: Pearson, 2011.
- LAKATOS, E. **Metodologia Científica**. São Paulo: Atlas, 2000.
- LEÃO, A. L. M. de S.; SOUZA NETO, A. F. de; MELLO, S. C. B. de. Compreendendo os Valores das Marcas: Aplicação da Lista de Valores em Diferentes Indústrias. **Revista de Administração Contemporânea**, v.11, n.2, abr./jun. 2007.
- LEVITT, T. **A imaginação de marketing**. Atlas, São Paulo, 1985.
- 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.
- LOW, G. S.; FULLERTON, R. A. Brands, Brand Management and the Brand Manager System: a Critical Historical Evaluation, **Journal of Marketing Research**, Vol. 14, pp. 173-190. May, 1994.
- MACRAE, C. UNCLES, M. D. Rethinking Brand Management. Rethinking brand management: the role of “brand chartering”. **Journal of Product & Brand Management**, Vol. 6 Iss: 1, pp.64 – 77, 1997.
- MARKETING POWER. Resource Library - Dictionary. Disponível em <http://www.marketingpower.com/_layouts/Dictionary.aspx?dLetter=B>. Acesso em: 01 mar. 2013.
- MARTÍNEZ, E.; DE CHERNATONY, L. The effect of brand extension strategies upon brand image. **Journal of Consumer Marketing**, v.21, n.1, p. 39-50, 2004.
- 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.
- MYERS, C. A. Managing brand equity: a look at the impact of attributes. **Journal of Product & Brand Management**, v.12, n.1, p. 39-51, 2003.

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.

OLIVEIRA, S. L. **Tratado de metodologia científica**: Projetos de pesquisas, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses. São Paulo: Pioneira, 1997.

OLIVEIRA, M. O. R. de; LUCE, F. B. O valor da marca: conceitos, abordagens e estudos no Brasil, **REAd**, v.69, n.2, p. 502-529, maio/ago. 2011.

PAULA, V. A. F. de. **Estratégia de marcas no varejo de alimentos**: concepção e gestão de marcas próprias na Inglaterra e no Brasil. 2008. 224 f. 2008. Tese de Doutorado. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção)–Universidade Federal de São Carlos, São Carlos.

PAULA, V. A. F.de; PIATO, E. L.; SILVA, A. L. Da. **Marcas**. IN: Gestão de marcas próprias: novas dimensões para indústria, atacado e varejo. São Paulo: Atlas, 2011. p. 42-71.

PEGHINI, P. **Gestão de marcas em uma empresa mineira de laticínios**. 2013. 109f. 2013. Dissertação de Mestrado. Dissertação (Mestrado em Administração)–Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia.

PIATO, É. L.; PAULA, V. A. F. de; SILVA, A. L. da; BATALHA, M. O. **Marketing**: uma abordagem ampla. IN: Gestão de marcas próprias: novas dimensões para indústria, atacado e varejo. São Paulo: Atlas, 2011. 192p.

PIATO, E. L.; SILVA, A. L. da; PAULA, V. A. F. de. A estratégia de marcas próprias influencia a gestão da cadeia de suprimentos? Insights para o setor atacadista brasileiro. **Gestão e Produção**, v.15, n.3, p. 463-476, set.-dez. 2008.

PINHO, J. B. **O poder das marcas**. São Paulo: Summus, 1996.

PORTER, S. S.; CLAYCOMB, C. The influence of brand recognition on retail store image. **Journal of Product and Brand Management**, v.6, n.6, p. 373-387, 1997.

PRADO, K. P. L. A; FARINHA, H. Classificação e estratégias de marca. In: SERRALVO, F. A. (org). **Gestão de marcas no contexto brasileiro**. São Paulo: Editora Saraiva, 2008.

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.

RAO, V. R.; AGARWAL, M. K.; DAHLHOFF, D. How is manifest branding strategy related to the intangible value of a corporation? **Journal of Marketing**. Chicago, v. 68, n.4, p. 126-141, Oct. 2004.

