

# FUSÕES E AQUISIÇÕES – UM ESTUDO SOB A PERSPECTIVA DAS RELAÇÕES PÚBLICAS<sup>5</sup>

## MERGERS AND ACQUISITIONS - A STUDY FROM THE PERSPECTIVE OF PUBLIC RELATIONS

Bruna Angélica Batista<sup>1</sup>  
Caroline Braido de Rossi<sup>2</sup>  
Maria Laura Rufatto<sup>3</sup>  
Sonia Aparecida Cabestré<sup>4</sup>

1. Graduada em Relações Públicas pela Universidade do Sagrado Coração - USC – Bauru - SP, e-mail: brunabatista@live.com

2. Graduada em Relações Públicas pela Universidade do Sagrado Coração - USC – Bauru -SP. Estudante de Pós-graduação 1º. Semestre do Curso de Especialização Estratégias Competitivas de Mercado: Comunicação Inovação e Liderança– Unesp – Bauru, e-mail: caroline.braido.rossi@hotmail.com

3. Graduada em Relações Públicas pela Universidade do Sagrado Coração - USC – Bauru -SP. Estudante de Pós-graduação 1º. Semestre do Curso de Gestão Organizacional e de Pessoas – Ufscar – São Carlos, e-mail: marufatto13@gmail.com

BATISTA, Bruna Angélica Batista; ROSSI, Caroline Braido de; RUFATTO, Maria Laura; CABESTRÉ, Sonia Aparecida. *Fusões e aquisições – um estudo sob a perspectiva das Relações Públicas*. Mimesis, Bauru, v. 37, n. 2, p. 219-238, 2016.

### RESUMO

Por não haver muitas informações que abordem sobre a atuação do profissional de relações públicas em situações de fusão e aquisição, desenvolveu-se uma pesquisa de opinião de caráter qualitativo tendo como objetivo aprofundar esse tema sob a ótica da comunicação. Primeiramente buscou-se informações teóricas para fundamentar o estudo, ou seja procurou-se destacar os diferentes aspectos referentes ao processo de cultura organizacional e evidenciou-se o papel do profissional de Relações Públicas no contexto de fusões e aquisições. Para operacionalizar o desenvolvimento da pesquisa de opinião

Recebido em: 10/06/2016  
Aceito em: 31/09/2016

---

5 Trabalho originalmente elaborado e apresentado no DT 3 – Relações Públicas e Comunicação Organizacional do XXI Congresso de Ciências da Comunicação na Região Sudeste realizado de 17 a 19 de junho de 2016.

foram selecionados profissionais graduados que possuem destaque no mercado de trabalho em diferentes áreas, ou seja, Administração, Relações Públicas, Jornalismo, Psicologia e Recursos Humanos. Para otimização do processo de coleta de informações e, considerando que alguns profissionais residem em diferentes localidades, as pesquisadoras optaram por utilizar o e-mail como forma de coleta de informações. Dessa maneira, os profissionais participaram da pesquisa respondendo o roteiro de questões elaborado pelas autoras e encaminhado por e-mail. Os resultados obtidos com o estudo permitiram refletir sobre a importância e contribuição do profissional de Relações Públicas nos processos de fusão e aquisição.

**Palavras-chave:** Pesquisa Qualitativa. Comunicação. Fusão e Aquisição. Relações Públicas.

## ABSTRACT

Because there was not a lot of information that address on the professional practice of public relations in situations of merger and acquisition, the authors developed a survey of a qualitative nature having as objective to deepen this theme from the perspective of the Communication. First it sought theoretical information to support the study, ie we tried to highlight the different aspects related to the organizational culture process and highlighted the role of the Public Relations professional in the context of mergers and acquisitions. To operationalize the development of the survey were selected graduates who have featured in the labor market in different areas, namely, Administration, Public Relations, Journalism, Psychology and Human Resources. To optimize the information collection process, and considering that some professionals live in different locations, the researchers chose to use e-mail as a means of gathering information. Thus, professionals participated in the survey by answering the questions script developed by the authors and sent by email. The results obtained from the study led to reflect on the importance and contribution of professional public relations in the processes of mergers and acquisitions.

**Keywords:** Qualitative Research. Communication. Merger and Acquisition. Public relations.

BATISTA, Bruna Angélica Batista; ROSSI, Caroline Braido de; RUFATTO, Maria Laura; CABESTRÉ, Sonia Aparecida. *Fusões e aquisições – um estudo sob a perspectiva das Relações Públicas*. MIMESIS, Bauru, v. 37, n. 2, p. 219-238, 2016.

4. Orientadora do trabalho. Docente da Universidade Sagrado Coração (USC), Doutora em Educação – Ensino na Educação Brasileira pela UNESP de Marília. Professora do Curso de Relações Públicas da USC, Coordenadora do Curso de Especialização em Gestão Estratégica da Comunicação da Universidade Sagrado Coração e Líder do Grupo de Pesquisa GPECOM (USC),

Contato:  
Profa. Dra. Sonia A. Cabestré  
e-mail: scabestre@uol.com.br.

BATISTA, Bruna Angélica  
Batista; ROSSI, Caroline  
Braidão de; RUFATTO,  
Maria Laura; CABESTRÉ,  
Sonia Aparecida. *Fusões e  
aquisições – um estudo sob  
a perspectiva das Relações  
Públicas*. MIMESIS, Bauru,  
v. 37, n. 2, p. 219-238,  
2016.

# 1. PRESSUPOSTOS TEÓRICOS

## Cultura organizacional

Em 1980, o Estados Unidos passou por uma fase de instabilidade econômica e queda de produtividade, principalmente no setor automobilístico, quando países ocidentais, como o Japão, começaram a introduzir no mercado produtos com baixo custo de produção e alta performance, o que significou novos concorrentes e perda de mercado interno e externo para a indústria norte americana.

É neste cenário que a administração adquire um novo campo do conhecimento denominado Cultura Organizacional. Esta área do conhecimento, segundo Freitas (2009, p.7) é capaz de explicar de forma rápida e sem questionamento o declínio da produtividade norte americana.

