

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação Social
Curso Comunicação Social: Relações Públicas

**A contribuição das Relações Públicas no processo de
Concentração de Empresas**

Juliana Picoral Solano

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação Social
Curso Comunicação Social: Relações Públicas

JULIANA PICORAL SOLANO

**A contribuição das Relações Públicas no processo de Concentração de
Empresas**

Monografia apresentada como requisito para
conclusão do curso e obtenção do título de bacharel
em Comunicação Social, com habilitação em
Relações Públicas da Faculdade de Biblioteconomia
e Comunicação Social, da Universidade Federal do
Rio Grande do Sul.

Orientadora Prof. Dra. Karla M. Müller

Porto Alegre, 10 de dezembro de 2010

JULIANA PICORAL SOLANO

A contribuição das Relações Públicas no processo de Concentração de Empresas

Monografia apresentada como requisito para conclusão do curso e obtenção do título de bacharel em Comunicação Social, com habilitação em Relações Públicas da Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação Social, da Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

Porto Alegre, 10 de dezembro de 2007

BANCA EXAMINADORA:

Orientadora: Prof^a. Dra. Karla Maria Müller – UFRGS

Prof. Dra. Vera Regina Serezer Gerzson

Prof. Me. Carmem Regina Abreu Gonçalves

Dedico esta monografia aos meus pais e irmãos,
que sempre foram e sempre serão minhas fontes
diárias de inspiração pessoal e profissional, que me
incentivam a realizar meus sonhos e me apóiam em
todos os momentos.

Agradecimentos

Agradeço em primeiro lugar aos meus pais, Renato Solano e Rosana Picoral que sempre me apoiaram e tiveram a paciência de guiar com toda sua experiência e sabedoria em todos os momentos da minha vida, mesmo naqueles em que não queria seus ensinamentos. Agradeço a eles por tudo que me proporcionaram, e principalmente pelo amor incondicional e infinitos momentos de felicidade.

Agradeço aos meus irmãos Guilherme e Fernanda que nunca me negaram sua amizade e entre brigas e abraços são os melhores amigos que tenho.

Gostaria também de agradecer a minha avó Haydée que sempre foi fonte diária de inspiração e alegria.

Aos meus tios e primos, agradeço por me darem a família mais especial que poderia desejar.

Aos meus amigos que estão sempre me proporcionando momentos de descontração e felicidade.

Ao André agradeço o enorme carinho, apoio, paciência e momentos inesquecíveis.

A minha orientadora Professora Karla Muller agradeço todas as orientações e o apoio dado para a conclusão desta etapa.

Por último, gostaria de agradecer a Deus por ter colocado tantas pessoas especiais em minha vida e por ter me dado tantas coisas e oportunidades pelas quais posso agradecer.

Muito obrigada a todos por fazerem parte da minha vida!

Resumo na língua vernácula

O trabalho averigua a possível contribuição das Relações Públicas no processo de Fusões e Aquisição de Empresas (F&A). Ao identificar as principais dificuldades e desafios enfrentados no processo de concentração empresarial, verificar-se a possibilidade do profissional de Relações Públicas operar como elemento estratégico nestas transações. Para isto, buscou-se entender e explicitar os diferentes papéis do profissional de Relações Públicas dentro das empresas, além do embasamento teórico para o entendimento básico do processo de Concentração de Empresas no contexto atual de globalização e sua inserção no cenário econômico brasileiro.

Traçando um paralelo entre as atividades tidas como essenciais para o sucesso das integrações empresariais e a função estratégica das Relações Públicas dentro das instituições, é possível entender quais podem ser as contribuições dessa área da comunicação no processo de Concentração de Empresas que vêm dominando o cenário econômico mundial e nacional.

Palavras-chave: Relações Públicas; Concentração de Empresas; Fusões e Aquisições; cultura organizacional.

Abstract

This paper ascertains the possible contribution of Public Relations in the process of Mergers and Acquisition (M&A). By identifying the main difficulties and challenges faced in the process of companies' concentration, it will be possible to verify the ability of the Public Relations professional works as a strategic element in these transactions. In order to do that, we sought to understand and clarify the different roles of Public Relations within the enterprise. Further, we searched the theoretical basis for understanding the basic process of M&A in the current context of globalization and its insertion into the Brazilian economy.

Drawing a parallel between the activities regarded as essential to the success of business integration and strategic function of public relations within institutions, it is possible to understand what may be the contributions of this professional in this kind of businesses transaction that has dominated the global and national economic scenario.

Keywords: public relations; mergers and acquisitions; enterprise culture.

Lista de Figuras

FIGURA 1: Comunicação Integrada.....	22
FIGURA 2: Formas da cultura organizacional resultantes de F&A.....	45

Sumário

1	INTRODUÇÃO	9
2	RELAÇÕES PÚBLICAS NAS ORGANIZAÇÕES	14
2.1	O PAPEL DAS RELAÇÕES PÚBLICAS NAS ORGANIZAÇÕES.....	14
3	CONCENTRAÇÃO DE EMPRESAS	25
3.1	CONCEITOS.....	25
3.2	ENTENDENDO AS CONCENTRAÇÕES DE EMPRESAS	27
4	COMUNICAÇÃO E O PROCESSO DE CONCENTRAÇÃO DE EMPRESAS	36
4.1	RELAÇÕES PÚBLICAS COMO FATOR ESTRATÉGICO NO PROCESSO DE CONCENTRAÇÃO DE EMPRESAS	36
5	CONSIDERAÇÕES	54
6	REFERÊNCIAS	59

1 INTRODUÇÃO

As organizações entram no século XXI em um ambiente de mudanças aceleradas, competição acirrada, inúmeros meios de informação de acesso facilitado, consumidores e funcionários exigentes e cientes de seus direitos, onde as empresas são obrigadas a buscar, quase diariamente, soluções, inovações, atualizações e alternativas para permanecer no mercado.

Os tempos modernos são marcados pela proeminência do capitalismo e pelo processo de globalização, trazendo efeitos sociais, econômicos, culturais e políticos a todos os países da sociedade global.

Na área econômica, visualiza-se a livre circulação de mercadorias e capitais, a integração dos mercados mundiais, um consumismo exacerbado, a formação de grandes conglomerados e a falência de muitas empresas.

As empresas na década de 90, buscaram soluções práticas e calculistas, onde as Fusões, Aquisições, Reengenharias, *Join Ventures*, *Downsizings*, apareceram como alternativas para permanecer no mercado, ampliar a área de atuação, diminuir a concorrência, expandir seu alcance territorial, entre outros objetivos.

Uma vez que a globalização tem intensificado o processo de Concentração de Empresas, que ocorre cada vez em maior velocidade e maior número. No Brasil são muitos os casos de fusão, aquisição e incorporação de empresas nos mais diversos mercados, como por exemplo, no mercado bancário (ITAÚ/UNIBANCO), financeiro (BVMS/BOVESPA), petroquímico (COSAN/ESSO e BRASKEN/COPEL), de bebidas (BRAHMA/ANTARTICA), de alimentos (PERDIGÃO/SADIA), de metalurgia (GERDAU), entre tantos outros casos conhecidos.

Contudo, atualmente, as empresas são obrigadas a se preocupar com problemas que vão além das considerações econômicas e contábeis, abrangendo preocupações de caráter sociopolíticas, tais como: leis trabalhistas, leis de proteção ao consumidor, leis de proteção ao meio ambiente, lei de segurança no trabalho, qualidade dos produtos, etc. Na nova era das constantes inovações tecnológicas e circulação de informações, os cálculos financeiros e análises econômicas não são mais suficientes para a garantia do sucesso.

Essa importância dada à sociedade ao contexto no qual estão inseridas, não é mais apenas uma questão de leis/multas, preocupação com o bem estar dos seus trabalhadores e consumidores, é uma questão de sobrevivência neste ambiente, pois os cidadãos, cada vez melhor informados e conscientes de seus direitos, exigem que as empresas operem de maneira ética e consciente, assumindo suas responsabilidades com a sociedade e o meio ambiente onde atuam.

Na busca pela sobrevivência organizacional, tem-se procurado relacionamentos de confiança e credibilidade com os públicos, onde, tem-se a consciência da dificuldade de conquistar clientes fiéis, e da facilidade de perdê-los. Sabe-se que o bem estar e saúde do funcionário são imprescindíveis para boa atuação e performance dentro da empresa; a opinião pública é altamente valorizada; a cultura organizacional, missão, visão, valores, e o lado humano das empresas têm recebido uma atenção não conhecida há algumas décadas.

Em razão disso, a profissão de Relações Públicas tem crescido e ganha destaque dentro das organizações, pois é compreendida como estratégia valiosa para interação das empresas com seus públicos. Atualmente, a capacidade e a importância destes profissionais de atuarem de diversas maneiras dentro das organizações já são reconhecidas e são cada vez mais valorizadas.

A resolução normativa que define as funções das Relações Públicas¹, prevê como funções privativas da área: a elaboração do planejamento estratégico de comunicação das organizações, de planos e campanhas institucionais; realização e análise de pesquisas e auditorias de opinião, imagem e clima organizacional; construção da imagem e da credibilidade das instituições; execução da comunicação da empresas com seus públicos, de ações de comunicação dirigida, de eventos institucionais e promocionais.

Sob este ponto de vista, tentar-se-á descobrir qual a possível contribuição das Relações Públicas no processo de Fusões e Aquisição de Empresas (F&A).

É importante atentar ao fato de que este estudo não discute os benefícios e malefícios sociais resultantes das Concentrações Empresariais. Parte-se do princípio que estas transações fazem parte das estratégias administrativas das empresas em economia globalizada.

¹ Resolução Normativa N.º 43, de 24 de agosto de 2002

Este trabalho tem como objetivo identificar as principais dificuldades e desafios enfrentados no processo de concentração empresarial, e verificar a possibilidade do profissional de Relações Públicas operar como facilitador nestas transações.

Acreditada-se que o tema escolhido é relevante por sua atualidade e importância dentro da economia mundial atual, uma vez que tornou-se parte do cotidiano ouvir falar de processos de fusão, incorporação ou aquisição de empresas, inclusive no cenário doméstico, onde ocorreram importantes Concentrações Empresariais nos últimos anos, movimentando cifras altíssimas de capital.

Desta maneira, a Concentração de Empresas tornou-se assunto de grande relevância para a economia na atualidade, sendo objeto de muita pesquisa e diversos estudos, que buscam explicar as mais variadas facetas deste fenômeno tão complexo. Contudo, nos locais onde se buscou as referências utilizadas (listados anteriormente) não foram encontrados muitos estudos e pesquisas sobre a participação da Comunicação Organizacional e do Profissional de Relações Públicas.

Para tanto, é proposta uma discussão teórica sobre o tema escolhido, não sendo seu objeto de estudo a realização de um estudo de caso. Dessa forma, foi realizada uma estudo dedutivo, de natureza aplicada, abordagem qualitativa, objetivo exploratório. O procedimento metodológico escolhido foi a realização de uma pesquisa bibliográfica com o intuito de reunir as obras que abordam o assunto, debatê-las e aprofundar a discussão sobre o problema. Para tanto, foi utilizado como referencial teórico para a elaboração e desenvolvimento deste método o livro “Métodos e Técnicas de Pesquisa em Comunicação” dos organizadores Jorge Duarte e Antônio Barros (2005).

Sendo assim, algumas etapas foram realizadas para a concretização desta monografia. Após a escolha do tema e a definição do problema foi feito um planejamento dos conceitos-chave que teriam que ser abordados para atingir os objetivos propostos dando um direcionamento para a posterior revisão bibliográfica sobre o tópico a ser tratado. Com este momento, foi realizado um levantamento bibliográfico, onde se identificou as fontes disponíveis. Este levantamento foi feito através da indicação de referências pela professora orientadora, bem como por meio de pesquisa em bibliografias especializadas de Comunicação Organizacional, Relações Públicas, Administração de Empresas e Economia; também nos catálogo

das bibliotecas da UFRGS e PUCRS; índices de resumos, teses, e dissertações; e ainda em portais que disponibilizam a leitura de livros e artigos na internet.

Após a identificação das referências disponíveis para leitura e estudo, foi feita a identificação e seleção do material que serviria de suporte e ao desenvolvimento deste trabalho.

Com a lista do referencial teórico a ser estudado, foi definida a forma de transcrição de dados durante a leitura do material selecionado. Optou-se pelo uso do método fichamento. Para isto foram criadas diversas fichas correspondentes a cada um dos referenciais, onde constava o nome do autor, o título da obra, a editora, o local, o ano, bem como o local onde a obra foi encontrada. Desta forma, foram transcritos todos os trechos dos textos (apontando a página onde poderiam ser encontrados nos respectivos livros) considerados relevantes para a construção e desenvolvimentos dos conceitos-chave definidos anteriormente.

Após a leitura e transcrição de todos os referenciais, a fase de revisão da literatura estava concluída. Com o quadro de referencial teórico estruturado, iniciou-se a redação do texto próprio da autora, onde foram utilizadas as citações e idéias anotadas anteriormente com o intuito de desenvolver os conceitos definidos como essenciais para atingir os objetivos do trabalho e solucionar o problema central proposto como tema desta monografia.

Desta forma, a estrutura do trabalho foi organizada em torno de dois tópicos centrais. Primeiramente, buscou-se entender e explicitar os diferentes papéis da Comunicação Organizacional e do profissional de Relações Públicas dentro das empresas.

