

Comunicação em Estratégias de Fusões e Aquisições: Abordagens Funcionalistas e Interpretativas¹

Adriana Machado Casali², Professora do Departamento de Comunicação Social e do Programa de Mestrado em Administração da UFPR – Universidade Federal do Paraná

Resumo: No atual ambiente competitivo fusões e aquisições são estratégias recorrentes. A literatura sobre o tema enfatiza a importância da comunicação nesta forma particular de mudança organizacional. No entanto, a comunicação ganha contornos distintos conforme a maneira pela qual é abordada. Este artigo tem por objetivo de apresentar uma concisa revisão de literatura sobre as análises funcionalistas e interpretativas da comunicação em processos de fusão e aquisição. Para tanto, são expostas definições e conceitos básicos destas estratégias e são discutidas como as perspectivas funcionalista e interpretativa abordam a comunicação nestas operações. Por fim são tecidas considerações finais que contrapõem as duas abordagens e apontam a necessidade de integração destas perspectivas para uma compreensão mais abrangente da comunicação em estratégias de fusão e aquisição.

Palavras-chave: Comunicação organizacional; Fusões e aquisições; Abordagens funcionalista e interpretativa

INTRODUÇÃO

A frequência de fusões e aquisições tem aumentado ciclicamente a partir do final do século XIX e exponencialmente desde a década de 90 (PICOT, 2002). Também a partir de 1990, fusões e aquisições começaram a ganhar destaque no Brasil. Barros, Souza e Steuer (2003, p. 17) explicam

¹ Trabalho submetido ao Abrapcorp 2011. Em caso de não aceitação e/ou publicação favor não citar sem autorização da autora.

² Doutora em Engenharia da Produção na UFSC e Doutoranda em Comunicação Organizacional na Université de Montréal. Mestre em Administração, Especialista em Marketing Empresarial e Bacharel em Relações Públicas pela UFPR; Bacharel em Comércio Exterior pela FESP. Endereço eletrônico: amcasali@ufpr.br e/ou adrianamcasali@gmail.com.

que “o número de operações começa a aumentar em decorrência da redução das barreiras de entrada ao capital estrangeiro e da inserção do país no mercado global”. Entre 1999 e 2009, foram realizadas 4.410 fusões e aquisições no Brasil e durante os três primeiros trimestres de 2010 foram concretizadas 531 operações (KPMG, 2010).

Estas operações são estratégias comuns na busca de crescimento, diversificação e (ou) criação de valor para acionistas. Embora possam ser listados diversos fatores motivadores dos processos de fusões e aquisições, Barros, Souza e Steuer (2003) afirmam que são duas as grandes lógicas que orientam a realização de fusões e aquisições: a maximização de valor da empresa e as razões do corpo diretivo. Tais lógicas são interligadas uma vez que o corpo diretivo trabalha estrategicamente para o aumento do valor da empresa. Em síntese, segundo Bieshaar, Knight e Van Wassnaer (2001), a motivação primária das operações de fusões e aquisições é a geração de valor para a empresas e seus acionistas.

Contudo, como apontam Wood Jr., Vasconcelos, e Caldas (2003-2004, p. 42) “menos da metade desses movimentos realmente agrega algum valor às empresas e a seus acionistas”. Segundo Yunker (1983), os problemas de desempenho de empresas resultantes de fusões são oriundos de fatores internos e da dinâmica criada para a nova organização. A comunicação define a forma como os indivíduos interagem uns com os outros e determina a probabilidade de sucesso pós-fusão (DOOLEY; ZIMMERMAN, 2003). Em uma pesquisa exploratória analisando 54 casos de fusões e aquisições no Brasil, Wood Jr., Vasconcelos, e Caldas (2003-2004) destacam a influência da comunicação no resultado destas operações.

Além disso, operações de fusões e aquisições são situações atípicas nos fluxos de comunicação organizacional. No Brasil, uma evidência da relevância deste tema pode ser a observância do mesmo em publicações especializadas (TIAGO, 2008; BUENO, 2009; FERNANDES, 2010). Em geral, a literatura sobre fusões e aquisições enfatiza a importância da comunicação nesta forma particular de mudança organizacional. De acordo com Sirower e Lipin (2003), a comunicação estratégica determina o sucesso ou fracasso dos processos de fusão, desde as primeiras reações dos acionistas até a integração cultural. Nikandrou, Papalexandris e Bourantas (2000) apresentam a comunicação freqüente e a qualidade das relações com os funcionários como variáveis importantes na construção da confiança gerencial e na redução das reações negativas aos processos de fusões e aquisições. Para Balmer e Dinnie (1999), as chances de sucesso destas operações aumentam quando os gestores estão atentos às melhores práticas em identidade e comunicação organizacional.

No entanto, a comunicação ganha contornos distintos conforme a maneira pela qual é abordada. Em geral, os estudos sobre comunicação em processos de fusão e aquisição, variam de

acordo com as perspectivas utilizadas. Este artigo tem por objetivo de apresentar uma concisa revisão de literatura sobre as análises funcionalistas e interpretativas da comunicação em processos de fusão e aquisição. Para tanto, primeiramente são expostas definições e conceitos básicos destas estratégias; a seguir realiza-se uma breve discussão sobre a perspectiva funcionalista da comunicação em fusões e aquisições para posteriormente discutir abordagens interpretativas da mesma. Por fim são tecidas considerações finais que contrapõem as duas abordagens e apontam a necessidade de integração destas perspectivas para uma compreensão mais abrangente da comunicação em estratégias de fusão e aquisição.