Para ela, os valores das empresas japonesas eram “associados à obediência, à subordinação do indivíduo ao grupo, à valorização do trabalho em equipe, ao compartilhar de ideias e sugestões, ao respeito aos mais velhos e à tradição, ao processo decisório participativo e à filosofia da empresa.”(FREITAS, 2009, p. 16).

Freitas também destaca que os valores são considerados o coração da Cultura Organizacional. São eles que guiam a empresa para o sucesso e orientam o comportamento organizacional no dia a dia da organização.

Os valores são importantes porque se relacionam com sentimentos de sucesso pessoal, elevam o comprometimento com a organização, aumentam a autoconfiança no entendimento pessoal e nos valores organizacionais, favorecem um comportamento ético, constroem compatibilidade com os objetivos da organização e os seus stakeholders (POSNER et al 1985 apud FREITAS, 2009, p.17).

Os valores expressam a identidade e o diferencial de cada organização. Devem ser suas leis e direcionam as ações para as organizações cumprirem sua missão e alcançarem a sua visão. Não devem ser criados a partir de como a empresa quer trabalhar no futuro, ou apenas elaborados para serem elementos para impressionar o mercado.

A Cultura Organizacional é composta, também, por outros elementos, como as crenças. Estas são apresentadas como verdades absolutas dentro da organização. Não são questionadas, nem discuti-

das. Segundo Romeu Huczok<sup>6</sup> (2009, p.1), as crenças são cultivadas conforme a instrução de cada um e, são elas que fundamentam os valores, ou seja, o jeito como somos educados, a religião, o ensino, o ambiente que frequentamos tudo isto compõe um conjunto de crenças que vão formar os valores.

A Cultura Organizacional, além disso, é formada por histórias, heróis, ritos, rituais, cerimônias, normas e tabus, possibilitando expressar o modo de ser da organização. Schein (1986) afirma que a Cultura Organizacional é resultante da integração de pessoas e grupos:

Um conjunto de pressupostos básicos que um determinado grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna, e que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidas e ensinados a novos membros do grupo, como a maneira correta de perceber, pensar e sentir, em relação a esses problemas (apud MARCHIORI, 2008, p. 107).

Segundo Marchiori (2008, p.76), a cultura é um aspecto natural da interação humana que influencia e também sofre influência da sociedade. Assim, considerando as organizações como um fenômeno social, sua principal característica é a interação humana.

Entender a organização como uma cultura é reconhecer o papel ativo dos indivíduos na construção da realidade organizacional e no desenvolvimento de interpretações compartilhadas para as suas experiências, o que leva o pesquisador a procurar entender como o grupo cria sentido para as suas experiências, sendo necessária uma postura empática e o próprio envolvimento no processo de investigação (FREITAS, 2009, p.12).

A maturidade de uma organização influencia no desenvolvimento de sua cultura. Schein (1985 apud FREITAS, 2009, p.34) afirma que, no início da vida de uma organização, a cultura se torna a identidade da empresa e a une. Num segundo momento surge a diversificação, que possibilita a criação de novos produtos e a procura por novos mercados. É o momento em que podem ocorrer transformações nos objetivos e na cultura da empresa.

---

6 Romeu Huczok é Administrador – CRA 1165, com pós-graduação em Marketing, Mestre em Mídia e Conhecimento. Fundador da Huczok Consulting, no mercado há 19 anos, mentor da metodologia de remuneração utilizada na Leme Consultoria, da qual é Diretor. Foi Gerente/Diretor de Recursos Humanos nas empresas: Siderúrgica Guaíra, SOUZA CRUZ, INCEPA, CLIMAX (REFRIPAR-Electrolux), Banco BANORTE (Itaú-Unibanco). Informações retiradas do site RH.com. Disponível em: <[http://www.rh.com.br/Portal/Grupo\\_Equipe/Entrevista/5861/rh-o-guardiao-dos-valores-e-das-crencas-organizacionais.html](http://www.rh.com.br/Portal/Grupo_Equipe/Entrevista/5861/rh-o-guardiao-dos-valores-e-das-crencas-organizacionais.html)>. Acesso em: 22 fev 2015

BATISTA, Bruna Angélica Batista; ROSSI, Caroline Braido de; RUFATTO, Maria Laura; CABESTRÉ, Sonia Aparecida. *Fusões e aquisições – um estudo sob a perspectiva das Relações Públicas*. MIMESIS, Bauru, v. 37, n. 2, p. 219-238, 2016.

BATISTA, Bruna Angélica  
Batista; ROSSI, Caroline  
Braido de; RUFATTO,  
Maria Laura; CABESTRÉ,  
Sonia Aparecida. *Fusões e  
aquisições – um estudo sob  
a perspectiva das Relações  
Públicas*. MIMESIS, Bauru,  
v. 37, n. 2, p. 219-238,  
2016.

## O encontro das culturas – aculturação

O termo aculturação pode ser definido como o encontro entre duas culturas distintas em que uma prevalece sobre a outra. Cuche (1999 apud BÍSCOLI, 2003, p. 47) a define como “o conjunto de fenômenos que resultam de um contato contínuo e direto entre grupos de indivíduos de culturas diferentes e que provocam mudanças nos modelos (*patterns*) culturais iniciais de um ou dos dois grupos”. Essas mudanças provocadas podem gerar resistências, desgastes - tanto por parte dos funcionários quanto das empresas envolvidas - e podem, também, comprometer todo o processo de fusão ou aquisição.

Segundo Nunes e Vieira (2015, p.2) as fusões e aquisições não têm apresentado resultados satisfatórios. O elevado índice de fracasso está relacionado à complexidade presente no encontro de duas culturas.

Ao realizar a compra, a empresa adquirente impõe sua cultura à empresa adquirida, tentando fazer desta sua própria extensão. Não é levado em conta que a empresa adquirida possui sua própria cultura, com valores e filosofias, e que estas, muitas vezes, podem não ser compatíveis com a empresa adquirente.

