

Contribuições das Relações Públicas nos Processos de Fusão e Aquisição Empresarial¹

Karla Maria Müller²

Juliana Picoral Solano³

PPGCOM/ FABICO/ UFRGS

Resumo: Ao identificar as principais dificuldades e desafios enfrentados no processo de Concentração Empresarial, traçamos um paralelo entre as atividades tidas como essenciais para o sucesso da integração entre organizações de diferentes culturas e a função estratégica das Relações Públicas dentro destas instituições. À luz da teoria, o paper traz para discussão possíveis contribuições desta área da comunicação nas Fusões e Aquisições, processo que vem dominando o cenário econômico mundial e nacional nos últimos anos.

Palavras-chave: Relações Públicas - Concentração de Empresas - Fusões e Aquisições - Cultura Organizacional

1. APRESENTAÇÃO

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,

¹ Paper apresentado no V Congresso Abrapcorp 2011 – Redes Sociais, Comunicação, Organizações, GT Processos Políticos e Estratégias de Comunicação Organizacional. São Paulo: ECA – USP, Maio/2011.

² Relações Públicas, Jornalista e Publicitária, Especialista em Educação de Adultos, Ms. em Comunicação, Dra. em Ciências da Comunicação, Profa. pesquisadora do PPGCOM/ UFRGS; Coordenadora da Agência Experimental de Relações Públicas/FABICO/ UFRGS; Vice-Diretora da Associação Riograndense de Imprensa e Diretora do Instituto Alberto André/ARI; Coordenadora do Projeto Comunicação e Atendimento ao Cidadão; Assessora *Ad Hoc* do CNPq. E-mail: kmmuller@orion.ufrgs.br

³ Relações Públicas, E-mail: juliana@picoralsolano.com.br

mas de verdadeira aproximação de culturas, de sociedades e de idéias. 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. As organizações entram no século XXI em um ambiente de mudanças aceleradas, competição acirrada, inúmeros meios de informação de acesso facilitado, consumidores e empregados exigentes e cientes de seus direitos, fazendo com que as empresas obriguem-se a buscar, quase diariamente, soluções, inovações, atualizações e alternativas para permanecer no mercado.

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. A aproximação de mercados e o aumento na velocidade e no volume de transações comerciais estimulam o fenômeno de Concentração de Empresas, surgindo como alternativa - ou mais que isto, necessidade -, num contexto em que somente as mais fortes e competitivas conseguem sobreviver. Contudo, em paralelo ao cenário acima descrito, atualmente, as empresas são obrigadas a se preocupar com problemas que vão além das considerações econômicas e contábeis, abrangendo questões de caráter sociopolítico, tais como: leis trabalhistas, leis de proteção ao consumidor, leis de proteção ao meio ambiente, lei de segurança no trabalho, qualidade dos produtos etc. Numa era de constantes inovações tecnológicas e circulação de informações, os cálculos financeiros e análises econômicas não são mais suficientes para garantir o sucesso empresarial.

O envolvimento das organizações com a sociedade no contexto em que estão inseridas, não é mais uma questão de leis/multas. Preocupação constante com o bem estar dos seus trabalhadores, fornecedores e consumidores é questão de sobrevivência. Os cidadãos, cada vez melhor informados e conscientes de seus direitos, exigem que as organizações operem de maneira ética, assumindo suas responsabilidades com a sociedade e com o meio ambiente onde atuam. Na busca pela sobrevivência, as instituições têm procurado estabelecer relacionamentos de confiança e credibilidade com os públicos, já que há dificuldades em conquistar clientes fiéis, fáceis de sucumbirem a uma oferta melhor (ou mais atraente) de produtos ou serviços. Sabe-se que o bem estar e saúde do empregado são imprescindíveis para boa atuação e performance deste dentro da empresa; a opinião pública é altamente valorizada; a cultura organizacional, missão, visão, valores, e o lado humano das empresas também têm solicitado atenção especial nas últimas décadas. Em razão disso, a profissão (e a atividade) de Relações Públicas cresce e ganha destaque dentro das organizações, na medida em que é compreendida como estratégica e valiosa para interação das empresas com seus públicos. Atualmente, a capacidade e a importância deste profissional, atuando de diversas maneiras dentro das organizações, são cada vez mais reconhecidas e valorizadas, independente da denominação dada ao cargo que ocupe ou da função que desempenhe (assessoria, gerenciamento, coordenação etc).

Sob este ponto de vista, reflete-se sobre as contribuições das Relações Públicas no processo de Fusão e Aquisição de Empresas (F&A). Este estudo, resultante de pesquisa iniciada em março de 2010⁴, não discute os benefícios e malefícios sociais, resultantes das Concentrações Empresariais. Parte-se do princípio que estas transações são constitutivas do mundo dos negócios como estratégias administrativas das empresas, em uma economia globalizada e, como será apresentado no decorrer da discussão, a comunicação é “chamada” a todo instante, configurando-se como elemento fundamental em diferentes etapas do processo.

2. RELAÇÕES PÚBLICAS NAS ORGANIZAÇÕES

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 necessário contar com a comunicação e a capacitação dos empregados para sua adequada utilização. Quando o volume de vendas aumenta ou diminui, quando a empresa bate recordes de lucros ou baixa seus índices, chegando a dar prejuízo, quando existe a necessidade da administração dar instruções, quando um novo produto é lançado ou novo serviço oferecido aos clientes, tudo isto solicita – e deveria ser feito através da - comunicação. Ou seja: “o sistema comunicacional é fundamental para o processamento das funções administrativas internas e do relacionamento das organizações com o meio externo” (KUNSCH, 2003, p.69). 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, mas 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.

