

Análise do impacto do rebranding pós-fusão no ramo de telecomunicações em Minas Gerais

Wendel Moreira Sakaki
sakaki.ul@gmail.com
UFSJ

Fabricio Molica de Mendonça
fabriciomolica@yahoo.com.br
UFSJ

Elizete Antunes Teixeira Nogueira
elizete@ufs.edu.br
UFSJ

Resumo: O trabalho teve por finalidade analisar o impacto no mercado com processo de rebranding após a fusão de empresas do ramo de telecomunicações em Minas Gerais, na visão dos empregados. Para isso, foi adotada uma abordagem qualitativa de cunho descritivo e analítico. A estratégia de pesquisa adotada foi o Estudo de Caso e para a coleta de dados se deu por meio da aplicação de um questionário, aplicado aos empregados, por meio do google forms. O reposicionamento de marca é algo gradativo, demandando tempo para a associação da nova marca à empresa. A padronização de produtos e equipamentos dentro da organização contribuem para a fidelização do cliente. Os cuidados tomados com o reposicionamento contribuíram para a consolidação da nova marca, demonstrada pelo aumento da cobertura do número de cidades e aumento do número de assinantes. As estratégias de endomarketing praticadas contribuiu para o aumento de satisfação dos empregados com a fusão e o novo reposicionamento da marca no mercado.

Palavras Chave: Rebranding - fusão - marca - endomarketing -

1. INTRODUÇÃO

O termo '*Rebranding*' é usado de várias maneiras para descrever três eventos diferentes: mudança de nome, mudança de marca estética (paleta de cores, logotipo etc.) e / ou reposicionamento da marca (MUZELLEC et al., 2003). Muitas são as razões que levam a empresa a realizar um *rebranding*, com processos e mentalidade certa, porque pode redefinir toda a identidade visual da empresa ou apenas atualizá-la, podendo ser reflexo de uma fusão de marcas ou mesmo o reposicionamento no mercado. Neste contexto temos dois tipos de *rebranding* que podem ser aplicados: parcial e total (BOUSSEDRA,2018).

O *rebranding* parcial é realizado em instituições sólidas no mercado, mas que precisam atualizar seus serviços ou identidade visual da empresa. Esta versão busca ajustar a identidade visual, a forma de comunicação ou mesmo as cores em busca de transmitir de forma mais efetiva posicionamento da marca (BOUSSEDRA,2018). temos o *rebranding* total, o qual ocorre quando a identidade visual precisa ser totalmente repaginada. Este é frequentemente o caso de quando ocorre a fusão de empresas, podendo culminar até mesmo em mudança de foco e objetivo. Neste caso o *rebranding* resulta na mudança do nome, novas mensagens e imagens.

Os motivos para a necessidade de mudança de marca podem estar associados a motivos mercadológicos, fusão, produtos ou mesmo fatores políticos e econômicos. Oito empresas do ramo de telecomunicação, que abrangia 39 cidades mineiras, atendendo a 150 mil clientes, no ano de 2018, sofreram um processo de fusão e, por isso, precisaram criar uma marca única, logo e portfólio unificados, visto que, uma marca deve refletir valores ,missão , mercado e finalidade.

Partindo-se do princípio de que o *rebranding* pode ser um caminho para criar uma mensagem que fale diretamente com o público-alvo, mantendo-se fiel aos valores e direção que a empresa almeja alcançar, principalmente após um processo de fusão. Entretanto, a mudança da marca, assim como a mudança da gestão, acaba impactando os clientes e os próprios funcionários. Nesse sentido, surge a seguinte questão de pesquisa: Como o processo de *rebranding* impactou o mercado de clientes das cidades mineiras após a fusão das empresas de telecomunicação, na visão dos empregados?

Este trabalho teve como objetivo geral analisar o impacto no mercado com processo de *rebranding*, na visão dos empregados, após a fusão de empresas do ramo de telecomunicações em Minas Gerais.

Os resultados aqui coletados e analisados se limitam a realidade de um único caso, não podendo ser tido como regra para demais estudos. É necessário levar em conta o cenário político e econômico do período e os perfis e status das empresas participantes da fusão, critérios esses que afetam diretamente o resultado do *rebranding*, e até mesmo como ele deve ocorrer, obrigando alterar os processos e técnicas de acordo com o objetivo pretendido.