Tenure e Cançado (2005, p. 13) destacam quatro modelos distintos de integração cultural: assimilação cultural, mescla cultural, pluralidade cultural e o movimento reverso.

Na **assimilação cultural** existe uma cultura dominante que promove grandes mudanças para a empresa adquirida e quase nenhum impacto para a empresa adquirente.

A **mescla cultural** é mais comum em processos de fusão. Caracteriza-se por tentar buscar uma complementaridade entre as duas empresas envolvidas. Mescla o que há de melhor, os talentos e os sucessos. Há mudança em ambas as empresas envolvidas na operação.

A **pluralidade cultural** ocorre quando não existe influência significativa da cultura da empresa adquirente na adquirida, ou seja, o grau de mudança é baixo para ambas as empresas.

E o **movimento reverso** consiste no fato da empresa adquirida exercer maior influência na empresa adquirente, é raro, porém, acontece.

Não há um modelo ideal para a integração cultural; porém, existe o modelo certo para cada tipo de fusão. A escolha errada compromete todo o processo. Nunes e Vieira (2015, p. 8) idealizam como a melhor alternativa, a integração cultural via mescla cultural, pois preserva o que cada cultura tem de melhor. Porém, essa estratégia

envolve um elevado custo de implementação e, por isso, utiliza-se mais a estratégia de assimilação cultural, seguida pela mescla cultural e pela pluralidade cultural, nesta ordem.

As pessoas resistem à mudança quando consideram que suas consequências são negativas. Embora as pessoas sejam diferentes em termos de sua disposição em antever consequências negativas, e mesmo quando suas razões pareçam lógicas ou até equivocadas a quem está de fora, as pessoas não resistem automaticamente às mudanças. As pessoas resistem às mudanças por alguma razão e a tarefa do gerente é tentar identificar essas razões e, quando possível, planejar a mudança de modo a reduzir ou eliminar os efeitos negativos e corrigir as percepções errôneas (COHEN & FINK, 2003, p.350).

Para minimizar o impacto do encontro de culturas nas pessoas que compõe as organizações envolvidas, é possível inseri-las no processo, fazendo-as entender a realidade em que se encontra a organização e a importância da negociação e harmonização para a sua sobrevivência no mercado. Incentivá-las a participar da reestruturação organizacional, permitindo que as pessoas opinem e se expressem também é válido.

Neste contexto, Barros (2001) apresenta quatro estágios do encontro de culturas.

No primeiro deles, no qual as empresas ainda não estão operando conjuntamente, a observação se dá a certa distância e há um desejo de aproximação. As diferenças não são notadas, e a complexidade da gestão do processo é, em geral, subestimada. No segundo estágio, as diferenças começam a ser percebidas. Os estilos diversos de lideranças, símbolos, heróis e rituais, típicos de cada cultura, revelam as disparidades. No terceiro estágio, caracterizado pela ampliação das diferenças, cada ato de uma pessoa de outra cultura passa a ser interpretado. As ações são criticadas, geram surpresa, ou mesmo admiração, mas nunca correm despercebidas. Há uma forte tendência de polarização, que torna evidente o conceito de “nós” e “eles”. O maior risco de insucesso no processo encontra-se no quarto estágio. É nessa fase que as diferenças passam a ser superdimensionadas e estereotipadas. O parceiro de uma das companhias tende a colocar-se em posição de superioridade e desqualificar o outro. O sentimento de inferioridade gera tensão e descontentamento, ampliados pelo temor de perda da cultura genuína. O medo de perder a identidade, associado a outros fatores, como o receio da demissão, a ameaça de perder espaço e poder, a tensão diante de um novo chefe e a necessidade de provar competência, acaba provocando maior resistência à integração cultural (apud NUNES; VIEIRA, 2015, p. 9).

Com base no exposto, compreende-se como o processo de aculturação afeta os funcionários psicologicamente. A cada estágio descrito nota-se sentimentos negativos os quais causam desgaste

BATISTA, Bruna Angélica Batista; ROSSI, Caroline Braido de; RUFATTO, Maria Laura; CABESTRÉ, Sonia Aparecida. *Fusões e aquisições – um estudo sob a perspectiva das Relações Públicas*. MIMESIS, Bauru, v. 37, n. 2, p. 219-238, 2016.

BATISTA, Bruna Angélica  
Batista; ROSSI, Caroline  
Braido de; RUFATTO,  
Maria Laura; CABESTRÉ,  
Sonia Aparecida. *Fusões e  
aquisições – um estudo sob  
a perspectiva das Relações  
Públicas*. MIMESIS, Bauru,  
v. 37, n. 2, p. 219-238,  
2016.

emocional e que, também, representam perda na produtividade ou na qualidade da linha de produção das empresas envolvidas.

A comunicação é uma ferramenta essencial para contribuir no processo de aculturação. Ao informar e prestar esclarecimentos diminui o risco de especulações que podem gerar pânico e intensificar o processo de resistência. Também colabora na disseminação da nova cultura.

Cabe ao profissional de Relações Públicas ter a sensibilidade necessária para estabelecer relacionamentos internos e externos que atendam aos interesses e necessidades da organização que se formou.

## Relações Públicas no contexto de fusões e aquisições

É inegável que as atividades de Relações Públicas são responsáveis por estabelecer e manter relacionamentos saudáveis entre a empresa e seus diversos públicos, ajudando-a também a atingir seus objetivos e se relacionar no contexto social em que está inserida.

Kunsch (2003, p. 100) indica quatro funções consideradas essenciais para o desenvolvimento das atividades do profissional de Relações Públicas, sendo de caráter administrativo, estratégica, mediadora e política.

Como função estratégica, as Relações Públicas colaboram para que a empresa construa a sua identidade institucional tornando-a única no segmento de atuação. É importante também, nesse processo, a criação e solidificação de uma imagem institucional forte e coerente com os objetivos da empresa, especificamente no que diz respeito à missão, visão e valores que devem traduzir a cultura, filosofia e crenças da organização. Insere-se, nesse sentido, o pensamento da pesquisadora Kunsch, que assim se manifesta:

O planejamento estratégico da comunicação começou a ser amplamente utilizado, como busca pelas melhores formas de gerenciar ações estratégicas das organizações, conferindo extrema importância às demandas sociais e competitivas, às ameaças e oportunidades do ambiente, para uma tomada de decisões que leve em consideração suas implicações no futuro (KUNSCH, 2003, p. 214).