Posteriormente, procurou-se o entender alguns conceitos básicos sobre Concentração de Empresas no contexto atual de globalização e sua inserção no cenário econômico brasileiro. Neste momento foi realizada a conceituação dos processos de fusão e aquisição, a explanação dos motivos macroeconômicos e microeconômicas para a sua realização, das mudanças e adaptações necessárias para seu sucesso. Destacaram-se no objeto de estudo as ações relacionadas à cultura organizacional, aos conflitos emergentes nestas situações, ao papel e à importância da comunicação interna, institucional, organizacional e corporativa, utilizadas para atingir as metas pretendidas com este tipo de transações.

Assim, traçando um paralelo entre as atividades tidas como essenciais para o sucesso das integrações empresariais e a função estratégica desse do comunicador dentro de instituições, foi possível apontar quais podem ser as contribuições das Relações Públicas nesse processo de Concentração de Empresas que vem dominando o cenário econômico mundial e nacional.

2 RELAÇÕES PÚBLICAS NAS ORGANIZAÇÕES

Este Capítulo é fundamental para o posterior entendimento de como o profissional de Relações Públicas pode contribuir no processo de Concentrações de Empresas. Ele aborda, em um primeiro momento, a comunicação dentro das organizações. É necessário entender qual a função deste setor no ambiente empresarial, quais os elementos, níveis, barreiras, modalidades de comunicação existentes nas empresas.

Com este momento concluído, busca-se compreender as diferentes funções das Relações Públicas inserida neste contexto de comunicação empresarial e sua importância como elemento estratégico na Comunicação Integrada.

2.1 O PAPEL DAS RELAÇÕES PÚBLICAS NAS ORGANIZAÇÕES

As organizações são compreendidas no contexto da comunicação como agrupamento planejado de indivíduos que exercem funções e trabalham conjuntamente para atingir objetivos comuns.

A fim de compreender o papel desempenhado pelos profissionais de Relações Públicas nas organizações, primeiramente faz-se necessário entender o que é Comunicação Organizacional e seus elementos básicos. Desta maneira será possível entender a inserção destes profissionais no processo comunicacional e assim conceber seus papéis nas instituições.

Historicamente, dentro das organizações, as variáveis mensuráveis, como os recursos físicos, materiais e financeiros (tecnologia, capital, lucro, prejuízo, volume de vendas, distribuição, equipamentos, etc.) receberam maior atenção e importância

que os recursos humanos e a comunicação. Contudo, “a complexidade dos tempos atuais, decorrentes do fenômeno da globalização e da revolução tecnológica da informação, exige das organizações uma nova postura e uma comunicação estrategicamente planejada” (KUNSCH, 2009, p.243).

Todos os setores dentro de uma empresa informam e são informados constantemente para a própria sobrevivência. Se uma nova tecnologia é adotada, é necessária a comunicação e a capacitação dos funcionários para sua adequada utilização. Quando o volume de vendas aumenta ou diminui, quando a empresa bate recordes de lucros ou tem prejuízo, quando existe a necessidade da administração dar instruções e comunicados, quando um novo produto é lançado ou novo serviço oferecido aos clientes, tudo isto deveria ser feito através da comunicação. Sendo assim, Margarida Kunsch afirma que “o sistema comunicacional é fundamental para o processamento das funções administrativas internas e do relacionamento das organizações com o meio externo.” (2003, p.69).

A autora acredita que um processo de comunicação interna bem estruturado aliado aos conhecimentos dos sistemas sócio-político, econômico-industrial e o sistema inerente ao micro clima interno das organizações, não apenas proporciona o crescimento da organização. Ele permite estudar a concorrência, as ameaças, as oportunidades, os pontos fortes e fracos, analisar as pressões do meio ambiente, criando condições para o aperfeiçoamento e sucesso da instituição.

Nassar (2008) afirma que o Processo de Comunicação Organizacional é o componente mais importante para o estabelecimento e manutenção do relacionamento da empresa com seus diversos públicos, pois é através da comunicação que ela “estabelece diálogo a respeito de suas políticas, suas ações e suas pretensões; informa, organiza e reconhece seus públicos de interesse, entre os quais os colaboradores; legitima sua existência; e trabalha pela melhoria do ambiente de trabalho” (NASSAR, 2008, p.64).

Desta forma, o autor acredita que a comunicação é fundamental para dar sentido e significados às políticas empresariais, planejamentos e ações da administração organizacional.

Contudo, para conceber um processo comunicativo coerente e eficiente dentro das empresas, faz-se necessário o planejamento de comunicação. Para tanto é necessário conhecer os elementos nele presentes, tais como: as barreiras, os

níveis de análise, as redes, os fluxos, os meios e as modalidades comunicacionais existentes.

Kunsch (2003) divide as barreiras da comunicação em “barreiras gerais” (físicas, fisiológicas, psicológicas, semânticas) e “barreiras na comunicação organizacional” (as pessoas; as administrativas/burocráticas; o excesso e a sobrecarga de informação; as informações incompletas e parciais).

Ela entende que as “barreiras gerais” enfrentadas pela comunicação organizacional, podem resultar de obstáculos físicos ou mecânicos, relacionados ao barulho, aparelhos de transmissão, ambientes e equipamentos inadequados que dificultam ou impedem a comunicação. A autora ainda considera as “barreiras fisiológicas”, decorrentes de deficiências fonéticas auditivas, acústicas e articulatórias (como a surdez, gagueira, língua presa, dislexia, problemas fonoaudiólogos em geral). O uso de vocabulário, expressões, símbolos, códigos que não fazem parte do conhecimento do receptor da mensagem, são consideradas pela autora “barreiras semânticas”. Ou seja, se a linguagem não for comum ao grupo visado, ela pode dificultar sua compreensão e possivelmente não atingir sua finalidade.

Kunsch aponta, ainda, as “barreiras psicológicas”, resultado do preconceito e de estereótipos criados por cada indivíduo a partir de suas experiências individuais e de suas distintas referências construídas ao longo de suas vidas. Quando aborda as “barreiras da comunicação organizacional”, Kunsch acredita que as próprias pessoas podem representar uma barreira na comunicação dentro das empresas, uma vez que têm a competência para facilitá-la ou dificultá-la, dependendo do seu estado de espírito, crenças, valores, personalidade.

A forma como as instituições atuam e processam suas informações, também pode configurar barreiras comunicativas/ burocráticas, de acordo com a distância física, a especialização das funções-tarefa; as relações de poder, autoridade e *status*; e a posse das informações dentro das instituições.

O excesso e a falta de critérios e prioridades na transmissão de informações pela empresa, segundo a autora, também podem tornar-se outra barreira à comunicação.

Atualmente, a revolução tecnológica na comunicação ocasionou o surgimento de inúmeros meios de informação. Não é raro ver um funcionário perdido e desorientado, por causa do bombardeio de ordens, recados, comunicados,

regulamentos, instruções, que chegam a ele pelos mais diferentes meios e formas. O grande número de panfletos, cartazes administrativos e institucionais, reuniões desnecessárias ou inúteis, os diversos informativos impressos, eletrônicos e telemáticos, têm causado uma espécie de saturação nos receptores, representando uma barreira ao processo de comunicação dentro das empresas.

É importante atentar que, se por um lado o excesso de informações acaba confundindo o público e tornando a comunicação ineficaz, por outro, as informações incompletas e fragmentadas ficam sujeitas a dúvidas, distorções e interpretações, representando mais uma barreira à comunicação organizacional, além de prejudicar a credibilidade da instituição perante os públicos e disseminar incertezas e inseguranças. Observa-se, portanto, que este equilíbrio é fundamental e, por isso, deve ser planejado e executado pelos profissionais responsáveis pela comunicação interna da empresa.

É importante, ainda, destacar que a comunicação interna de uma organização ocorre por meio de dois diferentes canais: o formal e o informal.

A rede formal de comunicação é estabelecida de modo pensado, planejado e executado pela instituição com objetivo de transmitir resoluções, instruções, recomendações, discursos, pronunciamentos, para determinado público. Segundo Kunsch (2003), o fluxo de comunicação formal acontece em diferentes direções. A comunicação descendente (de cima para baixo) que transmite informações da diretoria para os funcionários, traduzindo a filosofia, missão, visão, valores e metas da empresa, considerada a comunicação administrativa oficial. Na comunicação ascendente, o processo comunicativo ocorre de baixo para cima, ou seja, os funcionários se comunicam com a diretoria por meio de reuniões, caixa de sugestões, pesquisas de satisfação, auditorias de opinião e clima organizacional, entre outras formas planejadas pela empresa.

A comunicação formal pode ser observada, ainda, num fluxo horizontal através de memorandos, notificações, solicitações entre departamentos, sessões, unidades ou empregados de mesmo nível hierárquico.

Kunsch observa que todo sistema formal de comunicação em uma empresa é sempre acompanhado “por uma rede informal de comunicações, igualmente importante, que se baseia nas relações sociais intra-comunicativas e é uma forma mais rápida de atender as demandas mais urgentes e instáveis” (2003 p.82).

O sistema informal de comunicação dentro de uma organização surge da necessidade dos empregados obterem informações sobre a empresa e como elas afetarão suas vidas. Ela é produto do número insuficiente de informações, e também da falta de informações administrativas diretas e claras que satisfaçam suas curiosidades e dúvidas: “um dos produtos mais conhecidos da rede informal é o boato ou o rumor (...) formada, às vezes, por interesses maldosos, mas em grande parte decorrente da ansiedade, da insegurança e de falta de informações”. (KUNSCH, 2003 p.83).

A comunicação informal existe e sempre irá existir, contudo, ela pode ser utilizada a favor das instituições. Kunsch aponta que ela é uma das maneiras mais rápidas de se obter respostas para as inquietudes, insatisfações e problemas no clima organizacional, que acabam influenciando a produtividade e desempenho dos empregados.

É importante salientar que a comunicação da empresa com os públicos visados pode ser estabelecida através de distintos veículos, entre os quais encontram os impressos, visuais, auditivos, eletrônicos, interativos, virtuais, expressos na forma de diálogo, discurso, palestras, encontros, reuniões, cartazes, folders, rádios, informativos, *e-mails*, ordens, etc.

Para o sucesso da comunicação organizacional, é fundamental que o relacionamento com os públicos seja pensado de forma premeditada e estratégica para atingir seu receptor de maneira eficaz; para que ele não receba informações fragmentadas e incompletas, nem que receba tantas informações que lhe cause saturação e passe a desconsiderar a maioria de tentativas de comunicação da empresa com ele.

Ferrari (2009) entende que as Relações Públicas são uma “subárea da comunicação à qual comete, por natureza, a função de planejar e de gerir os assuntos públicos e as políticas corporativas para a manutenção dos relacionamentos da organização com seus públicos estratégicos” (p.245). Percebe-se que a atividade de Relações Públicas não é compreendida pela autora como meramente operacional, e sim estratégica, na medida em que é considerada “legítima interlocutora e gestora das políticas corporativas de relacionamentos simétricos da organização com seus públicos” (FERRARI, 2009, p.246).

As Relações Públicas ajudam as instituições a interagirem os ambientes sociais e institucionais que afetam e são afetados pelas empresas na busca de suas metas e objetivos. Desta forma, a área ajuda as organizações a conciliar seus objetivos com as expectativas dos seus públicos estratégicos, atuando como mediadora do relacionamento na medida em que reporta à administração as angústias, problemas, insatisfações dos públicos, procurando maneiras de solucioná-las.

As Relações Públicas têm como objeto de estudo e trabalho a interação entre as organizações e seus públicos. Kunsch aponta que a função precípua desta área é estabelecer e administrar este relacionamento - empresa/público - prevendo e mediando, muitas vezes, conflitos nele emergentes. Para tanto, “as relações públicas valem-se de estratégias e programas de comunicação de acordo com diferentes situações reais do ambiente social” (KUNSCH, 2003, p.89).

Nesse sentido, a resolução normativa N.º 43, de 24 de agosto de 2002, que define as funções e atividades privativas dos profissionais de Relações Públicas, reforça que “todas as ações de uma organização de qualquer natureza no sentido de estabelecer e manter, pela comunicação, a compreensão mútua com seus públicos são consideradas de Relações Públicas” (SCHMIDT, p.1).

A resolução também aponta que são atividades privativas desta profissão: coordenar e planejar pesquisas de opinião pública para fins institucionais; implementar, realizar, avaliar auditoria e pesquisa de opinião, de imagem, de clima organizacional e de perfil organizacional; desenvolver, implantar, coordenar políticas e estratégias que atendam às necessidades de relacionamento da organização com seus públicos; definir os públicos estratégicos da organização, entre outras.

Sendo assim, pode-se observar que as Relações Públicas enfatizam o lado institucional das organizações. Para Kunsch, as atividades de Relações Públicas contribuem para o alcance dos objetivos globais das empresas e das suas responsabilidades sociais. Mediante o desempenho de suas funções e atividades específicas, as Relações Públicas, ajudam as organizações a se posicionarem institucionalmente, seguindo sua missão e valores na conquista de suas metas e objetivos: “nesse sentido, a comunicação organizacional deve constituir-se em um setor estratégico, agregando valores e facilitando, por meio das relações públicas, os processos interativos e as mediações.” (KUNSCH, 2003, p.90).

Margarida Kunsch (2003) aponta que as Relações Públicas têm diferentes funções dentro das organizações, as quais ela divide entre função administrativa, função estratégica, função mediadora e função política.

A autora classifica a função administrativa das Relações Públicas como as atividades que visam atingir as organizações como um todo, objetivando a articulação necessária para a integração de todos os grupos e subgrupos do sistema social na qual as empresas estão inseridas. Ela explica que é imprescindível o planejamento dos relacionamentos da empresa para adoção de instrumentos e técnicas apropriadas a cada segmento que se almeja atingir.