O trabalho está estruturado conforme informações a seguir. Na seção 2 foram feitas revisões de artigos e livros internacionais a respeito de projeto de *rebranding*. Na seção 3 é apresentada a metodologia seguida para a elaboração deste trabalho. Na seção 4 são abordados os resultados que embasam toda a discussão posterior para os resultados. E por fim, na seção 5, o trabalho é concluído.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 MARCA (BRANDING) E REBRANDING

A identidade visual de uma empresa é fator importante na consolidação da marca e reconhecimento por parte dos consumidores. Algumas marcas são tão fortes, que até mesmo detalhes são suficientes para que os consumidores as reconheçam. Essa força é reflexo não só da qualidade de seus produtos e de anos de participação de mercado, mas também de um estudo detalhado no processo de criação de todo esse conjunto que tem como função representá-la. No entanto, o mercado é mutável, bem como as opiniões e comportamentos dos consumidores, gerando uma necessidade de se atualizar e adotar novas estratégias, a fim de manter-se competitivo e ganhar novos mercados (KOTLER; KELLER, 2014).

As marcas são muito mais do que simplesmente um nome ou um logotipo. Elas representam valores e promessas, atitudes e sentimentos sobre marcas e produtos. Elas são reconhecidas como os principais ativos que podem ter assumido anos de investimento para estabelecer (KOTLER; KELLER, 2014).

De acordo com Daly e Moloney (2004) uma marca é a personificação física do nome de um produto/serviços. Tem um significado para todas as partes interessadas e, possivelmente, a maioria importante para clientes externos e internos. Para os clientes, a marca representa um conjunto de valores e promessas e até mesmo uma personalidade. Portanto, é a chave para um posicionamento estratégia, visto que veicula uma imagem não apenas por meio de seu nome e estética.

Kotler e Keller (2014) considera a marca como sendo, a habilidade mais distintiva dos profissionais de marketing em virtude de sua capacidade de criar, manter, proteger e aprimorar marcas. Para ele, “Branding é a arte e a pedra angular do marketing” (p. 49).

O termo ‘*Rebranding*’ é usado de várias maneiras para descrever três eventos diferentes: mudança de nome, mudança de marca estética (paleta de cores, logotipo etc.) e/ou reposicionamento da marca. Muzellec et al. (2003) destaca ainda que uso do termo ‘*rebranding*’ para rotular qualquer um desses eventos pode ser considerado confusos e enganosos. Entretanto a mudança do nome e o design, bem como reposicionamento são, na verdade, tudo parte do processo de *rebranding*.

Portanto, ‘re’, neste caso, denota que o a ação a que se refere é executada uma segunda vez. Consequentemente, pode ser definida como a prática de construir novamente um nome representativo de uma posição diferenciada no quadro mental das partes interessadas e uma identidade distinta dos concorrentes. Por isso, alterar tal ativo, não deve ser realizado sem um planejamento cuidadoso. Provavelmente significa *rebranding* quando inclui realce marcas como uma habilidade distinta de profissionais de marketing.

A estratégia de *rebranding* deve ser apoiada por pesquisas com gestão, funcionários e clientes de vários das empresas envolvidas na corporação. Neste ponto a análise da situação, a estratégia de renomeação, as estratégias de comunicação e treinamento e o plano de marketing são baseados em teorias e princípios de marketing estabelecidos. É uma estrutura sequencial lógica que ajudará a uma melhor gestão do aumento fenômeno de *rebranding* corporativo.

2.2 A ESTRATÉGIA DE REBRANDING APLICADA EM CASO DE FUSÕES

Hoje, as empresas operam em um ambiente globalizado e extremamente competitivo. O fenômeno das fusões e aquisições não é um problema recente. Este modo de crescimento é o assunto de atenção em particular desde o final da década de 1960, conforme observado Meier e Schier (2009).

Cada vez mais comum, as associações e unificações de empresas tem como intuito buscar inovações e novas estratégias de atuação no mercado. Podem resultar de fusões, aquisições, alianças e parcerias, confundindo as diferentes combinações possíveis,

principalmente no que se refere ao termo fusão. Bitencourt (2004) e Tanure e Cançado (2005) destacam que a fusão requer a integração de duas ou mais empresas, cada uma das quais já não existe legalmente, para formar uma terceira e assumir uma nova identidade. Embora os sócios sejam considerados iguais, o controle geralmente é feito por um deles.

Bitencourt (2004) destaca que o momento da fusão é um episódio crítico na formação e consolidação de uma cultura. Elementos culturais podem atrapalhar a fusão. Esse é o caso de muitas crenças e valores, às vezes até antagônicos, que se enfrentam no processo de consolidação, principalmente em relação à forma como os indivíduos agem, pensam e sentem em relação aos ambientes interno e externo.