A função mediadora das Relações Públicas está relacionada à informação que deve ser transmitida aos públicos interno e externo, considerados públicos de interesse e com os quais as relações devem

ser estabelecidas cotidianamente. Para que o relacionamento com esses públicos seja eficaz, é necessário criar as condições para que a comunicação seja de duas mãos, ou seja, busca-se a harmonização entre o interesse da organização e dos seus públicos, mesmo que este equilíbrio, muitas vezes, seja difícil de ser atingido.

Grunig (2009, p. 24) diz que “As Relações Públicas são vistas como uma atividade de vinculação com os *stakeholders*, e não como um conjunto de atividades para transmissão de mensagens, elaboradas para proteger a organização de seus públicos.”

A função administrativa das relações públicas está focada no gerenciamento do processo de comunicação. O profissional deve sempre manter a direção e os departamentos da organização devidamente informados em relação aos interesses dos públicos e suas opiniões.

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

Já a função política das relações públicas está focada nas relações de poder dentro das organizações e também no processo de administração de conflitos. Para Kunsch (2003), essa função está presente na solução de conflitos, no gerenciamento de crises e é responsável por negociações, estratégias de comunicação e desenvolvimento de ações eficazes para solução de problemas entre a organização e seus públicos.

É neste cenário, de conflitos emocionais e de choque cultural, que as relações públicas, utilizando-se de suas funções essenciais, conseguem conciliar estrategicamente interesses da empresa com o seu público e proporcionar um ambiente de trabalho mais rentável e saudável para todos os envolvidos no processo. Ao estabelecer uma relação de confiança com os funcionários, o profissional é capaz de entender suas necessidades, medos e expectativas relacionados ao processo de fusão ou aquisição.

Destaca-se o pensamento de Baldissera (2001, p. 03), ao afirmar que a comunicação estratégica refere-se ao modo como emissores/receptores constroem e dispõem efeitos de sentido na cadeia de comunicação. É também uma das interfaces da atividade do profissional de relações públicas, e deve ser trabalhada em conjunto com o planejamento estratégico da organização. A falta de comunicação em uma organização pode levá-la a situações de crise. Neste aspecto, França (2002, apud OLIVEIRA e PAULA, 2005, p. 20) propõe que:

BATISTA, Bruna Angélica Batista; ROSSI, Caroline Braido de; RUFATTO, Maria Laura; CABESTRÉ, Sonia Aparecida. *Fusões e aquisições – um estudo sob a perspectiva das Relações Públicas*. MIMESIS, Bauru, v. 37, n. 2, p. 219-238, 2016.

BATISTA, Bruna Angélica  
Batista; ROSSI, Caroline  
Braido de; RUFATTO,  
Maria Laura; CABESTRÉ,  
Sonia Aparecida. *Fusões e  
aquisições – um estudo sob  
a perspectiva das Relações  
Públicas*. MIMESIS, Bauru,  
v. 37, n. 2, p. 219-238,  
2016.

Pensar em comunicação como processos interativos é reafirmar sua natureza relacional de colocar em relação elementos que adquirem significação a partir de um compartilhamento de sentido, ou seja a partir da relação entre interlocutores e suas (inter) subjetividades, mensagens e o contexto da relação na produção de um significado.

Fortalecer a comunicação estratégica significa ajustar dentro da organização suas atividades, de modo a acelerar o processo e centralizar todas as áreas da empresa para um objetivo comum.

No processo de fusão, a comunicação estratégica é uma ferramenta que implica em uma complexa transformação da cultura organizacional. Para Baldissera (2001, p.06) “a comunicação deve ser estrategicamente utilizada para reforçar e preservar a identidade organizacional ou para impulsionar as transformações desejadas”.

Para Tsuda (1996, p.33) “em uma empresa, a comunicação tem como pré-requisito a transparência no fluxo de informações dentro da organização. Todos devem entender qual é o negócio, a missão, os grandes propósitos e os planos empresariais”. O autor destaca, também, que a melhor forma de assegurar o compromisso de todos os colaboradores de uma empresa é a participação coletiva na definição dos objetivos a serem alcançados pela organização.

Além disso, é necessário estar atento aos clientes externos da organização. Eles também devem saber quais são os objetivos da empresa, bem como a missão, produtos e serviços prestados. O processo de comunicação, nesse contexto, deve transmitir ao público externo confiança, clareza, objetividade e superar expectativas garantindo, assim, um relacionamento saudável com o público de interesse da empresa. Isso pode ser explicado pelo Professor de comunicação e responsabilidade corporativa Carlos Parente (2014, p. 01):

Os profissionais de comunicação têm que estar atentos a todas as necessidades de comunicação do processo de mudança e de integração, deixando claro o papel de cada veículo a ser usado e a sua forma de funcionamento e divulgação. É um momento em que o foco tem que estar na difusão de informações relevantes e úteis para todos, de forma transparente e objetiva. É o que garante o sucesso de entendimento da nova estratégia. Nessa fase, é crucial que o comunicador tenha a sensibilidade para encontrar a dose certa na emissão das mensagens.

É importante que a comunicação, em situações de mudanças e acontecimentos drásticos, como acontece em processos de fusões e aquisições, seja desenvolvida com estratégias muito bem pensadas para que esse tipo de intervenção não se torne algo negativo para a organização, mas sim uma ação que a fará crescer, tornando-a bem

conceituada no mercado econômico com a expansão de produtos e serviços, sendo considerada pelos funcionários e clientes.