Esta função de gerenciamento ajuda as organizações a estabelecerem e manterem canais de comunicação, aceitação e cooperação com seus públicos. Ela lida com a administração de crises e controvérsias, além de enfatizar o lado institucional e lidar com a opinião pública. Kunsch (2003) acredita que as Relações Públicas no desempenho de sua função administrativa devem utilizar pesquisas e técnicas sadias de comunicação a fim de antecipar tendências, criando um ambiente preventivo e atuando como agente de mudanças.

No que tange a função estratégica das Relações Públicas, Kunsch (2003) adverte que a área deve ajudar as empresas a construírem uma imagem institucional própria e sólida através de um posicionamento perante a sociedade que demonstre sua missão, os valores que cultivam, suas crenças, atuando estrategicamente para a consolidação da imagem pela qual a instituição deseja ser reconhecida no futuro.

Assim, as relações públicas estratégicas devem, com base na pesquisa e no planejamento, encontrar as melhores estratégias comunicacionais para prever e enfrentar as reações dos públicos e da opinião pública em relação as organizações, dentro da dinâmica social. Administram percepções para poder encontrar saídas estratégicas institucionalmente positivas. Enfim, como atividade profissional, as relações públicas trabalham com as questões que dizem respeito a viabilidade interna e externa, ou seja a identidade corporativa das organizações. (KUNSCH, 2003, p.106)

Observa-se, dessa maneira, que as Relações Públicas devem valer-se da pesquisa e do planejamento de comunicação para traçar as táticas mais apropriadas e eficientes, ajudando as organizações a reconhecerem seus públicos estratégicos que afetam sua missão, visão e valores, e prever suas reações para a viabilização

do estabelecimento de uma identidade corporativa interna externa coerente com credibilidade frente à opinião pública.

Kunsch (2003) aborda ainda a função mediadora das Relações Públicas, a qual considera como a principal função da área. Isso porque a autora acredita que as Relações Públicas não devem apenas informar cada segmento dos públicos de uma organização, mas sim, estabelecer com eles uma relação de cooperação, parceria e comunhão de idéias. É de sua responsabilidade fazer uma leitura e análise do ambiente através de auditorias de culturais e auditorias de opinião, identificando forças e oportunidades que devem ser aproveitadas e desenvolvidas informando as demais áreas sobre elas. A autora afirma que as Relações públicas através da comunicação e da informação devem ser agentes de mudança no ambiente corporativo.

Quando aborda a função política das Relações Públicas, a autora explica que área lida com as relações de poder, crises, conflitos e controvérsias dentro das empresas. Ela acredita que esta é uma das funções essenciais destes profissionais, pois a solução de disputas, desacordos e problemas com os públicos pressupõe negociações estratégicas de comunicação e ações planejadas para a solução de cada questão. Dessa forma, ela afirma que compete as Relações Públicas gerenciar os problemas de relacionamento interno e externo surgidos ou provocados por determinadas ações praticadas tanto pela empresa quanto por determinado público da instituição.

Contudo, no contexto atual de globalização, as sub-áreas da comunicação não podem mais trabalhar de forma isoladas. Se, no passado era possível criar campanhas de publicidade, realizar ações de Relações Públicas, e assessorias de imprensa de forma isolada uma das outras, hoje, isso não é mais plausível. A comunicação integrada não é mais apenas um conceito a ser estudado, e sim, a realidade necessária ao sucesso das ações de comunicação dentro das empresas. O diálogo entre todos os compostos da comunicação é fundamental para o processo estratégico da transmissão de mensagens, valores, imagens, conceitos, aos públicos das instituições.

Comunicação integrada é entendida como a união da comunicação mercadológica, institucional e interna de cada organização. Ela pressupõe a atuação conjunta de todos os profissionais de comunicação, e das áreas afins à

comunicação, em torno dos objetivos organizacionais, assegurando uma linguagem coerente às atividades da instituição, atingindo todos os grupos visados.

Esse conjunto de ações, planejadas e executada em harmonia pelas sub-áreas da comunicação empresarial, permite a concepção de uma linguagem homogênea, coerente e eficiente, ocasionando o surgimento de uma política global de comunicação.

Isso pode ser observado na figura apresentado por Kunsch e representada a seguir:

FIGURA 1: Comunicação Integrada



Adriana Casali, ao propor uma ampliação do conceito de comunicação integrada, diz que, as novas tecnologias e veículos de comunicação exigem que os profissionais de Relações Públicas, Publicidade e Jornalismo, trabalhem em conjunto com programadores gráficos, designers, analistas de sistemas, entre outros. A autora coloca que “é necessário reconhecer que a participação destes profissionais não se dá apenas na implantação das ferramentas de comunicação propostas, mas também em sua concepção” (2002, p.10).

Casali continua dizendo que para a implementação da comunicação empresarial integrada, é necessária a formação de uma equipe multidisciplinar com profissionais de diferentes competências, como por exemplo: persuasão, mídia, tecnologia da informação, marketing, seleção de pessoal, avaliação de desempenho, entre outras. Desta forma, ela entende que a comunicação integrada não pressupõe apenas a ação conjunta das diferentes áreas da comunicação e afins, mas também, de profissionais de áreas diversas que podem contribuir para a construção de uma mensagem única e coerente.

A autora não amplia apenas as áreas que participam da construção de uma comunicação integrada, mas também o seu objeto e alcance. Ela coloca que a comunicação integrada pode referir-se a muito mais que as ações comunicativas, abrangendo também a “integração de informações organizacionais, condição fundamental para o aumento da competitividade organizacional e a realização dos objetivos de produtividade” (CASALI, 2002, p.11).

Para o perfeito funcionamento da comunicação integrada, é necessário um planejamento de todos os seus elementos, sobre o qual irão basearem-se as ações de todas as áreas envolvidas na criação e transmissão de informações, como atenta a autora:

O planejamento da comunicação integrada, sob a égide das novas tecnologias, deverá ultrapassar as premissas vigentes tornando-se ainda mais complexo, visto que opera com veículos de comunicação bilaterais, com mensagens múltiplas, fragmentadas em diferentes mídias e envolve o trabalho conjunto de profissionais de diferentes formações. (CASALI, 2002, p.13)

No capítulo seguinte, será estudado o processo de Concentração Empresarial sob a perspectiva das disciplinas da Administração e das Ciências Econômicas.

Buscar-se-á entender o contexto econômico atual, as razões macro e microeconômicas que estimulam a efetivação das Fusões e Aquisições, os principais objetivos pretendidos por suas concretizações, as maiores dificuldades enfrentadas no curso destes processos, e as principais causas que levam ao seu fracasso

3 CONCENTRAÇÃO DE EMPRESAS

Este Capítulo faz um levantamento dos principais elementos constituintes das Concentrações de Empresas. Primeiramente buscou-se compreender o contexto histórico e atual em que se encontram as Fusões e Aquisições. Com esta introdução ao tema concluída, procuraram-se entender as principais fases do processo de Fusões e Aquisições, os elementos que motivam a realização destas transações e os objetivos de sua concretização. Além disso, foram abordadas as dificuldades encontradas no curso deste processo e as causas que levam ao fracasso de um grande percentual de F&A, onde destaca-se no objeto de estudo deste Capítulo as dificuldades relacionadas aos problemas humanos e a cultura das organizações.

3.1 CONCEITOS

Antes de iniciar esta etapa do trabalho fazem-se necessárias algumas definições de conceitos a serem utilizados. O termo Concentração de Empresas refere-se, aqui, ao processo de Fusões e Aquisições (F&A), entendidas da seguinte forma por Carlos Miranda e Luciano Martins:

(a) fusão é a junção de duas ou mais empresas em uma única firma;

(b) aquisição é uma compra de participação acionária de uma dada empresa já existente, sem que isso implique necessariamente seu controle por meio da propriedade total das ações nem desaparecimento de sua personalidade jurídica. (2000. p.4).

Sendo assim, entende-se por Fusão de Empresas a modalidade de Concentração Empresarial que ocorre quando duas ou mais empresas acordam a

união de seus bens e ativos para gerar uma terceira empresa. Neste caso, as empresas que se unem são extintas, nascendo uma nova empresa, com personalidade jurídica própria e figurando sob novo nome, distinto, portanto, das que lhe deram origem.

Verifica-se numa rápida análise algumas importantes operações de Fusões no cenário econômico brasileiro, originando empresas como a AMBEV (Antarctica + Brahma), a BMF-Bovespa (BMF + Bovespa), a Brasil Foods (Sadia + Perdigão), o Itaú-Unibanco (Banco Itaú + Banco Unibanco), no cenário internacional, como Daimler-Chrysler (Daimler-Benz + Chrysler), VW-Porsche (Porsche e Volkswagen), International Airlines Group (Iberia + British Airways), e no cenário interno e externo, como a fusão mais recente da Interbrew com a AMBEV, resultando na criação da gigante INBEV, que posteriormente ainda adquiriu a Anheuser-Busch.

Quanto às Aquisições Empresariais, entende-se por outra modalidade de Concentração de Empresas na qual uma empresa compra a parte ou totalidade das ações de outra, obtendo o controle total da empresa comprada que, mesmo assim, não deixa de existir, mantendo sua personalidade jurídica e nomes próprios. Portanto, trata-se de simples operação de compra, não havendo extinção de uma ou mais empresas para aderir a outra, como na incorporação.

Entre algumas Aquisições milionárias ocorridas em 2010 pode-se listar² a aquisição da Burger King pela 3G Capital (US\$4 bilhões); Amil Assistência Média Internacional adquiriu a rede Excelsior (R\$50milhões); o Grupo Gerdau adquiriu a TAMCO (US\$165 milhões); Blackstone Investimentos adquiriu 40% da Pátria Investimentos (US\$200 milhões); BR Malls adquiriu 40% do Shopping Crystal Plaza (R\$60 milhões) e 51% do Shopping Uberlândia (R\$204 milhões); TG adquiriu cerca de 10% das Linhas Aéreas Azul (US\$ 20 milhões).

É importante salientar que se optou por não utilizar a nomenclatura empregada por muitos livros de economia e administração (sendo ela 'Integração de Empresas') para esse processo de concentração empresarial, pois se acredita que a integração das empresas não é concretizada pela simples assinatura do contrato de F&A, mas sim pela união física, humana, tecnológica (nos limites e extensões propostos pelo acordo) bem sucedida após a assinatura do termo. Neste caso foi usada a expressão "Concentração de Empresas".

² Fonte: Fusões e Aquisições no Brasil: Setembro de 2010

3.2 ENTENDENDO AS CONCENTRAÇÕES DE EMPRESAS

A globalização, embora não constitua elemento novo na economia mundial, tem inegável aceleração a partir do final do século XX, com a terceira revolução industrial e a entrada do mundo na era digital. Vive-se num processo de crescente integração mundial, com fluxo jamais visto de informações, idéias, pessoas, bens, capitais. Não se trata de simples e pura aproximação de mercados, mas de verdadeira aproximação de culturas, de sociedades e de idéias.

Atualmente a globalização constitui elemento-chave a ser considerado nas políticas empresariais, pois está no cerne de tudo, e pode ser utilizada largamente a favor da empresa, ou inviabilizar-lhe a existência. O mercado, os relacionamentos, os fornecedores e clientes, as sedes da empresa e os funcionários já contituem parte de um emaranhado de relações internacionais e não mais apenas de redes locais ou nacionais. Dessa maneira, observa-se que as corporações passam a adotar estratégias globais, pois não possuem ponto de apoio único. Elas perderam seu caráter nacional e ganharam características transnacionais. Os princípios básicos, como produtividade, competitividade e lucratividade são intocáveis e próprios do modelo que se estabeleceu, norteando a lógica empresarial e guiando suas ações. O consumismo, da mesma forma, generaliza-se como comportamento natural do ser humano, ampliando as expectativas e maximizando as oportunidades. A globalização, o capitalismo e o liberalismo trazem consigo uma série de características sócio-econômicas fundamentais, que devem ser observadas atentamente pelas empresas que almejam o crescimento, ou mesmo a já mencionada sobrevivência.

Este processo de globalização, que aproxima mercados e aumenta a velocidade das transações comerciais, estimula o fenômeno de Concentração de Empresas, que surge como uma necessidade das empresas em um ambiente, em que somente as mais fortes e competitivas conseguem sobreviver. A Concentração de Empresas trata do processo em que uma empresa une-se com uma ou mais empresas para dar origem a uma terceira mais forte e robusta, podendo ser criada nova empresa ou mantida uma delas. Tal distinção reflete a modalidade

concentracionista escolhida, podendo ocorrer através da fusão, da incorporação, da aquisição e outras.

Rocha, Iotto e Ferraz, em seu artigo “Desempenho das Fusões e Aquisições na Indústria Brasileira na Década de 90: a Ótica das Empresas Adquiridas” (2000), apontam que os anos 90 abrigaram grande onda de Fusões e Aquisições em todo o mundo. Segundo eles, só no Brasil foram registradas mais de 1000 transações em todos os setores envolvendo milhões de dólares por ano.

Dominique Héau, no seu artigo “Mania de Fusões” (2001), escreve que “nunca, até hoje, as Fusões deram-se em número tão grande e em tão vasta escala. (...). Essa tendência deve continuar, e há várias boas razões para que isso ocorra.” (p.53) Entre essas tendências ele cita o aumento da concorrência, as privatizações, as fronteiras comerciais mais fluidas, a globalização, facilidade nas comunicações, tarifas mais baixas, mercados financeiros globais e necessidades cada vez mais semelhantes por parte das diferentes clientelas.