FUNDAMENTOS SOBRE FUSÕES E AQUISIÇÕES

Operacionalmente ambas, fusões e aquisições, consistem na integração técnica, administrativa e cultural de duas ou mais organizações em uma organização maior. Embora analisadas como um fenômeno único, fusões e aquisições referem-se a atividades distintas (KRAMER; DOUGHERTY; PIERCE, 2004). Para estes autores, fusões consistem em parceiros relativamente equivalentes combinando ativos para criar uma organização nova de características diferentes, enquanto aquisições envolvem parceiros desiguais, tipicamente uma organização maior e mais próspera compra uma organização menor e absorve seus ativos e funcionários. Segundo Zilber, Fischmann e Pikieny (2002) em processos de fusão uma empresa combina-se com outra e a nova organização formada é denominada empresa sucessora ou combinada; as fusões podem ou não suceder processos de aquisições, uma vez que aquisições referem-se à mudança de propriedade das ações ou ativos de uma empresa. Camargos e Barbosa (2003) distinguem fusões e aquisições também pela forma de concretização do negócio. Enquanto fusões envolvem a permuta de ações e outros ativos, aquisições realizam-se pelo pagamento em dinheiro ou pela transferência de ações ou títulos. Para Barros, Souza e Steuer (2003, p. 19) aquisições implicam “o desaparecimento legal da empresa comprada”, ao passo que fusões envolvem “uma completa combinação de duas ou mais empresas que deixam de existir legalmente para formar uma terceira com nova identidade, teoricamente sem predominância de nenhuma das empresas anteriores” (BARROS; SOUZA; STEUER, 2003, p. 19).

Fusões e aquisições também podem ser diferenciadas conforme o setor de atividades das empresas envolvidas, pois as modalidades de fusões e aquisições envolvem organizações da mesma indústria ou de indústria distintas (KRAMER; DOUGHERTY; PIERCE, 2004). Além disso, Cartwright e Cooper (1996) diferenciam fusões e aquisições de acordo com a configuração final ou a combinação desejada. Fusões, aquisições tradicionais e aquisições abertas requerem diferentes níveis

de mudança, pois possuem objetivos de integração distintos. Em um processo de fusão típico, ambas as partes envolvidas no processo passarão por mudanças e a nova organização criada será um efetivo ‘mix’ das entidades anteriores. Em uma aquisição tradicional, o maior esforço de mudança realiza-se na firma adquirida que se enquadra aos parâmetros organizacionais do adquirente (parâmetros estratégicos, estruturais e culturais). Em uma aquisição aberta, a empresa adquirida não passará por mudanças, pois continuará a operar conforme seus padrões anteriores desde que continue a atingir seus objetivos.

De maneira similar, Child, Faulkner e Pitkethly (2001) sugerem que a integração pós-fusões e aquisições ocorre em escala, a qual varia desde unidades não integradas, parcialmente integradas, até unidades completamente integradas, formas estas em que a subsidiária não é uma unidade distinta da matriz. Seguindo esta perspectiva, fusões normalmente objetivam a integração total de duas ou mais empresas; processos de aquisição variam entre a integração total das subsidiárias adquiridas e a manutenção da identidade das organizações adquiridas. O quadro abaixo sintetiza as principais características que distinguem fusões e aquisições:

Características:	Fusões	Aquisições
Organização resultante	Nova organização	Manutenção de identidade da adquirente
Parceiros	Aproximadamente iguais	Desiguais (geralmente o adquirente é maior que o adquirido)
Pagamento	Permuta de ações	Dinheiro, ações ou títulos
Setor de atividades	Em geral do mesmo setor	Mesmo setor ou setores diferentes
Integração	Total	Diversos níveis (de total a nenhuma)

Quadro 1: Características de fusões e aquisições.

Fonte: Adaptado de Camargos e Barbosa (2003).

Apesar de suas características distintas, fusões e aquisições são analisadas em conjunto porque são raros os exemplos de fusões entre iguais. Como ressaltam Barros, Souza e Steuer (2003, p. 20) “depois que os acordos são assinados, a maioria das ditas fusões se revela, na prática, como aquisição. A designação da operação como fusão atende, principalmente, a razões ligadas ao mercado e à conveniência dos adquiridos”. O perfil da nova empresa “depende do jogo de poder

entre as empresas de origem e da estratégia de integração adotada” (BARROS; SOUZA; STEUER, 2003, p. 20).

Fusões e aquisições são abordadas como um fenômeno único também porque ambos são processos que envolvem questões quanto às reações dos membros organizacionais e questões de integração técnico-operacional, administrativo-financeira, cultural, estrutural e de políticas de recursos humanos (CAREY e OGDEN, 2004; KRAMER; DOUGHERTY; PIERCE, 2004; BARROS; SOUZA; STEUER, 2003). À medida que o processo de fusão e aquisição evolui, varia a influência de cada um destes assuntos. Nas etapas iniciais de busca de parceiros e negociações predominam as análises estratégicas, legais e financeiras (BARROS; SOUZA; STEUER, 2003; RASMUSSEN, 1989). Nas fases posteriores de integração a atenção concentra-se em aspectos culturais e de recursos humanos. Contudo, aspectos humanos e financeiros são igualmente importantes ao longo de todo o processo de fusões e aquisições (CAREY e OGDEN, 2004).