Sendo assim, cabe ao profissional de Relações Públicas gerenciar o processo comunicativo e o relacionamento das organizações com seus funcionários nas ocorrências de fusão e aquisição e, também, administrar qualquer conflito que possa prejudicar os interesses da organização, seja interna ou externamente. É imprescindível ter um planejamento estratégico e de inter-relacionamento que envolva os objetivos a serem atingidos e a estratégia a ser colocada em prática.

Apresentados os fundamentos que têm relação com o foco central do estudo desenvolvido, destacam-se na sequência os principais resultados de uma pesquisa de opinião, de caráter qualitativo, realizada com profissionais de diferentes áreas de formação. Selecionou-se, nesse sentido, as questões mais relevantes.

## 2 Pesquisa de Opinião Qualitativa

Delineou-se a realização dessa pesquisa com o **objetivo** de buscar e avaliar informações a respeito da importância da comunicação e das Relações Públicas para as organizações em processo de fusão e aquisição. Procurou-se, também, abordar a experiência e conhecimento dos profissionais selecionados em relação aos aspectos que tratam da cultura organizacional, interação entre as organizações envolvidas em processos de fusão, impacto desse processo no cotidiano dos colaboradores e consumidores e a contribuição do profissional de comunicação nesse contexto.

A pesquisa foi realizada com seis profissionais graduados que possuem destaque no mercado de trabalho em diferentes áreas, sendo: Administração, Jornalismo, Psicologia, Recursos Humanos e Relações Públicas.

Para a definição e escolha de cada profissional participante da pesquisa, levou-se em conta a área de atuação e a importância do cargo que ocupam no contexto de uma organização em processo de fusão. Todos os profissionais possuem destaque no mercado de trabalho e conhecimentos acadêmicos relevantes para a temática abordada.

Os procedimentos metodológicos desenvolvidos foram: elaboração de um roteiro de questões abordando a experiência e conhecimento dos profissionais em relação aos aspectos culturais envolvidos no processo de fusão, o impacto desse processo aos colaboradores e consumidores, a contribuição do profissional de comunicação no

BATISTA, Bruna Angélica Batista; ROSSI, Caroline Braido de; RUFATTO, Maria Laura; CABESTRÉ, Sonia Aparecida. *Fusões e aquisições – um estudo sob a perspectiva das Relações Públicas*. MIMESIS, Bauru, v. 37, n. 2, p. 219-238, 2016.

BATISTA, Bruna Angélica  
Batista; ROSSI, Caroline  
Braido de; RUFATTO,  
Maria Laura; CABESTRÉ,  
Sonia Aparecida. *Fusões e  
aquisições – um estudo sob  
a perspectiva das Relações  
Públicas*. MIMESIS, Bauru,  
v. 37, n. 2, p. 219-238,  
2016.

processo de fusão, a integração da empresa e o gerenciamento da informação, consequências e possíveis soluções. O roteiro foi enviado aos seis profissionais por e-mail, sendo previamente contatados. Todos os participantes responderam ao questionário e após o retorno das respostas, as informações foram transcritas e inseridas em quadros específicos seguidos de análise e interpretação de acordo com orientações da coordenadora do trabalho. Na sequência evidenciam-se as principais questões com as respectivas considerações.

Destaca-se que as questões apresentadas a seguir são as mesmas enviadas aos profissionais, sendo selecionadas para este artigo apenas as mais relevantes.

### **Questão 1 – Principais consequências para os colaboradores e consumidores das empresas que passam por processos de fusão**

Para a maioria dos profissionais, nos processos de pós-fusão é de extrema importância que as empresas se mantenham mais transparentes possíveis, mantendo os colaboradores bem informados e seguros sobre o ato. Nem sempre mudanças são bem aceitas pelos colaboradores da empresa, portanto, é necessário que a comunicação interna seja bem trabalhada para não causar transtornos e conflitos para a própria organização. Isso pode ser explicado por Ornelas (2014):

Diante de um processo de incorporação os colaboradores passam a viver sob a expectativa de perda do emprego e do cargo, redução de salários, mudança de local de trabalho e outras tantas incertezas advindas de um processo do qual não foram convidados a participar, nem tão pouco receber informações sobre seu futuro no pós-fusão. Dessa forma, a comunicação bem-dirigida da alta administração para com os mais diversos níveis de trabalhadores existentes na empresa, repercute positivamente, pois minimiza conflitos, esclarece dúvidas, dinamiza sistemas de trabalho e, principalmente promove a aceitação do novo modelo de gestão (ORNELAS, 2014, p. 48).

Sendo assim, é importante que os gestores pensem em seus funcionários, pois o processo de pós-fusão é marcado como um novo ambiente de trabalho. É interessante que a organização deixe claro que, a partir da junção, não existe mais o conceito de empresa adquirida e adquirente, mas sim, o de uma nova empresa. Como já destacado na fundamentação teórica, vale salientar que, existem diversos motivos para que ocorra um processo de fusão e aquisição, mas a administração deve pensar muito além de aspectos financeiros e econômicos, dando assim uma atenção especial para seus públicos de interesse. Sobre o exposto Ornelas (2014) assim se posiciona:

Como visto essas operações de F&As, apesar de significarem uma boa oportunidade de crescimento, trazem consigo riscos inerentes ao processo de fusão, pois se instala um contexto de incerteza e mudanças não previstas para todos os indivíduos que compõe a organização (ORNELAS, 2014, p. 42).

De acordo com uma das profissionais de comunicação participante da pesquisa, é sempre importante manter muito bem informados tanto os públicos internos quanto os externos, pois os clientes podem ficar inseguros nesses processos em relação à manutenção dos produtos e serviços que contrataram ou que estão acostumados a consumir.

Por isso, é importante que a empresa tenha um planejamento de comunicação efetivo para que seus públicos de interesse estejam cientes da fusão e a respeito de como a empresa irá manter seus objetivos a partir daí, não criando descontentamento por parte dos consumidores ou até uma crise empresarial.

Fica claro, pelo posicionamento dos profissionais, que a comunicação é um processo crucial em momentos de mudanças e acontecimentos drásticos em uma organização. As estratégias a serem utilizadas devem ser muito bem pensadas para que a fusão não se torne negativa e, também, para que a empresa seja bem vista, tanto pelos clientes quanto pelos funcionários.