A decisão de uma empresa de realizar um processo de união com outra, ou mesmo outras, pode decorrer de série de fatores, mesmo que seu objetivo básico seja de obtenção de melhor posição no mercado mundial. Concorrem para tanto elementos macroeconômicos, como políticas econômicas de incentivo, entrada em outros mercados, incentivos fiscais, jurídicos, etc; bem como elementos microeconômicos, como ganhos de escala, aumento da produtividade, compartilhamento de tecnologias, redução dos custos operacionais, aumento no lucro, etc.

A Concentração de Empresas tem uma série de possíveis repercussões positivas para as instituições envolvidas. Levando isso em conta é que diversas empresas, ainda que marcadas por um histórico de rivalidade e animosidades, aproximam-se de suas concorrentes objetivando um acordo de concentração. Entre os fins almejados mediante o processo de integração, destacam-se a possibilidade de ganhos de escala, com a ampliação do mercado, o aumento da produtividade, a redução dos custos operacionais, o compartilhamento de tecnologias e processos produtivos, a internacionalização, a entrada em novos mercados, a redução da concorrência e, finalmente, o aumento do lucro líquido.

Segundo Bulgarelli, os fatores que determinam uma F&A, também são apontados como suas vantagens, entre eles encontram-se: “racionalizar a produção;

adotar os progressos tecnológicos; reorganizar as estruturas; evitar a concorrência.” (2000. p.27)

Héau ressalta que apesar de serem muitos os objetivos almejados com F&A, no Brasil, mais de 50% do total das transações nos anos 90 ocorreram em torno de três motivações principais: “ganho de *market share* (‘compra de mercados’, no jargão empresarial; maior amplitude geográfica de atuação; crescimento, buscando-se ampliação de escalas operacionais” (2001. p.81)

No relatório elaborado por Paul Collins e David Cheesman, “*The European Consulting: Mergers & Acquisitions/ Report 2009*”, eles colocam que é de relevante interesse as razões pelas quais se dão F&A. Eles analisaram todas as F&A ocorridas na Europa em 2008 e constataram que “dois terços das razões (apontadas pelos compradores) de uma aquisição é atribuída à ‘expansão de serviços e da capacidade de produção’; a ‘expansão Geográfica’ representa 10% das razões por trás das Aquisições³” (COLLINS e CHEESMAN. 2009. p.12).

Sendo assim, diante deste contexto apresentado pelos autores, pode-se inferir que quando as Fusões e Aquisições são negociadas e concentradas com sucesso, devem representar importante crescimento das organizações, independentemente da diferente motivação que originou o contrato. Somos levados a acreditar que o processo de Concentração Empresarial é, aparentemente, simples. Basta unir duas empresas com o mesmo objetivo, por exemplo: uma empresa brasileira que deseja começar a vender seus produtos na Argentina une-se com uma empresa Argentina que deseja ingressar no mercado brasileiro. Contudo, este não é um processo tão simplório como veremos a seguir. O Guia Ernest & Young de Fusões atenta para o fato que “até um terço das Fusões fracassa dentro de cinco anos e cerca de 80% nunca atingem suas expectativas. A maior parte dessas deficiências se deve a fatores humanos, e não a análises quantitativas.” (KEY, 1995, p. 273)

Isso ocorre porque as F&A são fundamentadas e concretizadas apenas em critérios objetivos, estratégicos e financeiros. Segundo o autor, as culturas das empresas e o possível choque-cultural (expressão utilizada para descrever os conflitos entre a filosofia, visão, metas, valores das empresas e seus recursos

³ Tradução da autora

humanos envolvidos no processo de concentração empresarial) recebem pouca prioridade na etapa pré-aquisição:

como disse um analista à revista *Training*: “você pode rodar todos os seus fluxos de caixa descontados e ver os números saindo perfeitamente, mas é o lado dos recursos humanos da fusão/aquisição que indica fracasso ou sucesso (...) quando o contrato é assinado e os magos das finanças vão embora, começam os problemas. Você tem os números. Agora o que vai fazer a respeito das pessoas?” (KEY, 1995, p. 273)

A partir desses comentários, é possível ver que os principais fatores responsáveis pelo fracasso das F&A, diferentemente do que se poderia imaginar, estão relacionados, não a problemas financeiros, e sim à dificuldade em lidar com os recursos humanos das empresas envolvidas na transação.

Rodrigo Maimone Pasin e Matheus Alberto Cònsoli (2010) apresentam uma pesquisa divulgada por *Cartwright & Cooper* (1992) onde os autores destacam alguns fatores associados ao fracasso das Fusões e Aquisições de empresas, sendo eles:

- 1 Subestimação das dificuldades de fundir duas culturas;
- 2 Subestimação dos problemas de transferência de habilidades e conhecimento;
- 3 Desmotivação dos empregados da empresa adquirida;
- 4 Perda de pessoas-chave da empresa adquirida;
- 5 Muito esforço dedicado ao processo de negociação e pouco no planejamento pós-aquisição e integração;
- 6 Tomada de decisão atrasada por falta de clareza nas responsabilidades e conflitos pós-aquisição;
- 7 Negligência do negócio existente com muita atenção à empresa adquirida;
- 8 Pesquisa e informações insuficientes sobre a empresa adquirida.

(CARTWRIGHT & COOPER *apud* PASIN e CÒNSOLI, 2010, p.5)

Pode-se verificar que eles estão associados a fatores humanos. Observa-se que não é suficiente dedicar um enorme esforço apenas à etapa pré-aquisição e fazer todos os cálculos financeiros e econômicos com todo o cuidado, se não for feito um planejamento de integração de culturas, de distribuição de funções, de

motivação, comunicação e relacionamento com os funcionários. Ao analisar estes fatores, fica evidente ser imprescindível que o planejamento da etapa pós-aquisição/fusão é tão importante quanto a que a antecede, e que não basta apenas fazer uma auditoria da empresa a ser adquirida, deve-se fazer um levantamento da empresa adquirente, para verificar a compatibilidade de valores, metas, objetivos, tradições, entre elas.

O Guia Ernest & Young (1995) aponta que dois grandes problemas humanos podem ocorrer nesses processos: a perda de pessoas-chave e a perda de eficácia organizacional. A partir de um estudo publicado na revista *Merger and Acquisition*, eles trazem a informação que apenas 42% dos gerentes das empresas adquiridas permanecem ainda por um período de cinco anos na empresa. Isto seria consequência da incerteza e insegurança associada a todas as Fusões e Aquisições, somada ao sentimento de competitividade e inimizade entre os funcionários das diferentes empresas:

A incerteza que cerca as mudanças, muitas vezes, faz com que os empregados experimentem perda de entusiasmo pelo seu trabalho e pela sua organização, e uma queda do moral e do orgulho organizacional segue-se a fusão. Inúmeras horas são gastas na alimentação da máquina de boatos, e grande quantidade de pessoas adota uma atitude de esperar para ver. (KEY, 1995, p. 276-277)

Barros (2001) acredita que as Fusões e Aquisições acentuam o medo da demissão, o temor pela perda de espaço e poder, e somam-se a necessidade de construir novas relações e de provar ao novo chefe a sua competência, além de ter que conviver com novos colegas e com situações de disputa por poder e espaço dentro da nova empresa.

Robbins chama a atenção para o fato de que, atualmente, o ambiente de trabalho é caracterizado por funcionários que assumem carga-horária cada vez maior e dispõem de menos recursos para trabalhar. “Em uma pesquisa com 600 trabalhadores, 46% afirmaram que seus cargos eram altamente estressantes, e 34% informaram que a tensão era tanta que estavam pensando em deixar o emprego” (ROBBINS, 2003, p.472). Dessa forma, além do *stress* habitualmente presente nas relações de trabalho atuais, é preciso considerar que as F&A elevam o nível de tensão das pessoas. O autor acredita que o baixo nível de *stress* não é necessariamente ruim, pois pode estimular melhor desempenho dos funcionários e

tornar o trabalho mais interessante. Contudo, um nível de *stress* muito elevado pode levar à perda de motivação, à frustração dos funcionários, e à perda de executivos-chave dentro das organizações.

Observamos, desta maneira, que Key, Barros e Robbins concordam que o *stress* é um elemento presente nas concentrações empresariais. Gerado pelas incertezas e pela comunicação ineficiente com os funcionários, o elevado nível de *stress* é apontado por eles como o fator que provoca a falta de motivação, a diminuição de produtividade e a perda de funcionários importantes para as organizações.

Outro elemento importante a ser analisando é a compatibilidade e a integração entre as culturas das empresas envolvidas no processo de concentração, apontada por todos os autores pesquisados como um dos fatores determinantes do fracasso ou sucesso de uma F&A. Consoli e Pasin declaram que existem diversos estudos de casos que apontam o choque entre as culturas e a incompatibilidade entre os estilos e práticas gerenciais das organizações envolvidas nos processos de Fusões e Aquisições como a causa mais comum do fracasso das Concentrações de Empresas.

Para entender essa dificuldade enfrentada nessas transações, é preciso compreender, em primeiro lugar, o que é cultura organizacional com o olhar da Administração. Veloso e Souza buscam a definição de cultura organizacional apresentada por Schein:

Cultura Organizacional é o conjunto de pressupostos básicos que um grupo organizacional inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionou bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas. (SCHEIN *apud* VELOSO E SOUSA, 2007, p.2)

Eles ainda citam a definição de cultura organizacional dada por Fleury e Sampaio:

conjunto de valores e pressupostos básicos expresso em elementos simbólicos que, em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto agem como elemento de comunicação e consenso como ocultam e instrumentalizam as relações de dominação. (FLEURY e SAMPAIO, *apud* VELOSO e SOUSA, 2007, p.3)

A partir destas definições, pode-se dizer que cada organização possui sua identidade, seus símbolos, seus mitos e seus rituais. Sua cultura é observável nos gestos, na comunicação não verbal, na forma de vestir e nos valores que motivam seus comportamentos. São as práticas socioculturais empregadas pelos sujeitos que compõe a organização onde estão atuando dentro e em nome dela. Barros chama à atenção que “não é raro ações idênticas serem interpretadas de forma muito diferente em culturas diversas.” (BARROS, 2001. p.103)

Diferentes empresas apresentam características gerenciais e administrativas próprias (participativa, hierárquica, formal, informal, centralizado, descentralizado, conservadora, inovadora, autocrática, participativa), e possuem seus valores e filosofias, que também definem suas personalidades e culturas. Veloso e Sousa acreditam que as

características como estruturas de poder, paternalismo, gerenciamento de conflitos, estilos de liderança, são aspectos importantes da cultura de uma empresa que podem se destacar nos processos de Fusões e Aquisições, merecendo, portanto, especial atenção das equipes de coordenação de tais processos. (VELOSO e SOUSA, 2007, p.7)

Outras culturas a serem consideradas, são as culturas regionais de onde cada empresa está instalada (especialmente quando falamos em F&A internacionais). Um estudo realizado pelo Departamento de Pesquisa Econômica do Banco da Grécia, em 2009, (*Revisiting the merger and acquisition performance of European Banks*) aponta quatro fatores a serem levados em conta para medir as diferenças culturais de diferentes países/regiões, ao passo que se pode inferir que as empresas nacionais instaladas neles seguem regras e valores desta sociedade. São eles⁴:

1) *The Power Distance Index*: incide o grau de igualdade ou desigualdade entre as pessoas na sociedade do país. Ou seja, se a sociedade está mais propensa a um sistema de castas que não oportuniza a mobilidade dos cidadãos, ou se ela oferece igualdade de oportunidades para todos os cidadãos, independentemente de tradição familiar ou riqueza (ou outro fator).

⁴ Adaptação da autora

2) *Individualism*: incide sobre o grau que a sociedade valoriza realizações pessoais e coletivas e relacionamentos interpessoais. Um alto grau de individualismo indica que os membros dessa sociedade tendem a formar um maior número de relações fracas. Um baixo grau de individualismo caracteriza comunidades de natureza coletivista, com laços estreitos entre os indivíduos. Estas culturas reforçam famílias alargadas e coletivos, onde todos se responsabilizam pelos membros de seu grupo.

3) *Masculinity*: incide sobre o grau que a sociedade aprova ou desaprova o tradicional modelo de trabalho, conquistas, controle e poder masculino. Um alto nível de machismo indica que, nessas culturas, os homens detêm o poder e dominam grande parte da sociedade. Um baixo grau de machismo indica que existe pouca diferença de gêneros nesta sociedade e que as mulheres são tratadas de maneira igual aos homens em todos os aspectos da sociedade.

4) *Uncertainty Avoidance Index*: indica o grau de tolerância a imprecisão e incertezas dentro da sociedade. Por exemplo: situações não formadas. Um alto nível de *Uncertainty Avoidance* (fuga das incertezas) indica que o país tem uma baixa tolerância a incertezas e imprecisão. Isso cria uma sociedade regrada, que institui leis, regulamentos e meios de controle, tendo em vista diminuir as incertezas. Um baixo nível de *Uncertainty Avoidance* indica que o país tem um baixo nível de preocupação com incertezas e imprecisões e maior tolerância com diversidade de opiniões. Isso reflete uma sociedade menos regrada e que está mais propensa a mudanças e a correr mais e maiores riscos.

Desta forma, pode-se inferir que não apenas a cultura interna de uma empresa pode determinar o sucesso de uma F&A. Tão importante quanto ela é a cultura da sociedade (cidade/estado/país) em que as empresas estão instaladas.

Estes desafios podem representar grandes problemas para a integração das empresas e se tornarem a principal causa da não concretização das expectativas esperadas e do fracasso de muitas destas transações.