Dentre os aspectos humanos, destaca-se a comunicação. Os estudos sobre comunicação em processos de fusão e aquisição, variam de acordo com as abordagens utilizadas. Neste texto, são apresentadas duas abordagens distintas: a funcionalista e a interpretativa, as quais são objeto das seções seguintes.

ABORDAGEM FUNCIONALISTA DA COMUNICAÇÃO EM FUSÕES E AQUISIÇÕES

Embora se afirme a importância da comunicação em processos de fusões e aquisições, em geral as pesquisas nesta área são de natureza prescritiva e até mesmo anedótica (CORNETT-DEVITO e FRIEDMAN, 1995). Isto porque a comunicação é predominantemente compreendida como uma ferramenta para troca de informação a fim de alcançar um nível ideal de integração entre as organizações envolvidas, ou seja, destaca-se uma visão funcionalista da comunicação organizacional³ (PUTNAM, 1982; DEETZ, 2001; CASALI, 2004).

Inicialmente, a importância da comunicação é enfatizada pela necessidade de informar os diferentes agentes envolvidos na operação sobre a mesma. Destacam-se neste momento, questões de sigilo (SCHWEIGER; DENISI, 1991; BUENO, 2009), “*timing*”, isto é, o cálculo do momento exato para divulgar informações relevantes para grupos específicos (ASHKENAS; DEMONACO; FRANCIS, 2001; TIAGO, 2008; BUENO, 2009; FERNANDES, 2010); o modo de evitar e/ou administrar o surgimento de boatos (SCHWEIGER; DENISI, 1991; KRAMER; DOUGHERTY;

³ Para uma reflexão mais detalhada sobre características da abordagem funcionalista em estudos de comunicação organizacional ver Putnam (1982); Deetz, (2001), Casali (2004), entre outros.

PIERCE, 2004; BUENO, 2009) a adequação de instrumentos e políticas para suprir as necessidades de informação de públicos distintos (KRAMER; DOUGHERTY; PIERCE, 2004; TIAGO, 2008; FERNANDES, 2010); os modos de veiculação e a forma de construção das mensagens (TIAGO, 2008; BUENO, 2009; FERNANDES, 2010); dentre outros aspectos de cunho prático e operacional.

Além disso, na perspectiva funcionalista e instrumental, a comunicação é importante em operações de fusões e aquisições na busca de integração entre as unidades fusionadas e adquiridas (GUTKNECHT e KEYS, 1993; HOWARD e GEIST, 1995). Integrações efetivas, são definidas como a combinação de duas firmas em uma única unidade ou grupo, gerando esforços conjuntos para alcançar os objetivos da nova organização (OLIE, 1994). Nesta ótica, a comunicação é percebida como uma ferramenta gerencial de transmissão de informação⁴, que influencia a integração em operações de fusões e aquisições, por isso deve ser constantemente empregada, de forma transparente e constante, tanto para públicos internos como externos (ZIMMERMANN, 2002). Griffith (2002) sugere que pela administração pró-ativa dos processos de comunicação, uma empresa pode desenvolver fortes parcerias frente à incongruência de culturas, facilitando uma resposta rápida às oportunidades e desafios do mercado e desta forma aumentando a performance organizacional. Na percepção funcionalista da comunicação em fusões e aquisições, um conselho comum é “comunique logo e comunique frequentemente”. Enfoques funcionalistas prescrevem três regras de ouro: “comunique, comunique e então comunique ainda mais” (ASHKENAS; DEMONACO ; FRANCIS, 2001, p.172, tradução livre). De um ponto de vista funcional estas recomendações são válidas e efetivamente determinam o alcance dos objetivos de fusões e aquisições. Os objetivos organizacionais só serão alcançados se todos tiverem acesso as informações relevantes, é imprescindível definir qual informação deve ser repassada para cada público, adequando meios e mensagens as características e necessidades dos mesmos.

Na perspectiva funcionalista a comunicação aparece também como um meio de conexão⁵ aproximando recursos e contingências que facilitam a transformação organizacional e a sobrevivência (STOHL, 2001). É por meio da comunicação que se torna possível a emergência de configurações organizacionais uniformes, porque a comunicação é compreendida como uma ferramenta de coordenação e negociação em ambientes complexos. A comunicação é vista como um instrumento responsável pela partilha de informação e difusão de modelos organizacionais uniformes. A comunicação gera conhecimento, produz inovação, cria ambientes de aprendizagem,

⁴ Tal foco caracteriza as metáforas do *conduíte* e do processamento de informações conforme identificadas por Putnam e Boys (2006).

⁵ Este entendimento da comunicação é característico das metáforas do *conduíte* e de *linkage* conforme identificadas por Putnam e Boys (2006).

estimula a adaptação e respostas a mudanças rápidas, além de direcionar a eficiência. Num modelo funcionalista a comunicação é um instrumento de padronização organizacional. A compreensão funcionalista da comunicação opera dentro de uma estrutura de racionalidade técnica-instrumental, preocupada predominantemente com questões de eficácia organizacional (STOHL, 2001). Em contraponto a abordagem funcionalista, apresenta-se a perspectiva interpretativa, a qual será apresentada a seguir.