## **Questão 2 -Atitudes que a empresa deve adotar preventivamente para que o funcionário não se sinta prejudicado**

A resistência de um colaborador com uma organização ocorre por medo da mudança. Sobre esse aspecto, o profissional de administração destacou a importância de conhecer os sentimentos pertencentes a cada indivíduo envolvido no processo de fusão ou aquisição. Além disso, é preciso entender a razão da existência destes sentimentos ou de qualquer outra característica considerada como resistência ou consequência desta. Os autores Cohen e Fink (2003) dizem que os gerentes devem identificar essas razões e planejar a mudança visando diminuir os impactos e percepções negativas.

O profissional de administração também afirma que a comunicação bilateral, ou seja, a comunicação de mão dupla permite a interação entre o emissor e o receptor, como ferramenta preventiva ou corretiva para a empresa trabalhar com a resistência à mudança. Ainda, segundo o profissional, novos paradigmas são mais aceitos pelas pessoas quando é possível expressar opiniões e pontos de vista.

A profissional de relações públicas, que atua como assessora de comunicação ponderou sobre a agilidade e eficiência na disseminação

BATISTA, Bruna Angélica Batista; ROSSI, Caroline Braido de; RUFATTO, Maria Laura; CABESTRÉ, Sonia Aparecida. *Fusões e aquisições – um estudo sob a perspectiva das Relações Públicas*. MIMESIS, Bauru, v. 37, n. 2, p. 219-238, 2016.

BATISTA, Bruna Angélica  
Batista; ROSSI, Caroline  
Braido de; RUFATTO,  
Maria Laura; CABESTRÉ,  
Sonia Aparecida. *Fusões e  
aquisições – um estudo sob  
a perspectiva das Relações  
Públicas*. MIMESIS, Bauru,  
v. 37, n. 2, p. 219-238,  
2016.

do processo de informação. Os funcionários devem ficar sabendo das notícias importantes de sua empresa, antes ou ao mesmo tempo em que a imprensa é informada. Nunca pela própria imprensa. Segundo a profissional, a transparência é a melhor ferramenta preventiva.

Em sua manifestação, a jornalista destacou a necessidade de deixar claro para os envolvidos todas as mudanças que irão acontecer e os seus impactos. Também, disse que essas mudanças devem ser anunciadas pela chefia, conforme ressaltado pelos autores Cohen e Fink (2003).

A profissional de relações públicas, que trabalha como comunicação digital, citou a eficácia da pesquisa de clima organizacional como ferramenta para combater a resistência à mudança. Para ela, é neste momento que deve-se criar uma comunicação transparente e eleger um representante que será responsável por informar e sanar quaisquer dúvidas.

O profissional de recursos humanos, por sua vez, destaca a comunicação e a transparência como sendo crucial no processo, indo ao encontro do pensamento dos profissionais de comunicação (relações públicas e jornalismo).

Para o profissional de psicologia organizacional é necessário que os colaboradores tenham um espaço para questionar e, também, participar dos processos de decisões, sempre que possível.

Marcondes Neto (2012, p. 25) diz que a transparência veio para ficar. Segundo o autor “uma das mudanças mais contundentes enfrentadas pelas empresas na virada para o terceiro milênio foi, e ainda é, a demanda por transparência, advinda de falências imprevisíveis que abalaram o mercado de capitais, globalmente”. Enquanto Carlos Parente (2014) afirma que a difusão de informações relevantes e úteis deve ser feita de forma transparente e objetiva.

O profissional de comunicação deve trabalhar para que o envolvimento de todos os setores da empresa aconteça de maneira clara e em todos os níveis.

### **Questão 3: Contribuição do profissional de comunicação para o processo de fusão/aquisição**

Em relação à contribuição dos profissionais de comunicação no processo de fusão, o administrador destaca o gerenciamento da comunicação para evitar a disseminação de informações incompletas e diferentes formas de interpretação das mensagens.

Em cenários de competitividade e em ambientes nos quais a informação é considerada um dos principais ativos da empresa, como parte essencial do capital intelectual, é preciso pensar em processos de comunicação que considerem o desafio da pluralidade existente em organizações (CESAR apud KUNSCH, 2009, p. 125).

A assessora de comunicação (relações públicas) enfatiza que todo profissional de comunicação deveria estar envolvido em todas as fases de um processo de fusão, para preparar e orientar os gestores na disseminação de informações.

Enquanto a jornalista ressalta que a função da comunicação no processo em questão é gerenciar os novos posicionamentos da empresa, disseminar informações verdadeiras e garantir que cheguem ao seu receptor e sejam compreendidas corretamente. Outras ações, como a utilização de ferramentas de comunicação interna, devem ser inseridas em um planejamento estratégico de comunicação.

As organizações contemporâneas devem buscar o equilíbrio entre os seus interesses e os de seus públicos. Por isso, precisam planejar estrategicamente sua comunicação, para realizar relacionamentos efetivos. Este objetivo só será alcançado mediante bases conceituais, técnicas e meios específicos, devidamente selecionados, e integrando todas as atividades comunicacionais, dentro de uma filosofia de comunicação organizacional integrada (KUNSCH, 2009, p. 107).

A profissional de relações públicas (comunicadora digital) se posicionou afirmando que o comunicador deve estar envolvido diretamente no processo de fusão e na disseminação de informações nos canais de comunicação da empresa. A resposta desta profissional converge com a do administrador.

Já a profissional de recursos humanos salienta que a comunicação deve criar meios de integrar os colaboradores e informar sobre a nova filosofia e posicionamento da empresa. E a profissional de psicologia organizacional destaca a importância de atualizar as informações transmitidas aos funcionários. Segundo ela, a comunicação deve criar relações com os funcionários e incentivar a participação. A comunicação contínua, segundo Marconi (2009), é fundamental para a manutenção de uma organização estável e bem administrada.

Pelo que foi manifestado, pode-se considerar que todos os participantes da pesquisa reconheceram a relevância do profissional de comunicação dentro de empresas que passam por processos de fusão.