Ainda, deve-se destacar o caráter revolucionário da “terceira onda” de globalização, que é marcada por avanços impressionantes. Possui como ponto de

apoio a tão comentada revolução da informação, que trouxe o mundo à era digital, em que podemos estar em todos os lugares do globo num piscar de olhos, através de meios de comunicação que transmitem a voz e a imagem em tempo real. As distâncias de outrora não representam qualquer desafio às políticas empresariais, podendo ser contornadas das mais variadas formas. O planeta está interligado em rede, os acontecimentos alcançam os lugares mais remotos em instantes e os boatos correm a passos largos, tudo isso devendo integrar o espectro de considerações para a tomada de decisão.

A seguir, procurou-se desenvolver os principais desafios (aqui tratados) e verificar qual a possível contribuição das Relações Públicas nesse processo de Concentração de Empresas.

4 COMUNICAÇÃO E O PROCESSO DE CONCENTRAÇÃO DE EMPRESAS

Agora que já foi estudado o conceito de comunicação organizacional e o papel do profissional de Relações Públicas dentro da comunicação e dentro das empresas foram explicitados; e discutiu-se o processo de concentração empresarial, as razões pelas quais ocorrem, e as principais dificuldades enfrentadas no curso destas transações, é possível conceber quais as funções que as Relações Públicas podem desempenhar a fim de auxiliar o sucesso das Fusões e Aquisições.

Neste capítulo será traçado um paralelo entre as funções estratégicas do Profissional de Relações Públicas (definidas no primeiro capítulo) e os métodos e soluções propostos pela Teoria da Administração a fim de evitar e diminuir o grande percentual de fracassos de F&A devido às dificuldades em lidar com os Recursos Humanos e as diferenças culturais apresentadas no capítulo anterior, afim de identificar se profissional de Relações Públicas pode atuar como elemento estratégico e diferencial nestes processos de concentração empresarial, e como ele pode contribuir para o aperfeiçoamento destas transações que envolvem milhões de reais, diversas empresas e trabalhadores todos os anos.

4.1 RELAÇÕES PÚBLICAS COMO FATOR ESTRATÉGICO NO PROCESSO DE CONCENTRAÇÃO DE EMPRESAS

É de comum acordo, entre todos os autores pesquisados, que os aspectos financeiros e legais das F&A são sempre bem planejados e fundamentados, sendo eles levados em conta em todas as negociações e fases do processo de concentração. Já os fatores humanos podem ser completamente esquecidos ou somente considerados após a assinatura do contrato entre as empresas. Uma das razões, apontadas por eles, do fracasso dessas transações.

As principais dificuldades encontradas nas F&A destacados pelos autores da teoria administrativa e econômica pesquisados foram agrupadas em três distintos grupos: O *stress*, a perda de motivação e de pessoas chaves; a resistências dos funcionários às mudanças pretendidas e necessárias para a integração; e o choque entre as culturas das empresas envolvidas.

Robbins (2003) acredita que o *stress* ocorre porque os funcionários sentem-se incertos quanto às expectativas, metas, e modo como serão avaliados. Em seu livro, “Administração: mudanças e perspectivas”, ele aborda alguns meios de diminuir a tensão entre os funcionários. Segundo o autor, as pessoas tendem a desempenhar melhor as suas funções quando possuem metas específicas e desafiadoras percebidas como realizáveis. Neste caso, o *feedback* é de essencial importância, pois ele reduz as incertezas quanto ao desempenho efetivo do cargo, diminuindo as frustrações e a tensão.

Outro fator que gera o *stress* é a falta de tempo para executar as suas tarefas. Segundo Robbins, um indivíduo organizado pode realizar duas vezes mais que um desorganizado. Dessa forma, a administração deve proporcionar treinamentos de gerenciamento do tempo, ensinando seus empregados a utilizarem o que dispõem de forma adequada e eficaz: “a compreensão dos princípios da administração do tempo pode ajudar os indivíduos a lidarem melhor com suas demandas de trabalho” (ROBBINS, 2003, p.472).

Outra sugestão apresentada no livro são os programas de bem estar sustentados pelas empresas, como seminários para ajudar as pessoas a pararem de fumar, diminuir o uso de álcool, perder peso, melhorar a alimentação, praticar exercícios físicos, etc. Para Robbins, diversas organizações que implementaram estes programas acabaram descobrindo que os benefícios superam os custos.

O autor sugere que se amplie a comunicação organizacional formal com os funcionários: “se o *stress* é gerado pela incerteza, ele pode ser combatido pela melhora da comunicação interna e da redução da incerteza e da ambigüidade”. (ROBBINS, 2003, p.474).

Albuquerque também defende a idéia dizendo que: “ao garantir que os sistemas formais de comunicação sejam mais eficientes que os informais, haverá um menor *stress* por parte da equipe e garantirá um maior comprometimento dos mesmos” (2001, p.44).

Como podemos observar a própria teoria da administração aponta a comunicação como fator estratégico para evitar ou atenuar a insegurança que leva os funcionários-chave a deixarem seus empregos e aos demais experimentarem sentimentos de desmotivação em relação às suas funções em processos de fusão ou aquisição, pois esta seria gerada pela falta de informações e por comunicação deficiente entre a empresa e seus empregados.

Barros (2001) coloca que a comunicação cumpre diferentes papéis nas várias fases do processo de Concentração Empresarial e que, em um primeiro momento, sua função é informar, suprir informações, para que não haja espaço para especulações.

Os comentários especulativos são inevitáveis e geram muita insegurança, o que traz vários malefícios para o clima interno da organização. Dessa forma um processo de comunicação eficaz e objetivo, que informe e divulgue os fatos, diminui o efeito dessa especulação. (BARROS, 2001, p.136)

O autor afirma que a ferramenta mais poderosa para diminuir a tensão, as dúvidas, o medo da demissão - que resultam na perda de motivação e diminuição da produtividade - é a comunicação clara, direta e honesta com os empregados. O esclarecimento sobre o processo decisório, sempre que possível é necessário para afastar os fantasmas da demissão, além de priorizar intensamente o diálogo interno.

Se é fundamental que a empresa comunique-se de maneira eficaz com os empregados em um processo de mudança, a fim de diminuir as inseguranças, é necessário que esta comunicação seja feita por um profissional adequado. É preciso que ele esteja apto a reconhecer os públicos e suas reações, familiarizado com os meios de comunicação dirigida e que seja capaz de planejar e executar esta comunicação. Só assim ele será capaz de promover relacionamentos e fazer mediações entre as instituições e seus públicos, incluindo o chamado público interno: os funcionários ligados direta, ou indiretamente às empresas.

James Grunig e Todd Hunt defendem as Relações Públicas como um subsistema administrativo de apoio:

essa área pode auxiliar a alta direção e os subsistemas integrantes, abrindo canais de comunicação com os públicos internos e externos, ajudando-os a se comunicar entre si e, às vezes, apoiando-os em suas atividades. (GRUNIG e HUNT apud KUNCSH, 2003, p.99)

Kunsch atenta ao fato que as Relações Públicas, em sua função mediadora, têm capacidade para fazer auditorias sociais e leituras do ambiente organizacional, estando aptas não unicamente a informar seus públicos, mas também, conseguir estabelecer com eles comunhão de idéias e de atitudes.

Como função administrativa as relações públicas visam, por meio de suas atividades, atingir toda a organização fazendo as articulações necessárias para maior interação entre setores, grupos e subgrupos, etc. (KUNSH, 2003, p.100)

É através das Relações Públicas que se consegue a aceitação e a cooperação dos públicos, e se almeja conseguir manter a administração informada a respeito da opinião, atitudes, comportamentos de seus funcionários utilizando as técnicas de pesquisa e de comunicação como suas ferramentas.

As relações públicas constituem a função administrativa que avalia as atitudes do público e executa um programa de ação e comunicação para obter a compreensão e aceitação do público. (RAYMOND SIMON apud KUNSCH, 2003, p.101)

A autora prossegue dizendo que: “fazer a relação mediadora entre a organização e seus públicos é a função precípua de relações públicas, que não podem prescindir da comunicação e do uso de todos os seus meios possíveis e disponíveis” (KUNSCH, 2003, p.106).

Tendo isso em consideração, podemos concluir que cabe às Relações Públicas gerenciar o processo comunicativo e o relacionamento das organizações com seus funcionários durante os processos de fusão e aquisição de empresas, pois é indispensável planejar seu inter-relacionamento, com a tomada de estratégias e técnicas apropriadas, utilizando instrumentos eficazes para atingir cada segmento de público.

Outra dificuldade encontrada no processo de Concentração Empresarial é a possível e provável resistência dos funcionários às mudanças que resultarão das F&A. Como aponta o psicólogo e professor de Harvard, Harri Levinson, sobre as conseqüências psicológicas da experiência da fusão.

mesmo quando uma fusão oferece novas oportunidades, ela ainda tende a ser percebida como uma ameaça ao equilíbrio da pessoa. Qualquer que seja o resultado de uma fusão, ela desequilibra o relacionamento, as normas, comportamento no trabalho e sistemas de apoio. Se essas perdas psicológicas não receberem atenção no início, poderão conduzir a problemas crônicos de atitude e comportamento. (LEVINSON *apud* KEY, 1995, p.277)

Kotter, em seu livro “Liderando Mudança” (1997), faz um levantamento dos principais erros que as empresas cometem em seus processos de transformação: permitir complacência excessiva; falhar na criação de uma coalizão administrativa forte; subestimar o poder da visão; comunicar a visão de forma ineficiente; permitir que obstáculos bloqueiem a nova visão; falhar na criação de vitórias a curto prazo; declarar vitória prematuramente; negligenciar a incorporação sólida de mudanças à cultura corporativa.

Segundo o autor, esses erros são muito comuns, mas podem ser evitados ou, pelo menos, atenuados, pois trazem conseqüências que podem ser devastadoras para a empresa, como, por exemplo: as novas estratégias não serão implementadas adequadamente; as Aquisições não atingirão os efeitos esperados; a reengenharia será lenta e dispendiosa; o *downsizing* não manterá os custos sob controle; os programas de qualidade não apresentarão os resultados esperados.

Permitir que qualquer um dos oito erros se torne comum no projeto de transformação pode trazer sérias conseqüências. Reduzir a velocidade de novas iniciativas, criar resistência desnecessária, frustrar os funcionários interminavelmente e às vezes sufocar completamente as mudanças necessárias (KOTTER, 1997, p.15)

A partir de uma análise feita por ele, e com base na observação de diversas empresas em seus esforços para aperfeiçoar o desempenho organizacional (através da reestruturação, *downsizing*, reengenharia, programas de qualidade, Fusões e Aquisições, renovação cultural e redirecionamento estratégico) ele chega à conclusão de que a mudança fundamental não acontece facilmente. Explica que uma transformação bem sucedida baseia-se em processo de oito etapas, sendo elas: estabelecimento de um senso de urgência; criação de coalizão administrativa; desenvolvimento de visão estratégica; comunicação da visão da mudança; como investir em *empowerment* os funcionários para as ações abrangentes; realização de

conquistas a curto prazo; consolidação de ganhos e produção de mais mudanças; estabelecimentos de novos métodos na cultura.

Realizar grandes mudanças em uma empresa requer o apoio e a adesão de todos envolvidos no processo. É de fundamental importância criar coalizão administrativa forte, com objetivos comuns e que seja capaz de liderar as mudanças pretendidas. Faz-se necessário o treinamento da gerência para lidar com seus subordinados, para que todos compartilhem das mesmas metas e objetivos.

Como é extremamente difícil realizar grandes transformações, torna-se necessária uma força vigorosa para sustentar o processo. Nenhum indivíduo isolado, nem mesmo um poderoso executivo principal, é capaz de desenvolver a visão correta, comunicá-la a um grande número de pessoas, eliminar todos os obstáculos-chave, possibilitar vitórias a curto prazo, liderar e gerenciar dezenas de projetos de mudança e, ainda, enraizar novas abordagens na cultura da organização. Comissões fracas são ainda piores. (KOTTER, 1997, p.51)

O autor justifica que, nem executivos isolados, nem as comissões fracas possuem todas as informações necessárias para a tomada de decisões e parecem não ter a credibilidade ou o tempo necessário para convencer os funcionários a fazer sacrifícios pessoais indispensáveis às transformações almejadas.

Para ele, mudança de atitudes, ações, costumes dos empregados, é o primeiro passo para a mudança da cultura das organizações. As alterações práticas no comportamento das pessoas caracterizam o processo de transformação da cultura. Para isso, precisa ser elaborada nova visão, objetivos, métodos, que devem ser comunicados de forma eficaz e repetitiva até que os funcionários acostumem-se às novas práticas.

Pode-se observar que a própria teoria da Administração de Empresas apresenta como solução para a resistência às mudanças geradas pelas F&A a implementação de um sistema de comunicação interna eficiente. Então como o profissional de Relações Públicas poderia atuar neste contexto como elemento facilitador na implementação das mudanças almejadas?

Segundo Kunsch, a teoria das Relações Públicas baseia-se, entre outras, na teoria inter-organizacional e na teoria da Administração. A autora explica que a primeira ajuda os profissionais a entenderem os conceitos gerais de interdependência dos indivíduos, grupos e organizações e as interações no interior

de cada organização. A segunda, lida com as incertezas, com as tarefas e responsabilidades para tomada de decisões e implantação dos planos de ações, sendo aplicada em todo o processo de planejamento.