ABORDAGEM INTERPRETATIVA DA COMUNICAÇÃO EM FUSÕES E AQUISIÇÕES

Por outro lado, a abordagem interpretativa⁶, inspirada na a dinâmica da construção social da realidade como proposto por Berger e Luckmann (1967), analisa a comunicação como um processo organizacional interativo através do qual são construídos significados que orientam a formação, perpetuação e contínua transformação das organizações. Nesta perspectiva enfatiza-se que os processos de comunicação constituem as organizações em todos os seus aspectos (estruturais, processuais, culturais, etc). Desta forma a comunicação, em seu caráter constitutivo de uma realidade social interativa, dinâmica e emergente, torna-se um construto central das análises organizacionais em geral e de fusões e aquisições em particular.

Analisada sob a ótica interpretativa a comunicação possibilita que os diversos atores organizacionais sejam capazes de dar sentido à experiência de mudança que estão vivenciando. Em fusões e aquisições este processo de produção de significado é complexo, tais operações aumentam o índice de exposição das organizações (e de seus membros) a realidades e ambientes distintos, o que gera incertezas (de objetivos, de poder, de compreensão, de comunicação, de experiências, de sucesso e até mesmo de modos organizacionais). Estas incertezas são geradas pela falta de entendimento sobre o que está ocorrendo e sobre perspectivas futuras. A interpretação e compreensão do novo ambiente de negócios serão facilitadas se a comunicação estiver em foco durante todo o processo de fusão e/ou aquisição, assim, muitas destas incertezas podem ser reduzidas ou completamente evitadas (RISBERG, 1997).

A abordagem interpretativa analisa a comunicação como processo “organizante” das relações sociais. Nesse sentido, a eficácia organizacional em fusões e aquisições é representada pela habilidade de pessoas oriundas de diferentes realidades organizacionais em trabalhar de forma conjunta, ou seja, produzindo interações efetivas.

⁶ Para uma reflexão mais detalhada sobre características da abordagem interpretativa em estudos de comunicação organizacional ver Putnam (1982); Deetz, (2001), Casali (2004), entre outros.

Na abordagem interpretativa, destacam-se as análises que buscam compreender a construção da nova organização resultante do processo de fusão e aquisição. Tais análises geralmente são caracterizadas pelo foco longitudinal, visando a compreensão da evolução temporal da estratégia, sem necessariamente apresentar uma análise prescritiva a respeito das atividades a serem desenvolvidas em cada momento da operação. Por exemplo, Marcoux (2002) analisa quatro etapas de um processo de fusão e aquisição: antecipação; negociação e anúncio oficial; implementação da mudança; e avaliação. A fase de antecipação ocorre quando os indivíduos tomam consciência de possíveis mudanças que podem afetar o estado de equilíbrio inicial. Esta fase estende-se da aparição de rumores ao anúncio oficial das negociações. Do anúncio oficial à divulgação de um plano de integração transcorre o período de negociação e anúncio oficial, que corresponde a uma fase de preparação dos membros da organização para a realização de mudanças. A implantação da mudança é um período de adaptação à nova realidade da organização fusionada e de aceitação da mudança que envolve um esforço na criação de rotinas. Após a implantação da mudança, quando a integração encontra-se em um estágio avançado, inicia a etapa de avaliação, na qual os novos comportamentos viram rotinas e os novos padrões de trabalho são avaliados e apropriados pelos membros da organização. Observa-se que o estudo de Marcoux (2002) enfatiza como os sentidos são transformados ao longo do processo de fusão e aquisição.

Outro modelo de análise da comunicação em fusões e aquisições nesta perspectiva é proposto por Giroux (1999-2000) (Figura 1). Para compreender este modelo é preciso explicitar que esta autora concebe fusões e aquisições como um processo de re-organização, ou seja, um processo de reconstrução/recriação de uma organização. A re-organização desencadeada por fusões e aquisições implica mudanças em diversos níveis da organização enquanto: entidade, sistema, comunidade de práticas e coletivo (estes níveis estão representados na coluna à esquerda da figura 1).