BATISTA, Bruna Angélica Batista; ROSSI, Caroline Braido de; RUFATTO, Maria Laura; CABESTRÉ, Sonia Aparecida. *Fusões e aquisições – um estudo sob a perspectiva das Relações Públicas*. MIMESIS, Bauru, v. 37, n. 2, p. 219-238, 2016.

BATISTA, Bruna Angélica  
Batista; ROSSI, Caroline  
Braido de; RUFATTO,  
Maria Laura; CABESTRÉ,  
Sonia Aparecida. *Fusões e  
aquisições – um estudo sob  
a perspectiva das Relações  
Públicas*. MIMESIS, Bauru,  
v. 37, n. 2, p. 219-238,  
2016.

#### **Questão 4 – Integração da empresa para melhor gerenciamento de conflitos**

Na opinião dos profissionais participantes da pesquisa, as empresas resultantes do processo de fusão devem trabalhar sua integração entre colaboradores (administrativo e operacional) por intermédio de um plano estratégico, aliando a comunicação ao desenvolvimento do processo. Ser transparente, claro e objetivo são aspectos fundamentais para um bom engajamento entre colaboradores.

Assim, o planejamento de integração das empresas em processo de fusão deve ser estratégico e dinâmico, informando de maneira clara e abrangente os funcionários sobre o que de fato está acontecendo, quais serão as reais mudanças, qual o novo caminho que a empresa deseja seguir divulgando seus conceitos, crenças e princípios organizacionais, de modo que todos os funcionários possam se situar sobre sua atual realidade no mercado minimizando tensões e anseios frente ao futuro da organização.

Os processos de fusão tendem a trazer, para grande parte dos membros das empresas envolvidas, sentimento de frustração, anseios e incertezas.

Enquanto Fusões e Aquisições são dirigidas principalmente por considerações financeiras, seu sucesso depende de grande parte da motivação dos empregados mantidos após a finalização do processo de fusão na contribuição para atingir novos objetivos organizacionais. (COSTA; SALLES, 2011, p.06).

Em situações de fusão empresarial, o profissional de comunicação é fundamental para mediar a comunicação, o planejamento estratégico e a integração entre os colaboradores para que tenham uma postura compatível com a nova organização. Os participantes da pesquisa pontuam diferentes ações sobre como as empresas resultantes de processos de fusão devem agir durante o processo de integração entre colaboradores.

Na opinião do profissional de administração o processo de integração entre colaboradores deve ser transparente, claro e objetivo.

Para os profissionais de comunicação e recursos humanos estes processos devem estar interligados, ou seja deve haver transparência e uma comunicação clara entre a gestão e os demais colaboradores através dos novos propósitos de missão, visão e valores.

Para a profissional de psicologia o que deve ser trabalhado detalhadamente são os novos conceitos de visão e valores entre as diretorias das empresas e demais funcionários. Pelo exposto, pode-

-se inferir que a nova identidade cultural criada para a empresa resultante da fusão, deve estar aliada com a integração realizada com os colaboradores.

### 3 Considerações sobre a pesquisa

As transformações resultantes da globalização, do avanço tecnológico, comunicacional e econômico geram a necessidade de conquistar novos mercados, ampliar a renda financeira e aumentar a demanda de produtos e serviços oferecidos pelas empresas, resultando assim, no aumento do número de fusões e aquisições. Neste cenário, os processos de fusão são uma possibilidade para as organizações estarem à frente de seu mercado de atuação.

Mas, para que este processo se torne positivo e bom para as empresas envolvidas, existem diversos aspectos que devem ser levados em consideração para que esta mudança não tenha consequências negativas, como a queda de produtividade e a perda de clientes.

Assim, mais do que aspectos administrativos, econômicos e geográficos, os processos de fusão devem sempre ser avaliados sob o ponto de vista da comunicação e do relacionamento entre a empresa e seus públicos. Pois as opiniões, necessidades, expectativas e anseios daqueles que são a base das organizações devem ser avaliados pela alta gerência para que essa nova fase não seja marcada por frustrações, falta de rendimento, medo e insegurança, proporcionando à organização resultados negativos.

O sucesso de uma organização que passa por um processo de fusão está em aliar a comunicação e seu relacionamento com os objetivos a serem alcançados. Para que isto ocorra uma nova identidade para a empresa deve ser criada respeitando a cultura e o pensamento que havia entre a organização adquirida e a adquirente, antes do processo de fusão ser efetivado, além de elaborar um planejamento estratégico visando a integração entre os colaboradores e a administração.

Destaca-se que, diante de um processo de fusão, o profissional de relações públicas é capacitado para construir, junto com os colaboradores, uma nova identidade que represente o momento vivido pela organização. O profissional também é capaz de gerenciar e direcionar as informações para que os interesses da empresa entrem em harmonia com os dos seus públicos de interesse.

Cabe ao profissional de relações públicas, mediante a combinação de suas funções essenciais, ampliar os canais oficiais de

BATISTA, Bruna Angélica Batista; ROSSI, Caroline Braido de; RUFATTO, Maria Laura; CABESTRÉ, Sonia Aparecida. *Fusões e aquisições – um estudo sob a perspectiva das Relações Públicas*. MIMESIS, Bauru, v. 37, n. 2, p. 219-238, 2016.

BATISTA, Bruna Angélica  
Batista; ROSSI, Caroline  
Braido de; RUFATTO,  
Maria Laura; CABESTRÉ,  
Sonia Aparecida. *Fusões e  
aquisições – um estudo sob  
a perspectiva das Relações  
Públicas*. MIMESIS, Bauru,  
v. 37, n. 2, p. 219-238,  
2016.

comunicação para que haja uma troca de informação direta, clara e eficaz, diminuindo assim, possíveis especulações e mensagens incompletas. Existe, também, a possibilidade de desenvolver programas de motivação que visem a integração da nova equipe. Para isso, é necessário planejar e conhecer o público, bem como elaborar mensagens específicas para manter a administração da organização ciente de todo o processo.