Segundo a autora, “cabe às relações públicas desenvolver programas de ação com todos os públicos, pois um público pode facilitar ou impedir a capacidade de uma empresa para atingir seus objetivos.” (KUNSCH, 2003, p.93). Ela explica que as Relações Públicas enfatizam o lado institucional e corporativo das organizações sendo capazes de identificar os públicos, suas reações, percepções e pensam estratégias institucionais de relacionamento de acordo com as demandas sociais e o ambiente organizacional.

Além disso, Kunsch afirma que as Relações Públicas supervisionam e coordenam os programas de comunicação com os públicos, estabelecendo um diálogo interno em harmonia com a cultura da instituição, atuando neste sentido, como elemento capaz de gerar a cooperação, credibilidade e comprometimento com os valores da empresa.

A autora salienta ainda que as Relações Públicas, no exercício de sua função política, administram disputas, desacordos, crises, lidam basicamente com as relações de poder dentro das organizações e com administração de controvérsias, confrontações que acontecem no ambiente do qual fazem parte.

os executivos de relações públicas, em seus papéis gerenciais, devem calcular a seriedade e, conseqüentemente, a ruptura e custos atuais do conflito em potencial (disputas, desacordos, controvérsias e confrontações). Eles devem fazer isso sabendo, geralmente por meio de pesquisas, a natureza da colocação social e a rede de integração das organizações e instituições que interagem em qualquer corporação, quando os conflitos se tornam declarados ou deflagrados. Ao mesmo tempo eles devem determinar quando a comunicação do tipo negocial se torna apropriada e o meio principal (tipo de ação, estratégia) para mediar ou abrandar conflitos na procura de pontos para chegar a um acordo e cooperação.” (EHLING, WHITE, GRUNIG *apud* KUNSCH, 2003, p.112)

Nádia Rebouças (2010) reflete como transportar a novas visões e valores para a comunidade interna da empresa. A autora acredita que o público interno deve ser ouvido e que os líderes devem compreender os novos valores e que devem saber comunicar os novos objetivos da empresa com clareza, pois os melhores colaboradores desejam conhecê-los para ajudar a empresa a conquistá-los. Ela

atenta ao fato de que há tempo está difícil administrar as incertezas e a sobrecarga de trabalho e explicita que

a transparência e o diálogo são os trilhos seguros para dar sentido às dores que podem se seguir. Agir com consciência, produzindo mais consciência. Uma comunicação fluida que percebe que crise tem gestão e, mais ainda, que crise contém oportunidades. Ela pode não estar visível, mas está ali. Mas do que nunca, o momento exige uma comunicação de qualidade. (2010. p.196)

Rebouças acredita que as pessoas são motivadas para realizar tarefas que compreendem o significado, e que a comunicação é capaz de dar sentido aos acontecimentos, deveres e obrigações dentro das empresas. Para ela, comunicação organizacional é “marca sendo comunicada, transmitida como uma experiência viva. Só existe vida porque existe comunicação.” (REBOUÇAS, 2010. p.199). Ela completa dizendo que uma marca/empresa só possui vida quando passa a contar com a energia dos que participam da sua existência, por isso é de fundamental importância conseguir motivar as pessoas entorno de um propósito em comum a todas.

Baseando-se nisto, é possível entender que cabe às Relações Públicas, através da administração de conflitos e da comunicação, gerenciar os problemas de relacionamento surgidos ou provocados pelo comportamento de determinados públicos diante de certas decisões das organizações.

A área deve ser usada como estratégia para a implementação das mudanças de comportamento pretendidas que levarão à prática das novas técnicas, costumes, atitudes e todas demais transformações imprescindíveis e necessárias para o sucesso de quaisquer modalidades de Concentração de Empresas por parte de todos os segmentos do público interno. Assim, fica evidente a importância das Relações Públicas participarem de maneira ativa e direta na elaboração e execução do plano estratégico de implementação de mudanças, tanto de valores, quanto de comportamentos.

Outro ponto desenvolvido no capítulo anterior e apontado como uma das maiores dificuldades encontradas no processo de Fusão e Aquisição de empresas é compatibilidade e integração das culturas organizacionais. Conforme foi verificado, o choque entre as culturas das instituições é apresentado como uma das causas mais comuns do fracasso deste tipo de transações. Também foi visto que implantar

mudanças de comportamentos e valores é algo extremamente difícil e complicado. Então como garantir que duas culturas distintas unam-se e transformem-se em uma nova cultura coerente? Como colocá-la em prática e fazer os funcionários aderirem a ela?

Luis Carlos Assis lasbeck adverte que a cultura organizacional de uma empresa somente será coesa no momento em que for compartilhada por todos, estimulada e posta em prática por todos integrantes de um sistema social. Ele acredita que “a cultura de uma organização caracteriza-se pelos valores simbólicos de que ela se nutre e de que necessita para sustentar a motivação de seus integrantes” (2010, p.143).

O autor diz que se a cultura organizacional for resultado de um cruzamento bem sucedido e original, ela pode representar seu diferencial no mercado. Por isso, explica que:

quanto mais apta a dialogar com elementos de outras culturas (outras organizações) e a compartilhar com elas valores a fins e diferentes, maior será a potencialidade de uma dada organização em originar-se, seja em cruzamentos inéditos, seja em acordos imprevisíveis e ocasionais. (IASBECK, 2010, p.144)

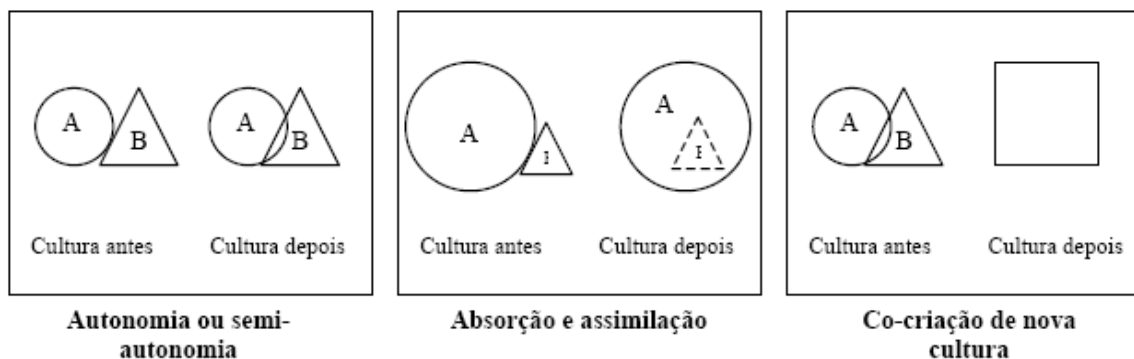
lasbeck afirma que, para isso, é necessário que o discurso organizacional - entendido como “conjunção de linguagens específicas, social e tecnicamente determinadas, que lhe conferem (a organização) identidade e traços diferenciais (...)”. (2010, p.145) - seja coerente com a realidade da empresa, representando um reflexo da cultura de fato encontrada no ambiente organizacional.

O autor acredita que a cultura organizacional é um fenômeno comunicativo, pois os elementos da cultura são produzidos e determinados pelo discurso organizacional, e precisam ser coesos com as estratégias administrativas traçadas para não correr o risco de soarem fragmentados, superficiais e inconsistentes aos seus receptores.

Sob a perspectiva deste autor, verificamos a importância da cultura organizacional ser coesa e bem implementada, pois deve refletir a realidade das práticas organizacionais sob risco de tornar-se um discurso vazio e sem credibilidade.

Quando ocorre uma Concentração de Empresas, suas culturas são obrigadas a convergirem, podendo assumir três formas como mostra a figura a seguir:

FIGURA2: formas da cultura organizacional resultantes de F&A



Fonte: PASIN E CONSOLI, 2010, p. 6

Ao analisar a figura acima, Consoli e Pasin explicam os diferentes resultados da interação das culturas após a efetivação das concentrações empresariais, sendo elas:

1 'Autonomia ou semi-autonomia' – neste cenário as empresas continuam autônomas, buscando cooperação e sinergia. É possível a ocorrência de poucas mudanças em suas culturas individuais, sem mudar a natureza de nenhuma delas.

2 'Absorção e assimilação': a cultura de uma é imposta a outra. Neste cenário, é preciso educar os funcionários da absorvida, informá-los das novas regras e achar meios de mudar seus hábitos, atitudes, métodos, ou seja, a cultura intrínseca neles.

3 'Co-criação de uma nova família': quando as duas empresas se unem e elaboram novas metas, visões, objetivos, valores em comum, que passaram a valer para as duas dali em diante.

Assim, sempre que houver fusão ou aquisição (principalmente as de 'absorção e assimilação de cultura' e 'co-criação de uma nova família') os

funcionários são forçados a adaptarem-se à nova cultura organizacional - muitas vezes completamente nova - imposta a eles.

Como vimos, isto pode acarretar diversos problemas, conflitos e obstáculos ao sucesso das F&A e fica evidente a importância da elaboração do planejamento bem estruturado de integração das culturas e dos recursos humanos das empresas envolvidas. A cultura organizacional, por constituir-se fundamentalmente em processo comunicativo, torna imprescindível a participação da comunicação organizacional no seu planejamento, implantação e gerenciamento a fim de garantir a adaptação e adesão de todos envolvidos.

Veloso e Sousa (2007) advertem que a adaptação dos funcionários é um processo demorado e difícil, e atentam para o fato de que até mesmo costumes aparentemente simples (como, por exemplo, o uso ou não de uniformes), podem tornar-se possíveis objetos de disputas e desentendimento entre as gerências.

Desta maneira podemos entender porque a cultura das empresas e seu possível choque cultural são considerados pelos autores como um dos maiores desafios das F&A..

Tendo em vista diminuir o choque-cultural das empresas, a perda de pessoas-chave, o stress dos funcionários, diminuição da eficácia e com isso aumentar as chances de sucesso das integrações e do alcance das metas e expectativas criadas para elas, é necessário um planejamento detalhado para se colher da transação os benefícios esperados, como aponta o Guia Ernest & Young de Fusões:

É importante que a gerência da empresa adquirente comunique suas expectativas à empresa que está sendo adquirida no início do processo. Essa comunicação deve incluir: metas e objetivos da fusão; oportunidades de carreira nas empresas combinadas; e os benefícios e a liberdade que serão dadas à empresa adquirida em áreas como capital, tecnologia e possibilidade de fazer suas próprias Aquisições. (KEY, 1995, p. 279)

Rasmussen, em seu livro *Aquisições, Fusões & Incorporações Empresariais* (1989), sugere no momento da integração das coligadas, que se crie um comitê formado por dois membros 'sênior' de cada uma das empresas envolvidas com a finalidade de formar a nova gestão e implementar a cultura estratégica. Para isso, esse comitê seria encarregado de elaborar o plano de integração das empresas composto pelos seguintes itens:

- 1 formação de um conceito adequado sobre os objetivos e estratégias a serem aplicadas nas transações;
- 2 definição da política de centralização ou descentralização da gestão da nova empresa;
- 3 definição dos objetivos operacionais a curto prazo, formação dos macros objetivos a longo prazo;
- 4 consolidação dos serviços de gestão na nova empresa;
- 5 criação de adequados canais de comunicação entre as empresas associadas;
- 6 formação de adequados sistemas econômicos e operacionais da nova empresa;
- 7 conceituação de sistemas de controle internos, auditoria interna e uniformização de Organização e Métodos para facilitar os controles e as comunicações inter-empresariais;
- 8 implementação de conceitos culturais e estratégicos da *holding* no novo membro econômico.

(RASMUSSEN, 1989, p. 169)

Ao observar os itens apresentados por este teórico da Administração como fundamentais para a implementação bem sucedida da cultura organizacional no processo de Concentração de Empresas, verificamos que metade deles é objeto de estudo da teoria de comunicação e das Relações Públicas.

Já vimos que cabem as Relações Públicas o planejamento, instituição e manutenção dos canais de comunicação entre as empresas e seus públicos-alvos. Compete à área, também, criar conceitos culturais e meios de unificar os objetivos dos funcionários com os da empresa, garantido a cooperação de todos e, assim, o aumento da produtividade. Foi estudado que é atividade das Relações Públicas a realização de auditorias capazes de mapear culturas organizacionais e verificar sua compatibilidade. Sendo assim, constata-se a importância que o profissional de Relações Públicas teria ao integrar este comitê responsável pela elaboração do plano de integração proposto por Ramussen.

O Guia de Ernest e Young de Fusões (1995), também, defende a criação de uma equipe de integração com membros de ambas as organizações. Eles sugerem que além de todos os planos de integração física e financeira, deve ser elaborado um plano separado de integração cultural e de recursos humanos cujos componentes-chave devem incluir: “planos e estratégias de comunicação; estrutura

organizacional e relações de subordinação; plano do desenvolvimento da nova visão, nova missão e novos valores; plano de pessoal, inclusive de pacotes de benefícios, pacotes de compensação e pacotes de políticas e procedimentos” (p. 286).

Mais uma vez é possível observar que estas são atividades típicas das Relações Públicas. Estudamos que a área é responsável pela gestão da comunicação organizacional, e cabe a ela a elaboração de planos e estratégias de comunicação, além de desenvolver projetos de motivação, integração, cooperação dos recursos humanos baseados na visão, missão, valores, objetivos e metas estabelecidos pela empresa.