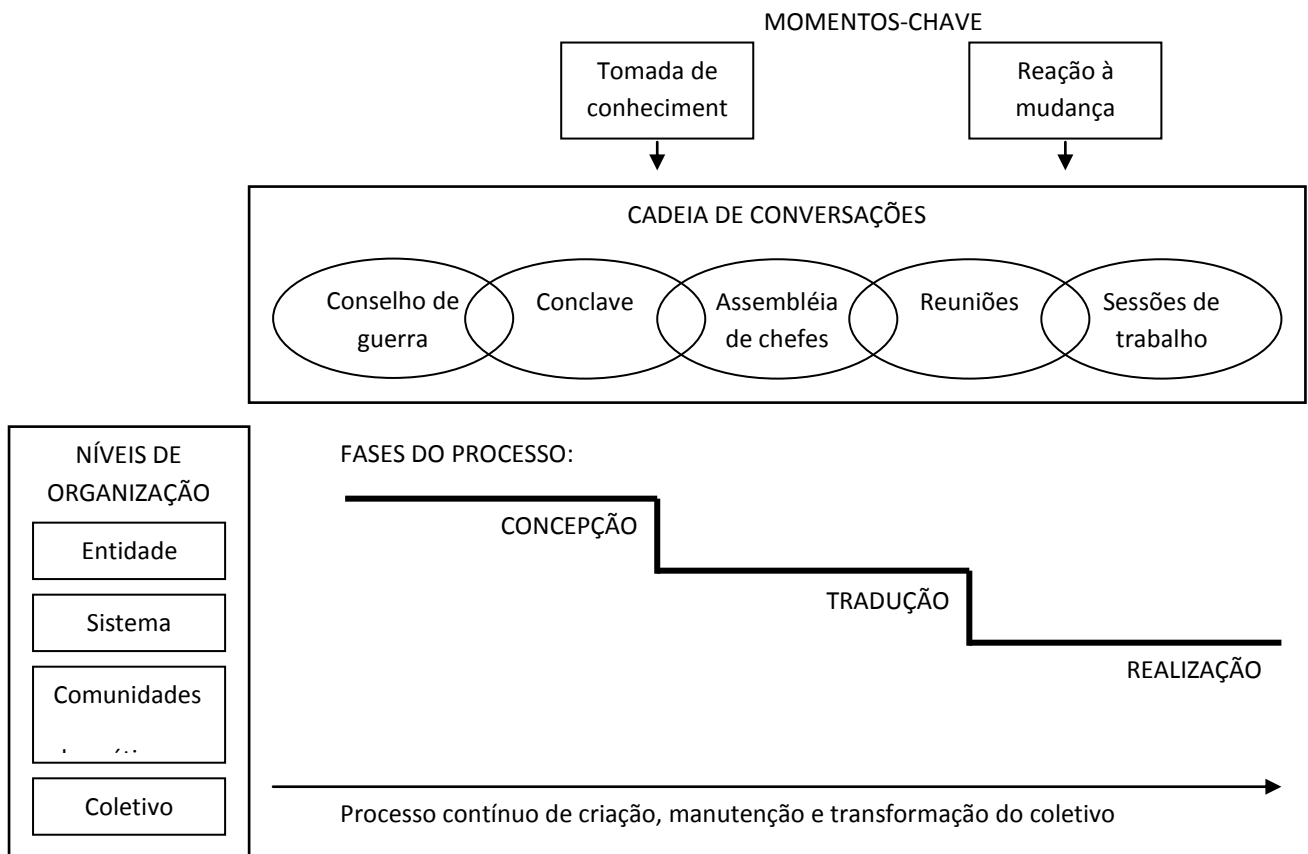


Figura 1: O processo de “re-organização” de fusões e aquisições

Fonte : Adaptado de Giroux (1999-2000).

Enquanto entidade, a organização busca unidade a partir da diversidade das organizações envolvidas na fusão e aquisição. A organização transforma-se para ser socialmente reconhecida como uma entidade única e legítima; reconhecimento este que ultrapassa as dimensões legais e jurídicas. Enquanto sistema⁷, a organização re-organiza a sua missão e visão, o seu planejamento estratégico, as suas relações com o ambiente externo e as inter-relações entre os subsistemas internos, seus funcionários, suas divisões de funções e tarefas, suas políticas de gestão, seus processos e manuais de procedimentos, enfim, toda a organização como um sistema de ação coletiva que organiza a distribuição de recursos. A visão das organizações como comunidades de práticas sugere que na efetiva realização das atividades produtivas os indivíduos constroem um conhecimento tácito somente apreendido nas interações cotidianas. Processos de fusões e aquisições implicam que estes grupos produtivos elaborem novos conhecimentos. Por fim, é preciso reestruturar a dinâmica e

⁷ O enfoque sistêmico é uma corrente de pensamento estabelecida na teoria da administração. As referências às mudanças nas organizações enquanto sistema são inspiradas nesta abordagem.

a rede de relações humanas que compõem as organizações enquanto coletivo.

Os quatro níveis organizacionais coexistem e são interligados. A entidade (pessoa jurídica e simbólica) procura a legitimidade da ação organizacional; o sistema fornece as regras que controlam a combinação e utilização de recursos; a comunidade de prática, no nível produtivo, concretiza o projeto organizacional; e o coletivo humano fornece a energia criativa e os vínculos interpessoais para a efetivação das atividades organizacionais. A organização enquanto entidade serve de referencial legal e imaginário para a construção do sistema e para sua realização em uma organização humana e produtiva.

Para Giroux (1999-2000, p. 18, tradução livre) a re-organização, compreende mudanças nestes quatro níveis organizacionais, as quais são “concebidas e implementadas por seres humanos em suas interações”. Desta forma, a organização

é criada no cotidiano [...] os diferentes ‘níveis de organização’ são elaborados por vários grupos de pessoas engajados em conversações simultâneas ou sequenciais. A nova organização gerada nas fusões e aquisições é resultado de uma ação coletiva de recomposição se realizando não ‘pela’ comunicação (perspectiva instrumental funcionalista) mas ‘na’ comunicação (perspectiva processual construtivista). (GIROUX, 1999-2000, p. 18, tradução livre).

Ainda segundo Giroux (1999-2000) esta re-organização ocorre através da comunicação pela evolução de uma cadeia de conversações e se desenvolve em um processo de três fases: concepção, tradução e realização. Concepção e realização referem-se respectivamente à formulação e implementação da estratégia. A fase intermediária, tradução, corresponde ao momento de comunicação e operacionalização da estratégia, onde o planejamento se desdobra em planos de ação, tornando-se inteligível, conhecido e executável. Ao longo do processo observam-se esforços de comunicação, tais como: a coleta de informações, a interpretação dos dados, a negociação das condições da transação, a difusão do anúncio da fusão e aquisição, a mobilização das partes envolvidas, a socialização e aculturação dos funcionários e a coordenação do trabalho.