Para anunciar o nascimento de uma nova identidade pós fusões e aquisições, muitas empresas usam o "*rebranding*" como meio de comunicar as novidades identidade corporativa (LAMBKIN; MUZELLEC, 2010). Poucos são os estudos sobre comportamentos dos funcionários após o *rebranding*, mas sabe-se que a resistência à mudança é rica. Esse interesse é legitimado, em grande parte, pelos custos exorbitantes associados a uma alta taxa de rotatividade. O estudo de Ouerdian et Al (2020), busca abordar o tema do *rebranding* pós-fusão-aquisição a partir da perspectiva da resistência à mudança, tentando entender suas possíveis repercussões no trabalho, e como toda mudança e consolidação de cultura leva um tempo para consolidação e aceitação do novo posicionamento.

2.3 ENDOMARKETING

Atualmente as organizações precisam interagir de forma efetiva com os seus diversos stakeholders, sejam internos ou externos. Para isso o investimento em comunicação é crucial para que a empresa atinja seus objetivos. Para realizar essa aproximação com o público interno, as empresas investem em ações de Comunicação Interna ou de Endomarketing. Ochoa (2014) destaca que os dois termos que muitas vezes são utilizados como sinônimos, mas que apresentam características diferentes, por este motivo devem ser utilizados em situações distintas. No entanto ainda ocorre muita confusão entre os termos, mesmo entre os profissionais da área de comunicação quanto da área de marketing.

Ochoa (2014) ainda lembra que o criador do termo Endomarketing, professor Saul Bekin, apresentou essa confusão como um dos quatro problemas que dificultam a implantação do Endomarketing em uma empresa. Para ele, segundo entrevista concedida a Fábio Santos (2012), Bekin afirmou que “endomarketing não é sinônimo de comunicação interna. Embora a potencialização da comunicação interna seja uma parte fundamental do Endomarketing ela não se confunde com ele”.

Conforme apresentado por Brum (1994, 23) “Endo”, é proveniente do grego, que quer dizer: posição ou ação no interior, ou melhor, “movimento para dentro”. Endomarketing é, então, um conjunto de ações de marketing para com o público interno. São ações que a organização deve abordar de forma adequada para “vender” sua imagem aos colaboradores e seus familiares. Graces (2009) destaca que o endomarketing é um conjunto de ações que tem foco em tornar comum, entre os funcionários, objetivos, metas e resultados. O Endomarketing pode ser aplicado utilizando-se as mesmas ferramentas do marketing externo, estudando-se o mercado, no caso o público interno, e desenvolver junto a ele campanha de comunicação baseadas num diagnóstico prévio do que precisa ser feito; é necessário mostrar que o funcionário sinta, primeiramente, que é reconhecido por aquilo que faz, pois o Endomarketing deve levar em consideração a importância do funcionário como um indivíduo, em sua colaboração dentro da empresa por ser como ele é. Aplicando-se o Endomarketing, as empresas tendem a ser mais bem sucedidas junto ao mercado externo porque todos os funcionários trabalham na mesma sintonia, na busca de um sucesso para a empresa, e em contrapartida, um sucesso profissional individual dele.

O Endomarketing é uma ferramenta para assegurar o engajamento e sinergia entre departamentos e áreas da empresa, pois deverá realçar a noção de cliente e fornecedor interno orientados para o negócio da empresa.

Para uma aplicação eficiente da teoria, porém, é necessário que se preze a comunicação, ou seja, a informação com feedback, diferentemente do que diz Brum na citação a seguir. “Quando falamos em comunicação interna, estamos falando em comunicação vertical. Falamos, portanto, da informação que desce da parte de cima para a parte de baixo da pirâmide e cujo processo é invertido quando a empresa decide ouvir seus funcionários” (BRUM, 1998, pg.61).

Em suma, no conceito de Brum é necessário que a informação dos líderes para com os liderados seja absorvida para que a informação entre funcionários e clientes também flua bem. Entretanto, essa comunicação deve ser feita de forma linear, horizontalmente, para que todos recebam a informação no mesmo nível, sem ser influenciada por hierarquia de cargos. Kringel e Michel (2011) destaca ainda que os empregados precisam ser treinados e orientados para que saibam claramente a visão, missão e valores da empresa até os serviços que ela oferece e planos que desenvolve.

3. METODOLOGIA

Para atingir o objetivo do trabalho, foi realizada uma pesquisa qualitativa de cunho descritivo e analítico. A pesquisa qualitativa busca captar não somente as aparências do tema em estudo, buscando explicar sua origem, relações e intuindo consequências, apresentando também a essência do tema (TRIVINOS, 1987). A pesquisa descritiva identifica, relata, compara e descreve os atributos de dada população ou fenômeno, por meio de métodos padronizados de coleta de dados (BEUREN, 2004). Em relação a estratégia de pesquisa, foi realizada o Estudo de Caso, envolvendo uma empresa do ramo de telecomunicações que passou por uma fusão em 2018 e, por isso, teve a necessidade de realizar um *rebranding*, criando uma marca única, logo e um portfólio unificado. O Estudo de caso investiga um fenômeno contemporâneo em profundidade e no seu contexto no mundo real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto podem não estar evidentes com clareza (YIN, 2014). Para o levantamento de dados foram usadas as técnicas da pesquisa bibliográfica, análise documental e um questionário aplicado aos empregados.