A idéia de formação de uma equipe de integração também é defendida por Veloso e Sousa (2007), os quais defendem que esta deve ser multidisciplinar e que deve estar presente em todas as fases do processo:

ideal é que nas operações de Fusões e Aquisições não se avalie apenas o aspecto financeiro, mas a empresa como um todo, ou seja, que uma equipe multidisciplinar participe do diagnóstico de todo o processo. Este processo deveria começar na fase de *due diligence*, com a presença dos recursos humanos, em especial da empresa a ser adquirida, objetivando atenuar as diferenças entre ambas. Apesar das possíveis divergências, não se pode dizer que uma cultura é boa ou ruim, apenas são diferentes. Os aspectos pertinentes devem ser trabalhados para o maior sucesso do negócio. (VELOSO e SOUSA, 2007, p.7)

Desta forma, eles acreditam que da mesma maneira que é feito um detalhado planejamento financeiro e jurídico e auditorias fiscais, econômicas e tecnológicas, é preciso, também, elaborar um detalhado planejamento de integração das culturas empresariais envolvidas.

Consoli e Pasin apontam que Key (1992) divide este processo de fusão de culturas em três fases, sendo elas as seguintes.

1) Fase da Pré-aquisição: “O princípio diretor desta fase é ‘conhece-te a ti mesmo’”.(CONSOLI e PASIN, 2010, p.7). Ou seja, nesta fase, faz-se um levantamento do perfil cultural da empresa adquirente. Para isso, é criada uma equipe capaz de identificar as características organizacionais de uma empresa, bem como seus pontos fortes e fracos.

Pode-se observar que esta fase proposta pela administração faz parte do planejamento estratégico de comunicação, pois este tem como base o levantamento da cultura organizacional, dos pontos fortes e fracos, da concorrência, das oportunidades e ameaças. É fundamento do planejamento de comunicação a execução de uma auditoria cultural a fim de mapear as características operacionais, estratégicas, culturais, sociais da empresa, bem como sua estrutura física e funcional. Dessa forma, é competência das Relações Públicas a elaboração do perfil cultural das empresas que desejam fundirem-se ou adquirirem outra(s).

2) Fase da Due Diligence: é nesta fase que são feitos os levantamentos e análises financeiras, jurídicas, contábeis, fiscais, tecnológicas, etc. das empresas a serem adquiridas. Ela objetiva a elaboração de um planejamento estratégico que considere as características organizacionais das empresas, visando prever, planejar e diminuir os possíveis conflitos resultantes das diferenças culturais entre elas, pois, como vimos, a análise dos recursos humanos e da cultura organizacional das empresas normalmente é deixada de lado, o que se torna um grande problema posteriormente.

Key (1992) propõe que as seguintes análises sejam realizadas neste momento:

- Desenvolver um perfil da cultura da candidata à aquisição e conscientizar-se das semelhanças e diferenças.
- Determinar semelhanças e diferenças no sistema de reforço interno, inclusive:
 - sistemas de compensação/benefícios;
 - sistemas de análise de desempenho;
 - critérios de desempenho;
 - critérios e práticas de contratação e demissão.
- Discutir e planejar a integração cultural.
(KEY *apud* CONSOLI e PASIN, 2010, p.8)

Vemos, assim, destacado pela teoria da Administração, nos itens relevantes de análise tópicos concernentes à cultura organizacional e aos recursos humanos. Dessa forma, mais uma vez, a comunicação, em conjunto com as demais áreas deve ser acionada para fazer o levantamento cultural da empresa a ser adquirida que irá compor o relatório final junto às análises dos demais campos de conhecimento (jurídicas, contábeis, financeiras). Observa-se a importância dada atualmente à análise cultural e de recursos humanos na fase Pré-Aquisição,

justamente por esta representar a maior dificuldade enfrentada na fase posterior à assinatura dos termos.

Pasin e Consoli (2010) complementam sua análise citando o *checklist* elaborado por Harper (2002) para conferir a compatibilidade cultural das empresas.

1. Filosofia do negócio. Quais as filosofias e éticas da organização?
 2. Fatores críticos de sucesso e mensurações. Como as organizações envolvidas definem esses fatores e como os mensuram?
 3. Liderança e estilo gerencial. Quais as características do líder ideal? Como as decisões são tomadas? Como inovações e criatividade são fomentadas?
 4. Estrutura. Como as organizações estão estruturadas? Qual o tipo de hierarquia, plana ou matriz?
 5. Práticas de trabalho. Como o trabalho é desempenhado em cada organização?
 6. Percepções e expectativas. Qual o nível de confiança entre divisões e departamentos? E entre administração e empregados?
 7. Costumes e artefatos. Incompatibilidade nessas áreas indicam diferenças de valores que impactam na moral, produtividade e retenção.
 8. Recursos e ambiente de trabalho.
- (HARPER *apud* CONSOLI e PASIN, 2010, p.9)

Ao analisarmos os tópicos acima destacados é possível observar sua semelhança com a fase de diagnóstico do planejamento estratégico de comunicação. O levantamento cultural tão discutido até o momento pela teoria da Administração, nada mais é do que o diagnóstico da empresa. Ao estudarmos a teoria de Relações Públicas aprendemos que na fase do diagnóstico devemos fazer o reconhecimento das metas, valores, objetivos (filosofia da empresa). Este é o momento de verificar as características e o estilo gerencial da companhia, atualizar os fluxogramas, fazer o levantamento dos pontos fracos e fortes da empresa, entre outros que ajudem a construir o perfil cultural e de recursos humanos da organização.

Por estas razões fica evidente a importância da participação do profissional de Relações Públicas em mais este momento do processo de F&A, pois é sua atribuição a elaboração do diagnóstico cultural, de recursos humanos e de comunicação.

3) Fase da Pós-aquisição: após a decisão da concretização do processo de concentração das empresas, deve-se formar uma equipe com membros de ambas empresas para a elaboração de um plano de integração das culturas e recursos humanos.

Barros (2001) acredita que cabe à comunicação apontar a direção que está sendo tomada, bem como divulgar intensamente os valores, as crenças e os princípios que regem a organização, que devem se traduzidos em comportamentos práticos para serem compreendidos com maior clareza.

Sidnéia Gomes Freitas (2006) apresenta um estudo desenvolvido por Marchiori onde ela analisa a organização, a cultura e a comunicação. Marchiori ressalta que, se a interação social, os hábitos, costumes, valores, métodos, acontecem através da transmissão de mensagens, então, se pode dizer que a “cultura estabelece-se, modifica-se e cristaliza-se por meios de comunicação; portanto, a cultura deve ser tratada como comunicação” (2006, p.59).

Ferrari (2009) diz que a cultura e a comunicação se inter-relacionam. Se, por um lado, o processo comunicacional ajuda a construir a cultura de uma empresa, por outro, os meios de comunicação estão fortemente condicionados ao contexto cultural.

o profissional de relações públicas deve desvendar a cultura organizacional por meio dos comportamentos, valores, políticas, condutas e estilos de comunicação adotados pela organização. Em outras palavras, mediante sua dimensão simbólica, a empresa define mecanismos de comunicação para relacionar-se com o ambiente interno e externo. (FERRARI, 2009, p. 243)

Para Ferrari (2009), os valores desempenham importante papel dentro das organizações, pois explica suas atitudes e funcionamento. Para ela, as normas, papéis e valores estão interligados, na medida em que, são compartilhados por todos dentro da cada empresa. Para a autora, os valores não apenas norteiam a vida das pessoas, eles também guiam a vida das empresas e de seus membros. As atitudes, costumes, formas de executar tarefas, motivação, são baseados nos valores organizacionais.

A mesma autora menciona que em sua pesquisa onde observou que os valores organizacionais revelam e asseguram os interesses da administração,

determinam padrões de comportamento, e formas de administrar, fazendo parte da cultura das instituições. Para ela, os valores “são escolhas estratégicas que provêm de pressupostos básicos ou crenças que, em geral, a administração define para alcançar as metas propostas.” (FERRARI, 2009, p.258).

Kunsch acredita que as Relações Públicas no exercício de sua função estratégica, ajudam as empresas a se posicionarem perante seus públicos, “demonstrando qual a razão de ser do seu empreendimento, isto é, sua missão, quais seus valores, no que acreditam e o que cultivam, bem como a definir uma identidade própria e como querem ser vistas no futuro” (KUNSCH, 2003, p. 103).

As Relações Públicas são capazes de “reconhecer e analisar os componentes do cenário estratégico de atuação das empresas” (FORTES, *apud* BONFADINI, 2007, p.38), traçar a cultura da organização, identificar as ameaças e oportunidades para a imagem institucional e para o relacionamento com seus públicos, prever as reações dos públicos, e, com tais informações, preparar um diagnóstico sobre o qual será elaborado o planejamento estratégico.

Desta forma, é através do planejamento estratégico de comunicação que as Relações Públicas assessoram os dirigentes e são capazes de identificar os problemas e oportunidades relacionados à comunicação e à imagem institucional.

Vieira, ao analisar a comunicação no processo de mudança cultural adverte que o “elemento principal e decisivo nessa transação organizacional é a forma de gerenciamento em qualquer nível, pois esse gerenciamento se tornará o multiplicador de influências mutantes nessa cultura.” (2004, p.24). De acordo com ele, a comunicação tem papel fundamental e intenso nesse processo de conhecimento e adaptação à nova cultura, exigindo o comprometimento da administração, sobretudo no processo de gestão da comunicação organizacional, pois é através dela que se chegará aos resultados pretendidos.

Segundo Ferrari (2009), as Relações Públicas contemporâneas são capazes de compreender processo de formação da cultura de uma empresa e dos valores escolhidos pela administração para posicionarem-se diante de seus públicos, concorrentes, e até mesmo para solucionar seus problemas:

A atividade de relações públicas busca o consenso e a legitimidade, sendo seu papel fundamental o de mediadora e tradutora de comportamentos da organização e do ambiente, o qual é imprescindível para se obter resultados simétricos (p.260).

Sidnéia Freitas (2009) defende que a comunicação, em colaboração com outras áreas, deve participar das auditorias culturais realizadas por uma organização tanto com a finalidade de autoconhecimento, como para conhecimento de outra na qual tenha interesse.

Dessa forma, pode-se inferir que as Relações Públicas devem incorporar a equipe formada para a elaboração dos planos de integração das empresas. Este profissional deve ser acionado como elemento estratégico em todas as etapas do processo, e deve ser o responsável pela auditoria cultural das organizações envolvidas (tanto da empresa compradora, quanto da adquirida).

É possível verificar que o profissional de Relações Públicas pode contribuir para o sucesso das Fusões e Aquisições de diversas formas e em diferentes momentos do processo. Como foi possível observar, a área ajuda a evitar os erros e falhas mais frequentes apontados pela Administração.

5 CONSIDERAÇÕES

Vimos que no cenário econômico contemporâneo, as organizações constantemente sofrem e causam impactos no ambiente social onde se encontram. Sob este pretexto as organizações têm buscado cada vez mais o estabelecimento de diálogos com seus públicos, procurando coordenar seus interesses, estabelecer canais de comunicação sólidos que caracterizem posturas de transparência e ética. Tudo isto está relacionado à coerência entre o discurso e a prática empresarial que depende da Comunicação Organizacional para fazer o planejamento e a convergência entre estes dois elementos que deveriam ser inseparáveis. Por esta razão, a atividade de Relações Públicas tem se destacado como fator estratégico no relacionamento das empresas com seus públicos.

Paralelo a isto, a Concentração de Empresa é um processo que se desenvolveu a passos largos nas últimas décadas e que tem sua importância aumentada a cada dia que passa. O número de transações envolvendo pequenas, médias e grandes empresas que buscam a Integração cresce anualmente, no Brasil e em todo mundo. Trata-se de verdadeira tendência do mundo contemporâneo, considerada como alternativa e estratégia das organizações para sua expansão física, territorial e econômica.

Contudo, vimos que o número de Fusões e Aquisições que fracassam é ainda muito significativo. Isso ocorre, pois, da mesma maneira que as Fusões e Aquisições abrem vastos horizontes de alternativas e oportunidades para as empresas dos mais diversos setores do mercado que optam por sua concretização, as Concentrações também multiplicam os riscos e as ameaças do negócio, devendo ser planejados e analisados todos os fatores internos e externos das empresas envolvidas em tais transações.

Assim como a globalização trouxe mudanças no cenário econômico e cultural que exigem uma nova postura das organizações em relação ao ambiente social onde estão inseridas; que facilitam a expansão territorial, física e econômica das empresas; abrem novas frentes de mercado; que tornam o mundo cada vez mais sem fronteiras; ela também traz a área de Relações Públicas novas oportunidades

de inserção em mercados especializados, como por exemplo, nas Fusões e Aquisições de Empresas.

São diversas as maneiras pelas quais as Relações Públicas podem ser inseridas como elemento estratégico nestes Processos Conentracionistas. Por sua natureza política, a área pode trabalhar junto à administração buscando na classe trabalhadora as angústias, problemas, crises, conflitos que dificultam o estabelecimento de relacionamentos sólidos de confiança e cooperação. Na medida em que a área atua de fato como legítima interlocutora entre a empresa e seus públicos, ela traz ao conhecimento da organização as insatisfações e inseguranças dos funcionários com o objetivo de desenvolver mecanismos que sanem tais aflições e resolvam todas as deficiências incidentes que vieram a surgir no relacionamento das empresas com eles.

Os maiores desafios apontados pelos autores da teoria da Administração relacionados ao processo de Concentração de Empresas não estão relacionados aos fatores mensuráveis, como tecnologia, finanças, bens materiais, etc., e sim aos fatores humanos e culturais. Conforme foi apresentado, isso ocorre porque, apesar de os aspectos financeiros, legais, econômicos das F&A serem sempre bem planejados, fundamentados e considerados em todas as negociações e fases do processo da Concentração, os fatores humanos podem ser relegados a um segundo plano ou somente considerados após a assinatura do contrato entre as empresas.