Destaca-se, nesse sentido, que no processo de fusão, a comunicação estratégica é uma ferramenta que implica em uma complexa transformação da cultura organizacional que vai, aos poucos, modificando a postura e os valores de uma organização frente a seus públicos. Qualquer processo de fusão deve ser acompanhado por uma estratégia de mudança de maneira programada.

A comunicação é uma ferramenta essencial para contribuir no processo de aculturação. A informação é o caminho principal para a integração e a construção de uma nova cultura. Cabe ao profissional de Relações Públicas ter a sensibilidade necessária para estabelecer relacionamentos internos e externos que atendam aos interesses e necessidades da organização que se formou.

Por meio de pesquisa bibliográfica as pesquisadoras perceberam que esse tema precisa de mais aprofundamento, pois as referências e autores encontrados são limitados.

A pesquisa qualitativa abordou profissionais de diversas áreas em relação à importância da comunicação nos processos de fusão e aquisição e possibilitou às autoras ampliar o conhecimento sobre as práticas e ações desenvolvidas por profissionais diante de um processo de fusão. Por meio das respostas, chegou-se à consideração que um planejamento estratégico de comunicação é essencial para o bom relacionamento entre a empresa e os públicos internos e externos. Também, destacou-se a eficácia da comunicação clara, objetiva e transparente a fim de manter os públicos de interesse da organização informados sobre tudo o que acontece dentro da empresa.

Com essa pesquisa buscou-se, por intermédio da visão e experiência dos profissionais, a necessidade de atuação de forma conjunta para o sucesso de um processo de fusão, seja na administração e gestão da nova empresa ou na comunicação e integralização entre funcionários, consumidores e diversos outros públicos da organização.

Sendo assim, o resultado do estudo possibilitou compreender que cabe ao profissional de Relações Públicas gerenciar o processo comunicativo e o relacionamento das organizações com seus funcionários no processo de fusão e aquisição de empresas e, também,

administrar qualquer conflito que possa prejudicar os interesses da organização, seja interna ou externamente. É imprescindível ter um planejamento de inter-relacionamento que envolva os objetivos a serem atingidos e a estratégia a ser colocada em prática.

## REFERÊNCIAS

BALDISSERA, Rudimar. **Estratégia, Comunicação e Relações Públicas**. XIV Congresso Brasileiro de Comunicação, Campo Grande, MS, Setembro 2001. Disponível em: <<http://www.portal-rp.com.br/bibliotecavirtual/relacoespublicas/teoriaseconceitos/0148.pdf>>.

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

BARROS, BetaniaTanure. **Fusões, aquisições & parceiras**. São Paulo: Atlas, 2001.

CANÇADO, Vera L.; TANURE, Betânia. Fusões e aquisições: aprendendo com a experiência brasileira. **Revista de administração de empresas**. São Paulo, 2005

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento Organizacional: a teoria e a prática de inovar**. Rio de Janeiro: Campos, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

COHEN, R. Allan; FINK, L. Stephen. **Comportamento Organizacional: conceitos e estudos de casos**. 7 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

FREITAS, Maria Ester de. **Cultura Organizacional: Evolução e Crítica**. 1 ed. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

GRUNIG, James E. Uma Teoria Geral das Relações Públicas: quadro teórico para o exercício da profissão. In: GRUNIG, James E; FERRARI, Maria Aparecida; FRANÇA, Fábio. **Relações Públicas: teoria, contexto e relacionamento**. São Paulo: Difusão, 2009.

BATISTA, Bruna Angélica Batista; ROSSI, Caroline Braido de; RUFATTO, Maria Laura; CABESTRÉ, Sonia Aparecida. *Fusões e aquisições – um estudo sob a perspectiva das Relações Públicas*. MIMESIS, Bauru, v. 37, n. 2, p. 219-238, 2016.

BATISTA, Bruna Angélica Batista; ROSSI, Caroline Braido de; RUFATTO, Maria Laura; CABESTRÉ, Sonia Aparecida. *Fusões e aquisições – um estudo sob a perspectiva das Relações Públicas*. MIMESIS, Bauru, v. 37, n. 2, p. 219-238, 2016.

KUNSCH, Margarida M. K.. **Gestão estratégica em comunicação organizacional e relações públicas**. 2 Ed. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2009

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

LUZ, Ricardo Silveira. **Clima Organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.

MARCHIORI, Marlene. **Cultura e Comunicação Organizacional: um olhar estratégico sobre a organização**. 2 ed. São Caetano, SP: Difusão Editora, 2008.

MARCONI, Joe. **Relações públicas: o guia completo**. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

NUNES, Eduardo Peçanha; VIEIRA, Fernando de Oliveira. **Fusões e Aquisições de empresas no Brasil: Administrando o choque entre culturas organizacionais distintas**. **Universidade Federal Fluminense**, 2008. Disponível em: <[http://www.cpge.aedb.br/seget/artigos08/438\\_438\\_artigo\\_gestor\\_educador.pdf](http://www.cpge.aedb.br/seget/artigos08/438_438_artigo_gestor_educador.pdf)>.

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; DE PAULA, Carine Fonseca Caetano. **Comunicação organizacional e Relações Públicas: caminhos que cruzam, entrecruzam ou sobrepõem?** Estudos, Revista semestral do curso de Jornalismo e Relações Públicas da Universidade Metodista de São Paulo, 2005. Disponível em: <<http://www2.metodista.br/agenciarp/ivone.pdf>>.

ORNELAS, Viviane. **Fusão e Aquisição de empresas: a perspectiva dos colaboradores**. Guarulhos, 2014. Disponível em: <<http://revistas.ung.br/index.php/3setor/article/viewFile/1926/1520>>.

PARENTE, Carlos. **Mudanças pedem comunicação**. 2014. Disponível em: <[http://portaldacomunicacao.uol.com.br/graficas-livros/55/artigo\\_260934-1.asp](http://portaldacomunicacao.uol.com.br/graficas-livros/55/artigo_260934-1.asp)>.