A empresa estudada nasceu da fusão de oito empresas regionais de telecomunicações que abrangiam cerca de 150 mil clientes em 39 cidades mineiras. A marca unificada foi lançada em 16 de abril de 2019 num evento para os funcionários num dos maiores símbolos de Minas Gerais, o Mineirão.

Visto esse cenário foi realizada uma pesquisa composta por 12 perguntas objetivas e 1 pergunta aberta, em que funcionários das 8 empresas legadas participaram. A forma de entrevista escolhida foi através do *google forms*, coletando informações de 50 empregados que vivenciaram todo o processo de fusão da empresa.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

A primeira questão foi para identificar de qual empresa legado eram os respondentes. Como pode ser visto na figura 1. De um total de 50 respondentes nota-se que a grande maioria se concentra em empregados remanescentes da City 10 (24) e Via Real (17). Situação essa justificada principalmente pelo maior número de colaboradores na época da fusão junto a Power Line. Após a unificação a empresa saiu de 740 empregados para 1621 em dezembro de 2020, um crescimento de 119%.

Qual o nome da empresa legado?

50 respostas

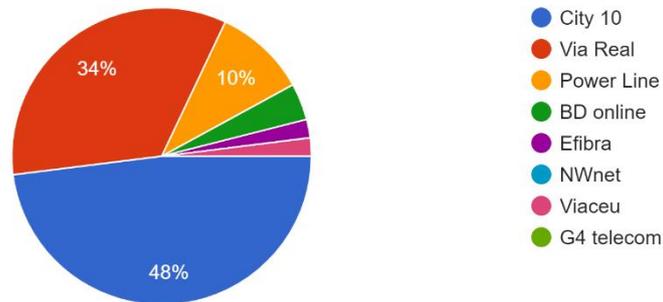


Figura.1 Respondentes por empresas legado.

Fonte: Dados da pesquisa (2021)

Em relação ao setor de trabalho dos respondentes, 76% afirmaram ser do setor de operações, considerada a maior da empresa, concentrando 35% de todo o efetivo (Figura 2).

Qual o seu setor?

50 respostas

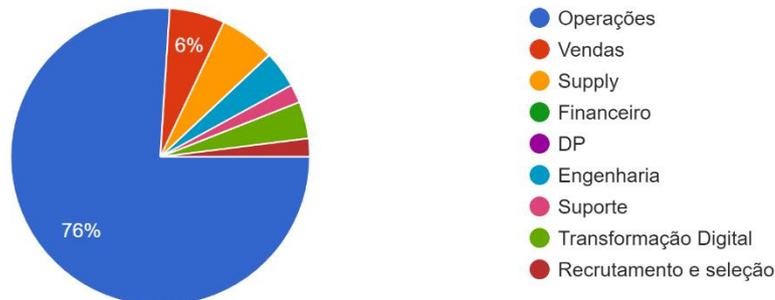


Figura 2: Respondentes por setor.

Fonte: Dados da pesquisa (2021)

Para as perguntas seguintes adotou-se o grau de concordância com a afirmativa que poderia variar de 1 (discordo totalmente) para 5 (concordo totalmente).

Em um primeiro momento, buscou-se entender como foi a receptividade da marca nas cidades lançadas no ano de 2019, ou seja, já nascidas com a nova marca. E neste contexto 96% entendem que a marca foi bem recebida (Figura 3).

Em relação às cidades remanescentes, percebe-se que a aceitação do *rebranding* não foi tão boa quanto as que houve lançamento da marca em um mercado ainda desconhecido. 30% dos entrevistados acreditam que a mudança de marca teve um resultado aquém do pretendido frente a base de clientes que já possuía (Figura 4).

O reposicionamento de marca é algo gradativo, isso quer dizer que se toma um tempo até que a identidade da empresa, a imagem perante o mercado e a proposta de valor materializada por meio de seus produtos e serviços sejam consolidados e aceitos pelo público-

alvo, pois demora tempo para vincular novas cores e logos à que já é conhecida, conforme já apontam os estudos de Bitencourt (2004).

A expansão para novas cidades , já com a nova marca, foi bem recebida comercialmente.