Foi destacado, entre os principais desafios citados pelos autores pesquisados, o aumento do *stress* e da insegurança no ambiente de trabalho que levam à perda de motivação e produtividade e à saída de funcionários importantes; o aumento de conflitos internos e a resistência às mudanças impostas com a concretização das Fusões e Aquisições; a dificuldade de integrar as diferentes culturas organizacionais que são obrigadas a convergirem-se, e não só conviverem com suas diferenças compondo uma nova e distinta empresa, mas transformarem em uma distinta.

Partindo destas dificuldades e das causas apontados como determinantes no fracasso das Fusões e Aquisições, verificou-se a possibilidade de os profissionais de Relações Públicas atuarem como elemento estratégico nesse processo ao fazer parte das equipes multidisciplinares formadas para integração das empresas envolvidas.

Uma vez que a própria teoria da Administração aponta para a melhoria da comunicação (em todas as etapas do processo de uma concentração empresarial) como forma de amenizar seu impacto negativo sobre os funcionários e como solução para as dificuldades apresentadas, é possível concluir que o profissional de Relações Públicas, no exercício suas funções típicas, pode contribuir para prever e solucionar muitos dos problemas humanos destacados neste trabalho referentes ao sucesso e fracasso das F&A.

Observou-se que as Fusões e Aquisições, mesmo que ofereçam oportunidades para os funcionários, tendem a ser vistas por eles como ameaça a sua estabilidade financeira, emocional, empregatícia. Verificamos que uma das maiores razões que motivam as concentrações empresariais é a diminuição da concorrência. Assim, é comum vermos empresas tradicionalmente rivais aliando-se umas as outras e assinando contratos de Fusões ou Aquisições. Desta maneira, após a assinatura do contrato, os funcionários das empresas envolvidas, muitas vezes não preparados para a situação, passam a dividir seu espaço, tarefas, atribuições. Contudo, eles ainda encaram-se como concorrentes e disputam suas posições, empregos, espaços, atenção da diretoria, e passam a não contribuir para o crescimento da instituição por estarem preocupados em não perder seu emprego para o concorrente.

Diversos conflitos surgem deste despreparo e falta de informações dos funcionários, que não raro, ficam sabendo que sua empresa fundiu-se com outra através da mídia. Neste momento, as Relações Públicas devem ser inseridas como fator estratégico para mediar o relacionamento das empresas com seus públicos e os conflitos decorrentes dele, evitando a perda de produtividade e diminuindo os riscos do fracasso de uma transação milionária.

Por intermédio do planejamento de Comunicação Institucional, as Relações Públicas, alinham a comunicação com os objetivos da empresa, garantindo mensagens coerentes e uniformes em todos os canais e níveis de comunicação, evitando o aumento do *stress*, a perda de motivação e de funcionários-chave decorrentes das informações fragmentadas que não possuem credibilidade perante seu público.

Podem ainda, as Relações Públicas, através das auditorias de opinião e auditorias culturais, em todas as etapas das Fusões e Aquisições, ajudar a cúpula administrativa a verificar a compatibilidade cultural das organizações envolvidas,

bem como mensurar o clima interno após a assinatura do contrato, prevendo e solucionando possíveis resistências. Dessa maneira evita-se o desgaste do pessoal e o fracasso da F&A em razão de incompatibilidade de valores, metas, objetivos e características institucionais determinantes na operabilidade das empresas.

No curso deste trabalho, constatou-se a importância da comunicação para o sucesso das F&A, contudo ainda há pouca bibliografia e estudos referentes ao tema. Verifica-se que há pontos a serem analisados e calculados no âmbito financeiro, contábil, jurídico, material, porém os fatores humanos e culturais não são considerados na sua amplitude e não são tratadas com a devida importância pelas empresas, uma vez que ainda são apontados como as principais causas de fracasso das Fusões e Aquisições.

Fazem-se pertinentes, ainda, algumas reflexões para futuros trabalhos que abordarem a temática F&A envolvendo a área de relações Públicas. Nesse sentido, Valéria Lopes (2008) discute sobre a atuação das Relações Públicas em mercados especializados. A autora acredita que o cenário mundial atual de constantes e aceleradas mudanças está provocando a expansão do campo e das possibilidades de atuação do profissional de Relações Públicas, pois o mercado contemporâneo demanda competências profissionais características da área, como a capacidade de identificar tendências em torno das organizações, estabelecer relações de diálogos, consenso, transparências, entre outros conceitos fundamentais de Relações Públicas. Lopes afirma que o contexto econômico moderno resultante da globalização possui diversos campos nos quais o profissional de Relações Públicas pode atuar como agente estratégico e que cabe a ele identificar estas possibilidades de novos mercados e desenvolver capacidades especializadas para satisfazer estas demandas.

É importante lembrar, ainda, do caráter revolucionário da “terceira onda” de globalização, que é marcada por diversos avanços. Ela possui como ponto de sustentação a tão comentada revolução da informação, que trouxe o mundo à era digital, em que podemos estar em todos os lugares do globo num piscar de olhos, através de meios de comunicação que transmitem a voz e a imagem em tempo real. As distâncias de outrora não representam qualquer desafio às políticas empresariais, podendo ser contornadas das mais variadas formas. O planeta está interligado em rede, os acontecimentos alcançam os lugares mais ermos em

instantes e os boatos correm a passos largos, tudo isso devendo integrar o espectro de considerações para a tomada de decisão.

Sendo assim, por que não existir uma área das Relações Públicas especializada em Concentração de Empresas?

Uma vez que as empresas podem e devem utilizar todas as mudanças e inovações tecnológicas em seu favor, torna-se fundamental o planejamento e a adaptação das estratégias das instituições. As organizações estão insistentemente aprimorando seus programas de controle informatizado e de comunicação, para uma coordenação a nível mundial mais efetiva.

Como apontaram autores citados no texto, as Relações Públicas com base na pesquisa e no planejamento definem as estratégias de comunicação de modo a prever e lidar com o comportamento dos diversos públicos de uma instituição e da opinião pública dentro da dinâmica social, além de ter como função precípua o estabelecimento e a manutenção de relacionamentos das empresas com seus diferentes públicos, em diversos níveis, fluxos, e através de distintos canais estudados, planejados, e estruturados de maneira estratégica.

6 REFERÊNCIAS

- ALBUQUERQUE, Marco Antônio Fontoura de. **O papel do consultor nos processos de Fusões e Aquisições**. In: ARAÚJO Luis César G. de. (org.) CADERNOS EBAP: Escola Brasileira de Administração. 2001.
- ANDRADE, Maria M. **Introdução à Metodologia do Trabalho Científico: elaboração de trabalhos na graduação**. São Paulo: Atlas, 1999.
- ASIMAKOPOULOS, Ioannis. ATHANASOGLU, Panayiotis P. **Revisiting the merger and acquisition performance of European Banks**. Atenas (Grécia): Bank of Greece Printing Work, 2009).
- BARROS, Betânia Tanure de (org.). **Fusões, Aquisições e Parcerias**. São Paulo: Atlas, 2001.
- BULGARELLI, Waldirio. **Fusões, incorporações e cisões de sociedades**. São Paulo: Atlas, 2000.
- CARLETON, J. Robert. *Choque de culturas*. HSM Management. Vol. 14. Maio-Junho, 1999. In: PASIN, Rodrigo Maimone. CÔNSOLI, Matheus Alberto. **Cultura e Fusões & Aquisições**. Disponível em <<http://www.v2finance.com.br/artigos/Cultura%20e%20Fus%C3%B5es%20e%20Aquisi%C3%A7%C3%B5es.pdf>> acesso em: 24 ago. 2010.
- CASALI, Adriana Machado. **Comunicação Integrada e novas tecnologias de informação** (2002). Disponível em: <http://www.sinprorp.org.br/clipping/2004/170.htm>. Acesso em: 06 out. 2010.
- COLLINS, Paul. CHEESMAN, David. **The European Consulting Mergers & Acquisitions: Report 2009**. Equitec: 2009. Disponível em <<http://www.equiteq.co.uk/equiteq/DisplayArticle.asp?ID=15252> > acesso em: 14 dez. 2010.
- FARIAS, Luis Alberto de. **A literatura das Relações Públicas**. São Paulo: Summus Editorial, 2004.
- FERRARI, Maria Aparecida. Relações Públicas contemporâneas: a cultura e os valores organizacionais como fundamentos para a estratégia da comunicação. In: KUNSCH, Margarida M. K. (org.). **Relações Públicas: Histórias, teorias e estratégias nas organizações contemporâneas**. São Paulo: Saraiva, 2009.
- FREITAS, Sidnéia Gomes. Cultura organizacional e comunicação. In: KUNSCH, Margarida (org.). **Obtendo resultados com relações públicas**. São Paulo: Thomson, 2006.
- FREITAS, Sidnéia Gomes. In: KUNSCH, Margarida (org.). **Relações Públicas: Histórias, teorias e estratégias nas organizações contemporâneas**. São Paulo: Saraiva, 2009.
- KUNSH, Margarida. **Planejamento de Relações Públicas na comunicação integrada**. São Paulo: Summus Editorial, 2003.

GRUNIG, James E. (org). **Excellence in public relations and communication management**. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc., Publishers, 1992.

HÉAU, Dominique. Mania de Fusões. In: BARROS, Betânia Tanure de (org.). **Fusões, Aquisições e Parcerias**. São Paulo: Atlas, 2001.

IASBECK, Luis Carlos Assis. A cultura e o contexto da cultura nos contextos organizacionais. In: MARCHIORI, Marlene (org.). **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. São Caetano do Sul, SP: Difusão editora, 2010.

KEY, Stephen L. (org.). **Guia da Ernest & Young para administração de Fusões e Aquisições**. Rio de Janeiro: Record, 1995.

KEY, Stephen L. (org.). **Guia da Ernest & Young para administração de Fusões e Aquisições**. Rio de Janeiro: Record, 1992. in: PASIN, Rodrigo Maimone. CÔNSOLI, Matheus Alberto. **Cultura e Fusões & Aquisições**. Disponível em <<http://www.v2finance.com.br/artigos/Cultura%20e%20Fus%C3%B5es%20e%20Aquisi%C3%A7%C3%B5es.pdf>> acesso em: 24 ago. 2010.

KOTTER, John P. **Liderando Mudanças**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

KUNSCH, Margarida M. K.. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. São Paulo: Summus, 2002.

KUNSCH, Margarida M. K. (org.). **Obtendo resultados com relações públicas**. São Paulo: Thomson, 2006.

KUNSCH, Margarida M. K. (org). **Relações Públicas: Histórias, teorias e estratégias nas organizações contemporâneas**. São Paulo: Saraiva, 2009.

LOPES, Valéria Siqueira de Castro. Relações Públicas no Mercado Especializado. In: KUNSCH, Margarida M. K. (org.). **Gestão Estratégicas em Comunicação Organizacional e Relações Públicas**. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2008.

MELLO, Patrícia C. O dia seguinte ao vendaval das Fusões. Gazeta Mercantil: 11 Jan.1999. in: PASIN, Rodrigo Maimone. CÔNSOLI, Matheus Alberto. **Cultura e Fusões & Aquisições**. Disponível em <<http://www.v2finance.com.br/artigos/Cultura%20e%20Fus%C3%B5es%20e%20Aquisi%C3%A7%C3%B5es.pdf>> acesso em: 24 ago. 2010.

MIRANDA, José Carlos. MARTINS, Luciano. **Fusões e Aquisições de empresas no Brasil**. Revista Economia e Sociedade, Campinas, n. 14, p. 67-88, jun. 2000.

NASSAR, Paulo. Conceitos e processo de comunicação organizacional. In: KUNSCH, Margarida M. K. (org.). **Gestão Estratégicas em Comunicação Organizacional e Relações Públicas**. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2008.

PASIN, Rodrigo Maimone. CÔNSOLI, Matheus Alberto. **Cultura e Fusões & Aquisições**. Disponível em <<http://www.v2finance.com.br/artigos/Cultura%20e%20Fus%C3%B5es%20e%20Aquisi%C3%A7%C3%B5es.pdf>> acesso em: 24 ago. 2010.

PRICE Water House Coopers. **Fusões e Aquisições no Brasil**: setembro de 2010. Disponível em <<http://www.pwc.com/br/pt/estudos-pesquisas/assets/rel-mea-set-2010.pdf>> acesso em: 15 dez. 2010.

RASMUSSEN, U. W. **Aquisições, Fusões & Incorporações Empresariais**. São Paulo: Aduaneiras, 1989.

REBOUÇAS, Nádia. A comunicação como agente de transformação do ambiente empresarial. in: KUNSCH, Margarida M. K. (org.). **Comunicação como fator de humanização das organizações**. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2010.

ROBBINS, Stephen P. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2003.

ROCHA, Frederico. IOOTTY, Mariana. FERRAZ, João C. **Desempenho das Fusões e Aquisições na Indústria Brasileira na Década de 90: a Ótica das Empresas Adquiridas**. Rio de Janeiro: Caderno de Administração UFRJ, 2000.

SCHMIDT, Flávio. **RESOLUÇÃO NORMATIVA N.º 43, DE 24 DE AGOSTO DE 2002**. Disponível em <<http://www.conrerp2.org.br/index.php?pagina=resolucao-normativa-n-43>> acesso em: 01 out. 2010.

VELOSO, Caissa. SOUSA, Erich. **A Influência da Cultura Organizacional nas Operações de Fusões e Aquisições**. In Anais do IV Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia (SEGET). 22, 23 e 24 de outubro de 2007.

VIEIRA, Roberto Fonseca. **Comunicação organizacional: gestão de relações públicas**. Rio de Janeiro: Mauad, 2004.