REYNOLDS, J. Introduction to retail strategy. IN: REYNOLDS, J. CUTHBERTSON, C. (Eds.). **Retail Strategy: the view from the bridge**. Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann, 2004. 356p.

REZENDE, S. R. G. **Análise das estratégias de marcas em fornecedores de marcas próprias: estudo multicasos em fabricantes de produtos lácteos**. 2013. 183f. 2012. Dissertação de Mestrado. Dissertação (Mestrado em Administração)–Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia.

RIES, A.; TROUT, J. **Positioning: the battle for your mind**. Nova York: McGraw-Hill, 1981.

SANCHEZ, R.; SANCHEZ, R. Conceptual analysis of brand architecture and relationships within product categories. **Brand Management**, v.11, n.3, 233-247, 2004.

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.

SOUZA, M. G.; NEMER, A. **Marca & distribuição: desenvolvendo dominação estratégica e vantagem competitiva no mercado global**. São Paulo: Makron Books, 1993. p. 239.

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

SPENCE, M. ESSOUSSI, L. H. SME brand building and management: an exploratory study, **European Journal of Marketing**. Vol. 44 Iss: 7/8, pp.1037 – 1054, 2010.

STEENKAMP, J. B. E. M.; DEKIMPE, M. G. The Increasing Power of Store Brands: Building Loyalty and Market Share. **Pergamon**, v.30, n.6, p. 917-930, 1997.

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.

TAVARES, M. C. **A Força da Marca**: como construir e manter marcas fortes. São Paulo: Harbra, 1998.

TAVARES, M. C. **Gestão de marcas**: construindo marcas de valor. São Paulo: Harbra, 2008.

TAVARES, V. M. D. **Gestão da marca no contexto da PME**: Uma Conceptualização das diferenças suportadas em estudos de caso do sector do calçado português. Porto, 2009. Dissertação de Doutoramento em Ciências Empresariais. Faculdade de Economia da Universidade do Porto. Disponível em: <[HTTP://hdl.handle.net/10216/10386](http://hdl.handle.net/10216/10386)>. Acesso em: 19 abr. 2013.

UGGLA, H. The corporate brand association base: A conceptual model for the creation of inclusive brand architecture. **European Journal of Marketing**, v.40, n.7, p. 785-802, 2006.

URDE, M. Core value-based corporate brand building. **European Journal of Marketing**, v.37, n.7, p. 1.017-1.040, 2003.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Editora Atlas, 1998.

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.

WASHBURN, J. H.; TILL, B. D.; PRILUCK, R. Co-branding: brand equity and trial effects. **Journal of Consumer Marketing**, v.17, n.7, p. 591-604, 2000.

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

YOO, B.; DONTU, N.; LEE, S. An Examination of Selected Marketing Mix Elements and Brand Equity. **Journal of Academy of Marketing Science**. v.28, n.2: 195-211, Spring, 2000.

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.

APÊNDICE A – PROTOCOLO DE PESQUISA

Uberlândia, 13 de Junho de 2013.

Prezado Senhor (a) _____,

Sou aluno de Mestrado em Administração pela Faculdade de Gestão e Negócios, da Universidade Federal de Uberlândia, sob orientação da Profª Drª Verônica Angélica Freitas de Paula. A dissertação que estou desenvolvendo tem como título: O processo de mudança de marca: o *rebranding* da ALGAR Telecom.

Assim, segue em anexo a proposta de realização do trabalho para seu conhecimento. A dissertação prevê uma pesquisa de campo na qual se realizará entrevistas individuais, análise de documentos e análise de registros em arquivos. Dessa forma gostaria de contar com sua colaboração no sentido de facilitar a realização do referido trabalho, levando-se em consideração pessoas a serem entrevistadas que tiverem contato direto com a concepção, o planejamento, a execução e o controle da mudança de marca da empresa Algar Telecom/Grupo Algar Telecom; ressaltando que os funcionários que tiveram maior participação nestes poderão ser indicados pela vossa organização.