50 respostas

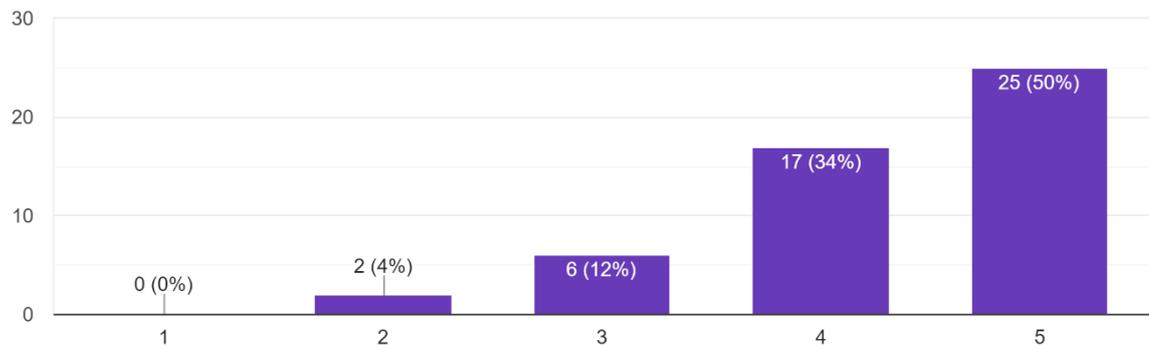


Figura 3: Recebimento da nova marca em novas cidades

Fonte: Dados da pesquisa (2021)

A alteração da marca foi bem recebida pelos clientes das cidades legado.

50 respostas

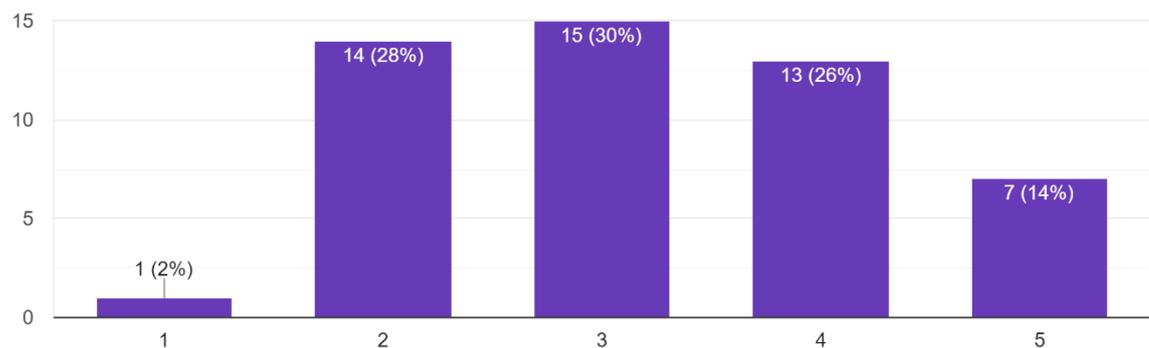


Figura 4: Recebimento da nova marca em cidades legado

Fonte: Dados da pesquisa (2021)

O processo de divulgação interno foi bem-sucedido de acordo com 98% dos respondentes. Isso retrata que houve um engajamento dos funcionários junto às ações de endomarketing. Durante o período de mudança os funcionários foram envolvidos participando da criação da nova marca e, pós divulgação, foram apresentados aos pilares da empresa bem como sua visão e missão. Aos poucos as lojas tiveram seus layouts modificados para o amarelo e rosa, bem como site, e-mails e plataformas de interação organizacional (Figura 5).

Algumas ações contribuíram para estreitar a relação da nova marca e para aproximação das 8 empresas iniciais. Dentre elas podemos citar:

- a. Divulgação da marca numa festa com 90% dos colaboradores presentes no Mineirão;
- b. Eventos para aproximações das lideranças regionais;

- c. Contagem regressiva para virada da marca;
- d. Kit de “boas-vindas” a todos para a nova empresa;
- e. Fornecimento de novos uniformes e crachás para os colaboradores;
- f. Lembrancinhas de aniversários, natal, dia mães, Dia dos Pais, etc., com a marca da empresa.
- g. Redecorou as lojas e estações de trabalho com as novas cores e logo;
- h. Unificação e centralização das redes sociais e site.

Os resultados em relação ao sucesso da divulgação interna da marca revelam a importância do endomarketing como conjunto de ações que busca tornar comum, entre os funcionários, objetivos, metas e resultados, conforme aponta os estudos de Graces (2009).

A divulgação interna da nova marca foi bem feita.