A evolução da re-organização, fruto das fusões e aquisições, compreende várias tarefas efetuadas por diferentes grupos nas organizações. A execução destas tarefas envolve a comunicação interpessoal, grupal e organizacional. As tarefas se realizam em uma cadeia de conversações deliberadas ou emergentes. Estas conversações variam conforme os níveis hierárquicos em que se produzem, os membros da organização que estão envolvidos, os objetos em pauta; e a dimensão

temporal e espacial em que ocorrem. Assim sendo, Giroux (1999-2000) identifica seis formas de conversações ao longo do desenvolvimento de processos de fusões e aquisições: o conselho de guerra, o conclave, a assembléia de chefes, as reuniões de família reconstituídas e as conversações de trabalho. Estas conversações são pontuadas pelos eventos críticos que marcam as etapas do processo, neste modelo estes momentos-chave são a tomada de conhecimento da mudança e as reações que esta mudança desencadeia.

O conselho de guerra refere-se às conversações estratégicas em torno das fusões e aquisições a serem realizadas. Estas conversas envolvem a coleta e análise de informações ambientais, bem como a lógica desta manobra estratégica. É por meio destas interações que os dirigentes elaboram um discurso que justifica a mudança a ser realizada e criam a visão da organização a ser constituída. O conclave envolve as conversações em torno da negociação que efetivará as fusões e aquisições e estabelecerá as condições da transação. Mesmo que esta etapa do processo seja sigilosa é comum o aparecimento de rumores à medida que as pessoas antecipam a mudança em vias de realização. A assembléia de chefes engloba as conversações realizadas pelo time de transição ou equipe de integração, conforme for o termo designado para identificar o grupo responsável pela mudança que pode ser constituído tanto por membros procedentes das organizações envolvidas como pode também contar com consultores externos. Esta assembléia realiza o processo de “tradução” da mudança que será difundida em cascata aos demais níveis hierárquicos da organização. Nas reuniões de famílias desenrolam-se as conversações entre as unidades e departamentos fusionados. As reuniões de trabalho compreendem as conversações internas aos grupos de trabalho e inerentes às suas interações cotidianas.

Em síntese, Giroux (1999-2000) elabora um modelo que considera fusões e aquisições como um fenômeno complexo que envolve mudanças em diferentes níveis de organização que serão transformados pelo discurso em uma cadeia de conversações marcada por momentos-chave. O modelo proposto elucida como a comunicação define a emergência de uma nova organização, resultado das fusões e aquisições. A comunicação como processo “organizante”, permeia as interações humanas que se desenvolvem ao longo dos processos de fusões e aquisições.

Em um processo complexo de mudança organizacional, como é o caso de fusões e aquisições, a reação dos membros organizacionais, bem como potenciais interações entre eles, dependem da compreensão da situação e de sua aceitação como legítima. Como afirma Bijlsma-Frankema (2001), em processos de integração e adaptação cultural, a legitimação da mudança é fator primordial. Segundo Demers, Giroux e Chreim (2003) a legitimação de fusões e aquisições é alcançada por meio de processos de comunicação. A busca pela legitimação salienta a importância da comunicação

organizacional nestes contextos, pois é por meio da comunicação que os membros da organização compreendem e atribuem significados à situação vivenciada.

Para dar sentido e legitimar os processo de fusões e aquisições muitas metáforas são utilizadas. Fitzgibbon e Seeger (2002) demonstram como a globalização é empregada para justificar a fusão entre Daimler Benz e Chrysler. Demers, Giroux e Chreim (2003) demonstram como a metáfora do casamento foi utilizada em narrativas distintas para justificar as fusões e aquisições realizadas. Estes ‘casamentos corporativos’ foram anunciados como: união de famílias, casamento racional, casamento orientado ao futuro e casamento baseado em afinidades. Por meio destas narrativas, as organizações estudadas pelas autoras foram capazes de legitimar o processo de fusão e aquisição que implementavam, apresentando à comunidade interna e externa esta estratégia como uma ação coerente, lógica e racional. Segundo Weick (1995), as organizações engajam-se em processos de racionalização retrospectiva para dar sentido as suas ações. Em um contínuo esforço de racionalização retrospectiva, as organizações constroem narrativas para justificar fusões e aquisições o que posiciona a comunicação como um elemento central na legitimação destas estratégias (DEMERS; GIROUX; CHREIM, 2003).

Em síntese, na perspectiva interpretativa a comunicação em fusões e aquisições é compreendida como um processo constitutivo e determinante das interações que efetivam esta operação. A comunicação está presente nos processos de legitimação, justificação ou compreensão *pós-factum* da mudança vivenciada ou em processos interativos *in-factum*, nas contínuas interações locais que estruturam e reorganizam as entidades organizacionais envolvidas em fusões e aquisições.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Certamente fusões e aquisições são estratégias presentes e significativas do atual ambiente competitivo. Tais estratégias, embora conceitualmente distintas, assemelham-se a medida que ambas provocam mudanças organizacionais de naturezas diversas afetando estruturas, processos e aspectos culturais das organizações envolvidas segundo as particularidades de cada operação. A medida que fusões e aquisições desencadeiam múltiplas mudanças organizacionais, nestas ocasiões, como em outros processos de mudança, a comunicação destaca-se tanto de forma instrumental como constitutiva (REIS, 2004).