Os resultados do trabalho poderão ser encaminhados para a empresa e, ainda, me coloco à disposição para a realização de apresentação destes ao final do trabalho. Aproveito, ainda, para informar os meus dados para contato:

E-mail's: lucaskappel@yahoo.com.br/lucaskappel@iftm.edu.br

Telefone: (34) 8803-4722/(34) 9244-3448/(34) 3326-1111/(34) 3313-1938

Atenciosamente,

Adm. Lucas Borges Kappel

Mestrando em Administração – Linha de pesquisa “Organização e Mudança”

FAGEN – Faculdade de Gestão e Negócios

UFU – Universidade Federal de Uberlândia

APÊNDICE B – FICHA DE REGISTRO DE DADOS

IDENTIFICAÇÃO	
Título: O processo de mudança de marca: o <i>rebranding</i> da ALGAR Telecom	
Autor: Lucas Borges Kappel	Ano: 2014
CARACTERÍSTICA DA PESQUISA	
Quanto à abordagem da pesquisa: pesquisa qualitativa.	
Quanto aos procedimentos: estudo de caso.	
Quanto ao objetivo: pesquisa descritiva e exploratória.	
Quanto ao método de coleta de dados: pesquisa de campo. <ul style="list-style-type: none">• Entrevistas individuais.• Análise de registros em arquivos.• Análise documental.	
Quanto ao instrumento de coleta de dados: Roteiro de entrevista. Roteiro documental. Roteiro de registros em arquivos.	
Quanto ao método de análise de dados: Análise de conteúdo. Triangulação das fontes de dados.	
DADOS DEMOGRÁFICOS	
Autor: Lucas Borges Kappel	
Orientadora: Professora Doutora Verônica Angélica Freitas de Paula.	
Filiação Universidade: Universidade Federal de Uberlândia – UFU. Unidade Acadêmica: Faculdade de Gestão e Negócios – FAGEN. Curso <i>stricto sensu</i>: Mestrado Acadêmico – Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA).	
ABORDAGEM	
Objetivo: descrever e analisar os impactos organizacionais da mudança da marca CTBC para a marca Algar Telecom.	
UNIDADES DE ANÁLISE	
Pessoas: participantes diretos da decisão/operacionalização da mudança de marca de “CTBC” para “Algar Telecom”.	

APÊNDICE C – TERMO DE CONSENTIMENTO

Pelo presente instrumento o (a) autorizado (a) abaixo assinado (a) declara estar de acordo em participar da pesquisa sobre **O PROCESSO DE MUDANÇA DE MARCA: o *rebranding* da ALGAR Telecom**, promovida pelo discente de mestrado da FAGEN/UFU, Lucas Borges Kappel, sob a responsabilidade da professora orientadora Dr^a Verônica Angélica Freitas de Paula.

A pesquisa resultará em publicação acadêmica, da qual esta empresa participará com o nome _____ (REAL OU FICTÍCIO), sendo _____ (DIVULGADO OU PRESERVADO) o nome do entrevistado.

_____, _____ de _____ de 2013

Assinatura

Cargo/Função

APÊNDICE D – ROTEIRO DE ENTREVISTA

- **Caracterização da empresa e do entrevistado**

Verificar o tempo de existência/atividade da organização, relacionar o número de colaboradores, a capacidade produtiva efetiva da organização, quais são os segmentos e mercados de atuação, a participação deste mercado, entre outros aspectos referentes à empresa estudada.

Verificar o perfil do entrevistado, formação, área de atuação, cargo, tempo de atuação na área e na empresa estudada.

a) Identificar e analisar os fatores que levaram à mudança da marca CTBC para Algar Telecom;

1 – Como surgiu a ideia da mudança de marca CTBC para Algar Telecom?

2 – Tratou-se de uma mudança ocasionada por um fator isolado ou por uma junção de fatores? Quais?