50 respostas

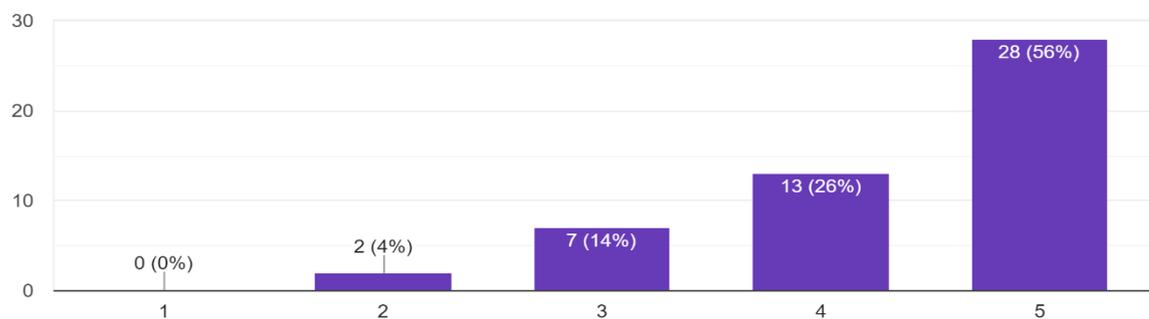


Figura 5: Sucesso da divulgação interna da nova marca.

Fonte: Dados da pesquisa (2021)

Prestes a completar 2 anos da nova marca notou-se que 100% dos entrevistados concordam que a marca está consolidada no mercado. O que é reforçado pelos números nos primeiros 18 meses de atuação, a companhia afirma ter assumido liderança em mercado e satisfação nas cidades onde atua, ampliando a cobertura de 39 para 94 cidades e tendo um esplêndido aumento da base de clientes de 134 mil para 325 mil assinantes (Figura 6).

Completando 2 anos agora da nova marca, podemos afirmar que o novo nome já está consolidado no mercado.

50 respostas

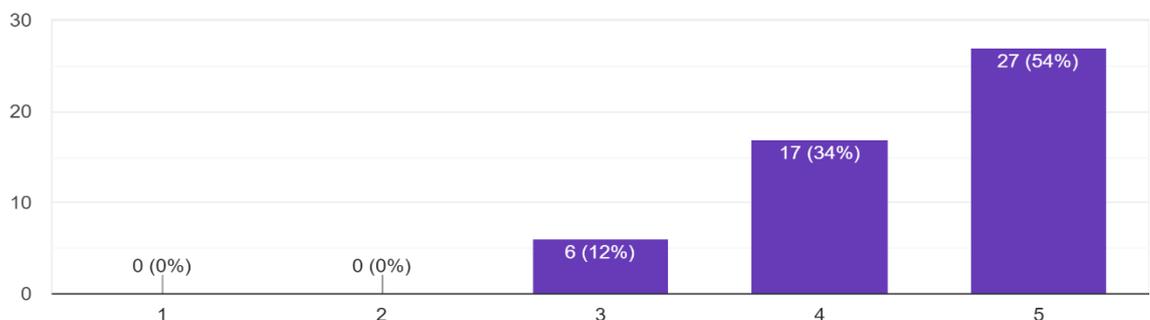


Figura 6: Consolidação da nova marca após 2 anos.

Fonte: Dados da pesquisa (2021)

Nas duas perguntas seguintes observou-se que praticamente o mesmo resultado ao perguntar sobre a padronização de produtos e equipamentos utilizados. No quesito equipamentos e materiais 86% dos entrevistados concordam que houve a padronização (Figura 7) e quanto aos produtos 82% (Figura 8). De fato a maior parte dos produtos e equipamentos foram padronizados, a exceção foram zonas rurais e periféricas de algumas cidades legado, os quais ainda possuem planos a rádio. Planos esses que a empresa tem como objetivo extinguir a curto prazo.

Nas demais áreas, todas atendidas por fibra ótica, existe um portfólio único e padronizado. Essa mudança para o aumento da base pra fibra ótica passa para *rebranding* realizado pela empresa, onde não somente os produtos como as experiências foram ressignificadas. Muito disso direcionado pelo feedback recebido dos próprios clientes.

Houve uma padronização de equipamentos e materiais utilizados.