O instrumentalismo é revelado nas abordagens funcionalistas da comunicação em fusões e aquisições. Por sua vez o aspecto constitutivo é enfatizado pela perspectiva interpretativa. Na visão funcionalista, destacam-se as necessidades de transmissão de informação para a integração das

unidades fusionadas e/ou adquiridas e futura padronização das estruturas e processos na organização resultante da operação. Na abordagem interpretativa destacam-se a necessidade de compreensão da situação, os modos e processos de construção de significados e produção de sentidos, ou seja de *sensemaking* (WEICK, 1995) desencadeantes e decorrentes desta estratégia. Tal processo de entendimento da experiência vivida pode ocorrer de diferentes maneiras. Neste texto foram brevemente discutidas a análise longitudinal de Marcoux (2002) e Giroux (1999-2000), bem como os processos de justificação e legitimação via metáforas apresentados por Fitzgibbon e Seeger (2002) e Demers, Giroux e Chreim (2003).

No entanto, nenhuma destas abordagens sozinhas são suficientes para apreender a complexidade do fenômeno da comunicação em fusões e aquisições. Para uma análise mais abrangente é preciso considerar as duas perspectivas, ponderando sobre aspectos objetivos e subjetivos que envolvem o desenvolvimento desta estratégia. Por exemplo, é relevante analisar tanto os instrumentos e políticas para transmissão de informação e integração das organizações fusionadas; os meios e ações para uniformizar procedimentos; as formas de construção e veiculação de mensagens para públicos distintos; como os processos de significação presentes nas interações cotidianas; as traduções e os sentidos atribuídos à estratégia; as interpretações, justificativas e metáforas utilizadas e criadas para explicar e compreender a mudança; as dinâmicas dos grupos envolvidos no desenvolvimento da operação; bem como a contínua reestruturação da organização em todos os seus níveis. Sendo assim, a análise da comunicação fusões e aquisições deve considerar a comunicação em seus aspectos objetivos e subjetivos, integrando perspectivas funcionalistas e interpretativas.

REFERÊNCIAS

ASHKENAS, Rolnald N.; DEMONACO, Lawrence J.; FRANCIS, Suzanne C. Making the deal real. In: (Ed.). **Harvard business review on mergers and acquisitions**: Harvard Business School Publishing corporation, 2001. p.149-180.

BALMER, John M. T.; DINNIE, Keith. Corporate identity and corporate communications: The antidote to merger madness. **Corporate Communications: An International Journal**/, v.4, n.4, p.182-192, 1999.

BARROS, Betania Tanure de; SOUZA, Heloiza Helena Rocha Faria de; STEUER, Ruth. Gestão nos processos de fusões e aquisições. In: Barros, Betania Tanure de (Ed.). **Fusões e aquisições no Brasil: Entendendo as razões dos sucessos e fracassos**. São Paulo: Atlas, 2003. p.17-49.

BERGER, Peter L.; LUCKMANN, Thomas. **The social construction of reality : A treatise in the sociology of knowledge**. Garden City, N.Y.: Anchor Books. 1967. x, 219 p.

BIESHAAR, Hans; KNIGHT, Jeremy; VAN WASSNAER, Alexander. Fusões e aquisições que geram valor. **HSM Management**, v.5, n.27, p.30-36, julho-agosto, 2001.

BIJLSMA-FRANKEMA, Katinka. On managing cultural integration and cultural change processes in mergers and acquisitions. **Journal of European Industrial Training**, v.25, n.2/3/4, p.192-207, 2001.

BUENO, Denise. Como informar sem pôr a operação em perigo. **Valor Setorial Comunicação Corporativa**, p.66-69, Novembro, 2009.

CAMARGOS, Marcos Antônio de; BARBOSA, Francisco Vidal. Fusões, aquisições e *takeovers*: Um levantamento teórico dos motivos, hipóteses testáveis e evidências empíricas. **Caderno de Pesquisas em Administração**, v.10, n.2, p.17-38, abr./jun., 2003.

CAREY, Dennis C.; OGDEN, Dayton. **The human side of M & A: How CEOs leverage the most important asset in deal making**. New York: Oxford University Press. 2004. xi, 193 p.

CARTWRIGHT, Susan; COOPER, Cary L. **Managing mergers, acquisitions and strategic alliances : integrating people and cultures**. Oxford: Butterworth Heinemann. 1996. 250 p.

CASALI, Adriana Machado. **Comunicação Organizacional: Considerações Epistemológicas**.

XXVIII EnANPAD - Encontro Anual da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração. Curitiba: ANPAD, 2004.

CHILD, John; FAULKNER, David; PITKETHLY, Robert. **The management of international acquisitions**. Oxford [UK] ; New York: Oxford University Press. 2001. x, 255 p.

CORNETT-DEVITO, Myrna M.; FRIEDMAN, Paul G. Communication processes and merger success: An exploratory study of four financial institution mergers. **Management Communication Quarterly**, v.9, n.1, p.46-77, August, 1995.

DEETZ, Stanley. Conceptual foundations. In: Jablin, Frederic M. ; Putnam, Linda L. (Ed.). **The New Handbook of Organizational Communication: Advances in theory, research and methods**. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc, 2001. p.3-46.

DEMERS, Christiane ; GIROUX, Nicole; CHREIM, Samia. Merger and acquisition announcements as corporate wedding narratives. **Journal of Organizational Change Management**, v.16, n.2, p.223-242, 2003.

DOOLEY, Kevin J.; ZIMMERMAN, Brenda J. Merger as marriage: Communication issues in postmerger integration. **Health Care Management Review**, v.28, n.1, p.55-67, January/February/March, 2003.