3 – Esta mudança foi relacionado à estrutura da propriedade da empresa (fusão, aquisição ou *joint-venture*), mudança na estratégia corporativa (decisão de entrada em outro mercado, reposicionamento de produtos, ampliação das ofertas), mudança no ambiente externo (legislação, exigências de órgãos reguladores, mudança no comportamento do consumidor ou de exigências de outros *stakeholders*) ou mudança na posição competitiva (mudanças relativas aos concorrentes, que necessitam de respostas)?

b) Descrever e analisar os objetivos da mudança da marca CTBC para Algar Telecom;

4 – A mudança de marca de CTBC para Algar Telecom foi (e/ou ainda está sendo) operacionalizada de maneira superficial ou a mudança de marca é a exteriorização

de uma mudança profunda na gestão, estrutura, etc., da empresa? (evolução x revolução – Muzellec e Lambkin (2006)).

5 – O objetivo da mudança, de alguma forma, está ligado à tentativa de trazer maior valor à marca Algar Telecom do que já se tinha na CTBC?

6 – Se sim, de que forma (apenas aumentando, recuperando ou recriando)?

7 – A intenção da mudança é a de refletir uma mudança mais profunda na organização ou de criar uma nova imagem a ser apresentada aos consumidores?

c) Descrever e analisar o processo de mudança da marca CTBC para Algar Telecom;

8 – Como está sendo desenvolvido o processo de mudança da marca CTBC para Algar Telecom? Quais áreas da empresa estão envolvidas neste processo? Etapas?

9 – Tratou-se de uma decisão conjunta, individual, ou a qual nível hierárquico da empresa (operacional, tático ou estratégico)?

10 – Como foi (ou ainda está sendo) o procedimento de “mudança de cultura” dos colaboradores da Algar Telecom, baseando-se nas novas diretrizes provocadas pela mudança de marca?

11 – Como foi (ou ainda está sendo) o procedimento de comunicação/relacionamento/abordagem para com os diferentes *stakeholders* da empresa?

d) Identificar e analisar outros impactos para a instituição da mudança da marca CTBC para Algar Telecom;

12 – Há mais algum fator que possa ter desencadeado a mudança de marca na organização?

13 – Há mais algum objetivo para que a mudança da marca CTBC para a marca Algar Telecom tenha se dado (ou esteja ocorrendo)?

14 – Há mais algum procedimento específico de relacionamento com os *stakeholders* para a mudança da marca CTBC para a marca Algar Telecom?

15 – Há mais algum impacto ou fato relevante de mudança na organização, causado ou que possa vir a ser causado pelo processo de mudança de marca que queira comentar?

16 – O (A) senhor (a) deseja fazer mais algum comentário ou observação?

APÊNDICE E – ROTEIRO DE ANÁLISE DE DOCUMENTOS

1. Documentos:

Tiveram a função de subsidiar as perguntas e o direcionamento das entrevistas individuais, no sentido de corroborar ou contradizer alguma informação a ser verificada e confrontada por outras fontes.

- Laudos de consultoria;
- Estudos técnicos sobre a marca
- Sítios;
- Documentos públicos;
- Ações;
- Materiais de comunicação;
- Cartas;
- Memorandos;
- Avisos;
- Minutas de reuniões;
- Agendas;
- Recortes de jornais;
- *Slides*;

APÊNDICE F – ROTEIRO DE ANÁLISE DE REGISTROS EM ARQUIVOS

2. Registros em Arquivos:

Tiveram a função de colaborar para a análise dos dados recepcionados 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 se fizeram importantes no sentido de restaurar ou agregar mais informações às outras fontes.

- Análise de registros de serviços;
- Registros organizacionais:
 - Mapas;
 - Tabelas;
 - Orçamentos;
 - Organogramas;
- Lista de nomes;
- Registros pessoais.

APÊNDICE G – VALIDAÇÃO DA TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA

Pelo presente instrumento o (a) autorizado (a) abaixo assinado (a) declara que a transcrição da entrevista concedida para a pesquisa sobre **O PROCESSO DE MUDANÇA DE MARCA: o *rebranding* da ALGAR Telecom**, promovida pelo discente de mestrado da FAGEN/UFU, Lucas Borges Kappel, sob a responsabilidade da professora orientadora Dr^a Verônica Angélica Freitas de Paula está _____ (DE ACORDO COM O OU DIVERGENTE DO) que disse.

_____, _____ de _____ de 2013

Assinatura

Cargo/Função