50 respostas

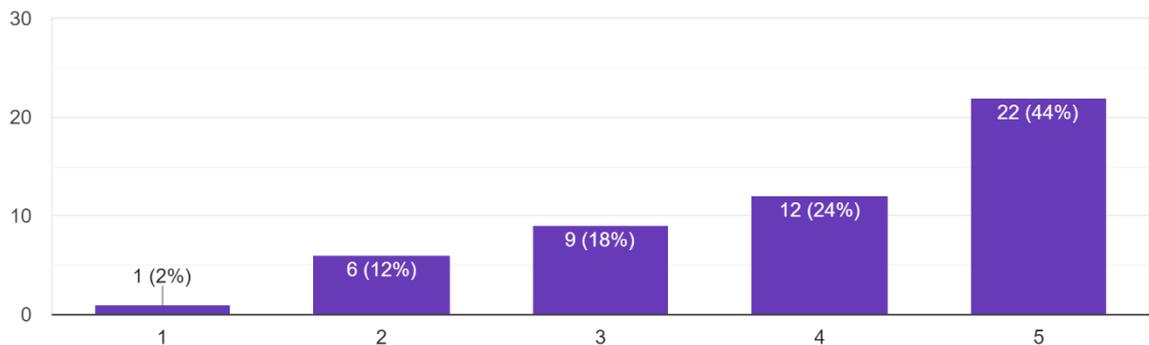


Figura 7: Padronização de equipamentos e materiais.

Fonte: Dados da pesquisa (2021)

Os produtos ofertados foram padronizados para todas as regionais.

50 respostas

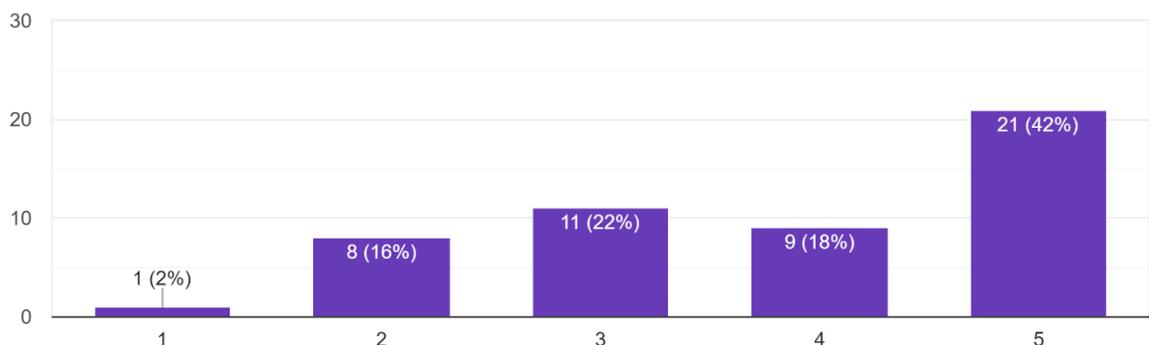


Figura 8: Padronização de produtos.

Fonte: Dados da pesquisa (2021)

Em relação à satisfação dos funcionários com o reposicionamento da marca no mercado, percebe-se que 96% dos respondentes consideram que o projeto foi bem-sucedido. O que vai ao encontro com as projeções de crescimento da empresa (Figura 9). A operadora

mineira planeja atender 200 municípios até 2023. Até lá, investimentos de pelo menos R\$ 750 milhões são projetados para ampliação de redes, aquisições e transformação digital. Pelo menos até agosto, havia intenção de aumentar o aporte.

A mudança foi boa de forma geral.

50 respostas

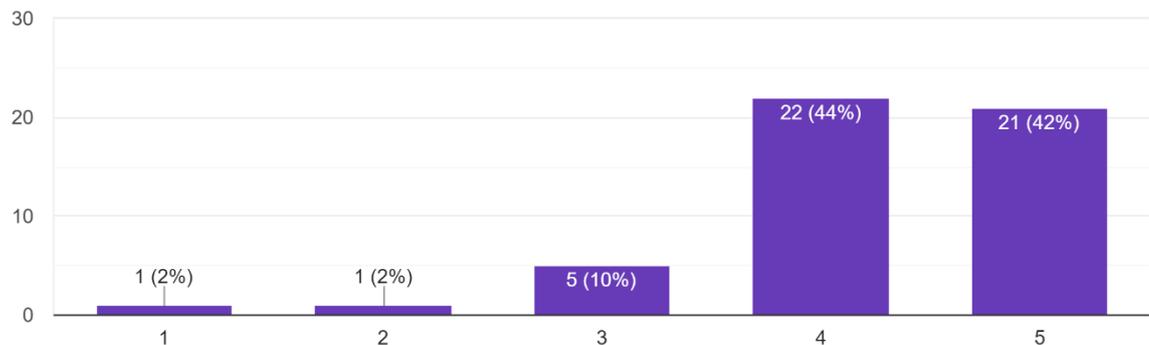


Figura 9: Aceitação da mudança da marca de forma geral.