FERNANDES, Fátima. Funcionário agora é o primeiro a saber. **Valor Setorial Comunicação Corporativa**, p.40-42, Novembro, 2010.

FITZGIBBON, Jane E; SEEGER, Matthew W. Audiences and metaphors of globalization in the DaimlerChryslerAG merger. **Communication Studies**, v.53, n.1, p.40-55, Spring, 2002.

GIROUX, Nicole. La communication dans la "réorganisation" des fusions-acquisitions. **Communication: Information, Médias, Théories, Pratiques**, v.19, n.2, p.11-43, 1999-2000.

GRIFFITH, David A. The role of communication competencies in international business relationship development. **Journal of World Business**, v.37, p.256-265, 2002.

GUTKNECHT, J.E.; KEYS, B.J. Mergers, acquisitions and takeovers: maintaining morale of survivors and protecting employees. **Academy of Management Executive**, v.7, n.3, p.26-36, 1993.

HOWARD, L.A.; GEIST, Patricia. Ideological positioning in organizational change: the dialectic of control in a merging organization. **Communication Monographs**, v.62, n.June, p.110-131, 1995.

KPMG. **Pesquisa de Fusões e Aquisições 2010 - 3o. Trimestre**. KPMG Corporate Finance Ltda. São Paulo, p.38. 2010.

KRAMER, Michael W.; DOUGHERTY, Debbie S.; PIERCE, Tamyra A. Managing uncertainty during a corporate acquisition: A longitudinal study of communication during an airline acquisition. **Human Communication Research**, v.30, n.1, p.71-101, January, 2004.

MARCOUX, Christian. **La communication pour réduire l'incertitude en contexte de changement organisationnel : le cas d'une acquisition transfrontalière**. (Mémoire présenté à la faculté des études supérieures en vue de l'obtention du grade de maître ès sciences en sciences de la communication). Communication, Université de Montréal, Montréal, 2002. 113 p.

NIKANDROU, Irene; PAPALEXANDRIS, Nancy; BOURANTAS, Dimitris. Gaining employee trust after acquisition: Implications for managerial action. **Employee Relations**, v.22, n.4, p.334-355, 2000.

OLIE, Rene. Shades of culture and institutions in international mergers. **Organization Studies**, v.15, n.3, p.381-405, 1994.

PICOT, Gerhard. **Handbook of international mergers and acquisitions : preparation, implementation, and integration**. Houndmills, Basingstoke, Hampshire ; New York: Palgrave/Macmillan. 2002. xiii, 423 p.

PUTNAM, Linda L. Paradigms for organizational communication research: An overview and synthesis. **The Western Journal of Speech Communication**, v.46, n.2, p.192-206, Spring, 1982.

PUTNAM, Linda; BOYS, Suzanne. Revisiting Metaphors of Organizational Communication. In: Clegg, Stewart (Ed.). **The Sage handbook of organization studies**. London ; Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications, 2006. p.541-576.

RASMUSSEN, U.W. **Aquisições, fusões & incorporações empresariais: Estratégias para comprar e vender empresas no país e exterior**. São Paulo, SP: Edições Aduaneiras. 1989. 169 p.

REIS, Maria do Carmo S. Comunicação e mudança organizacional: uma interlocução instrumental e constitutiva. **Organicom - Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas**, v.1, n.1, p.36-53, 2004.

RISBERG, Anette. Ambiguity and communication in cross-cultural acquisitions: Towards a

conceptual framework. **Leadership & Organization Development Journal**, v.18, n.5, p.257-266, 1997.

SCHWEIGER, David M.; DENISI, Angelo S. Communication with employees following a merger: a longitudinal field experiment. **Academy of Management Journal**, v.34, n.1, p.110-135, 1991.

SIROWER, Mark L.; LIPIN, Steve. Investor communications: new rules for M&A success. **Financial Executive**, v.19, n.1, p.26-30, Jan/Fev, 2003.

STOHL, Cynthia. Globalizing Organizational Communication. In: Jablin, Frederic M. ; Putnam, Linda L. (Ed.). **The New Handbook of Organizational Communication**. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc, 2001. p.323-375.

TIAGO, Ediane. Como evitar ruídos em aquisições. **Valor Setorial Comunicação Corporativa**, p.78-82, Outubro, 2008.

WEICK, Karl E. **Sensemaking in organizations**. Thousand Oaks: Sage Publications. 1995. xii, 231 p. (Foundations for organizational science).

WOOD JR., Thomaz; VASCONCELOS, Flávio C.; CALDAS, Miguel P. Fusões e aquisições no Brasil. **RAE executivo**, v.2, n.4, p.41- 45, Nov 2003 a Jan 2004, 2003-2004.

YUNKER, James A. **Integrating acquisitions : making corporate marriages work**. New York, NY: Praeger. 1983. vii, 166 p.

ZILBER, Moises Ari; FISCHMANN, Adalberto Américo; PIKIENY, Eugen Erich. Alternativas de crescimento: A alternativa de fusões e aquisições. **Revista de Administração Mackenzie**, v.Ano 3, n.2, p.137-154, 2002.

ZIMMERMANN, Rainer. Internal and external communications. In: Picot, Gerhard (Ed.). **Handbook of international mergers and acquisitions : preparation, implementation, and integration**. Houndmills, Basingstoke, Hampshire ; New York: Palgrave/Macmillan, 2002. p.371-398.