Fonte: Dados da pesquisa (2021)

Por fim, cabe destacar que a expansão da operadora e suas fusões seguem mesmo durante a pandemia. Ainda em 2020 foram incorporadas mais 3 empresas no Sul do país que atendem 39 cidades, são elas MKA, Click rápido e INB Telecom todas já iniciando o processo de *rebranding* previsto para finalizar até o meio do ano de 2021. Isso ocorreu porque, com a pandemia Covid-19, houve mudança relevante no comportamento do consumidor em relação aos trabalhos home office e uso de salas remotas. Essa mudança tem como base a colocação de pontos de internet nas residências.

5. CONCLUSÃO

O trabalho teve por finalidade analisar o impacto no mercado com processo de *rebranding* após a fusão de empresas do ramo de telecomunicações em Minas Gerais, na visão dos empregados remanescentes. Para isso, foi adotada uma abordagem qualitativa de cunho descritivo e analítico, tendo o Estudo de caso como estratégia de pesquisa.

A partir dos resultados observou-se o quão importante é o endomarketing após o processo de fusão de uma empresa, neste caso uma múltipla fusão entre 8 empresas, para que seja divulgado e compreendido por todos os membros a visão, missão e objetivos da nova empresa. Isso permite maior engajamento ao novo posicionamento de marca, visto que o reposicionamento de marca é algo gradativo, que se toma um tempo até que a identidade da empresa, a imagem perante o mercado e a proposta de valor materializada por meio de seus produtos e serviços sejam consolidados e aceitos pelo público-alvo.

A padronização de equipamentos e produtos também foi considerado um fator que contribuiu para atingir bons resultados porque todos passam a ofertar o mesmo serviço, garantindo uma única experiência ao cliente, que pode trazer à fidelização.

A consolidação da nova marca no mercado em um tempo de 2 anos ocorreu por meio de um trabalho intensivo em todas as cidades. Isso pode ser comprovado quando a empresa

assume ter atingido a liderança de mercado e a satisfação na cidade em que atua, aumento do número de cidades atendidas e de assinaturas.

Os funcionários se sentem satisfeitos com o reposicionamento da marca no mercado, mostrando que o projeto foi bem-sucedido. No entanto, o trabalho se limitou em levantar as informações por meio de fontes internas e ouvindo a opinião de empregados. Não foi feito um trabalho em cima dos clientes para perceber como recepcionaram a nova marca e a opinião em relação a satisfação com a empresa no mercado. Essa limitação pode ficar como sugestão para novas pesquisas.

4. REFERÊNCIAS

- BEUREN, I. M. (Org.).** Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade. Teoria e prática. São Paulo: **BITENCOURT, C.** Gestão contemporânea de pessoas. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- BRUM, A. M.** Endomarketing: estratégias de comunicação interna para empresas que buscam a qualidade e a competitividade. 2. ed. Porto Alegre: Ortiz, 1994.
- BRUM, A. M.** Endomarketing como estratégia de gestão. São Paulo: L&PM Editores, 1998.
- DALY, A.; MOLONEY, D.** Managing corporate *rebranding*. Irish Marketing Review. Volume 17, n 1 e 2, 2004.
- MUZELLEC, L.; DOOGAN, M.; LAMBKIM, M.** Corporate *rebranding* – an exploratory review. Irish Marketing Review. Volume 6, n 2, 2003.
- GRACES, B. M.** Análise das estratégias de Endomarketing em Indústria moveleira. Revista Da Graduação, 3(1), 2010.
- KOTLER, P. KELLER, K.L. Marketing Management. 14ª edição, Pearson Education Int., Upper Saddle River, NJ, 2014.
- KRINGEL, A.P.L.; MICHEL, M.O.** Endomarketing, onde todos saem ganhando. XII Congresso de Ciências da Comunicação na Região Sul, 2011.
- LAMBKIN, M. C.; MUZELLEC, L.** Leveraging brand equity in business-to-business mergers and acquisitions. Industrial Marketing Management, vol. 39, n° 8, p. 1234-1239, 2010.
- MEIER, O.; SCHIER, G.** Fusions Acquisitions: Stratégie, Finance, Management, Dunod, 2009.
- OCHOA, C. G.** As diferenças entre comunicação interna e endomarketing. ECCOM, Volume 5, n 9, 2014.
- OUERDIAN, E.G.B.; BOUSSEDRA, C.G.I.** Intentions de quitter suite à un *rebranding* post. Management international, 22(2), 70-83, 2018.
- SANTOS, F.** Endomarketing: os 4 problemas principais. Nuvem Digital. Salvador, 27 abr. 2012.
- TANURE, B.; CANÇADO, V. L.** Fusões e aquisições: aprendendo com a experiência brasileira. RAE – Revista de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 45(2), 10-22, 2005.
- TRIVIÑOS, A. N. S.** Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.
- YIN, R.** Case Study Research: design and methods. 5 ed. Thousand Oaks, CA: Sage, 2014.