⁴ Este artigo está baseado num dos produtos desta investigação, a monografia (SOLANO, 2010) de conclusão de Curso de Comunicação – ênfase em Relações Públicas – A contribuição das Relações Públicas no processo de concentração de empresas (FABICO/ UFRGS, 2010), produzida por Juliana P. Solano e orientada pela profa. Karla M. Müller, autoras deste paper.

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, acredita-se que a comunicação é fundamental para dar sentido e significados às políticas empresariais, planejamentos e ações da administração organizacional.

Para o sucesso da comunicação organizacional o relacionamento com os públicos deve ser pensado de modo premeditado e estratégico (FRANÇA, 2009) para atingir seu receptor, de modo que este não receba informações fragmentadas e incompletas, nem seja alvo de tantas informações que lhe causem saturação, passando a desconsiderar as tentativas de comunicação da empresa com ele. As Relações Públicas auxiliam as instituições a interagirem nos ambientes sociais e institucionais que afetam e são afetados pelas empresas na busca de alcançarem suas metas e objetivos. A área contribui com as organizações no intuito de conciliar os objetivos institucionais com as expectativas dos públicos estratégicos, atuando como mediadora no relacionamento, na medida em que reporta à administração as angústias, problemas, insatisfações dos públicos, procurando maneiras de solucioná-las.

Diversos autores⁵ apontam que as Relações Públicas têm diferentes funções dentro das organizações, as quais podem ser divididas em função administrativa, função estratégica, função mediadora e função política. Classificam a função administrativa das Relações Públicas como a atividade que visa atingir as organizações como um todo, objetivando a articulação necessária para a integração dos grupos e subgrupos do sistema social na qual as empresas estão inseridas. Destacam que é imprescindível o planejamento dos relacionamentos da empresa para adoção de instrumentos e técnicas apropriadas a cada segmento que se almeja atingir.

A função de gerenciamento auxilia as organizações a estabelecerem e manterem canais de comunicação, aceitação e cooperação com seus públicos, pois se envolve com a administração de crises e controvérsias⁶, além de enfatizar o lado institucional e lidar com a opinião pública. As Relações Públicas, no desempenho de sua função administrativa, deve utilizar pesquisas e técnicas sadias de comunicação a fim de antecipar tendências, criando um ambiente preventivo e atuando como

⁵ Entre os mais consagrados em nível nacional, podemos citar Kunsch (2003), Simões (1995), Fortes (2003), Andrade (2003), entre outros.

⁶ Há estudos da área que discutem o gerenciamento e a administração de crises por parte dos estrategistas da comunicação, os Relações Públicas. Neste sentido podemos citar a Revista ORGANICOM – Dossiê – Comunicação de risco e crise: prevenção e gerenciamento (2007).

agente de mudanças no ambiente corporativo (KUNSCH, 2003). No que tange à função estratégica das Relações Públicas, considera-se que a área deve auxiliar 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 (ARGENTI, 2006). Para tanto, as Relações Públicas vale-se da pesquisa e do planejamento de comunicação para traçar estratégias e táticas, contribuindo com as organizações, reconhecendo seus públicos de interesse, grupos que afetam sua missão, visão e valores, e prevendo suas reações para estabelecer uma identidade corporativa interna e externa coerentes e que conquistem credibilidade frente à opinião pública.

Destaca-se ainda a função mediadora das Relações Públicas, que pode ser considerada como uma das principais funções da área. Acredita-se que as Relações Públicas não deve apenas informar cada segmento de público de uma organização, mas estabelecer relações de cooperação, parceria e comunhão de idéias: “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.” (GRUNIG, 2009, p. 24). É de sua responsabilidade fazer uma leitura e análise do ambiente através de auditorias culturais e de opinião, identificando forças e oportunidades que devem ser aproveitadas e desenvolvidas, informando as demais áreas sobre elas.

Quando abordada a função política das Relações Públicas, a referência está ligada ao fato de a área lidar com as relações de poder, crises, conflitos e controvérsias dentro das empresas, isto é, “mais bem delimitada como micropolítica, por tratarem-se as Relações Públicas de um aspecto referente às organizações” (SIMÕES, 1995, 39). Esta é uma das funções essenciais destes profissionais, pois a solução de disputas, desacordos e problemas com os públicos pressupõem negociações estratégicas de comunicação e ações planejadas para a solução de cada questão. Dessa forma, acredita-se que compete às Relações Públicas gerenciar os problemas de relacionamento interno e externo, surgidos ou provocados por ações praticadas tanto pela empresa quanto pelos diferentes segmentos de público vinculados à instituição.

A partir dos enfoques tratados até aqui, com relação à atuação dos profissionais de Relações Públicas, e levando em consideração o contexto atual, parte-se para a discussão de uma das questões mais emergentes no mundo empresarial: os processos de Concentração de Empresas⁷, como as Fusões e Aquisições (F&A). Tal fenômeno solicita reflexão por parte dos profissionais da comunicação

⁷ No Brasil, são muitos os casos de Fusão, Aquisição e Incorporação de empresas nos mais diversos mercados, como por exemplo: setor bancário, ITAÚ/UNIBANCO; setor 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.

ligados à atividade dentro das organizações. Estes procedimentos pressupõem a troca de informações entre instituições de diferentes culturas, surgindo a necessidade da atuação de comunicadores, em especial de Relações Públicas, capazes de atuar no gerenciamento de pessoas e no intercâmbio de mensagens, de modo a alcançar, como resultado final e satisfatório, a integração entre as partes envolvidas.

3. PROCESSO DE CONCENTRAÇÃO DE EMPRESAS

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. 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 organização, com personalidade jurídica própria, figurando sob novo nome, distinto, portanto, das que lhe deram origem.

As Aquisições Empresariais, referem-se a 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. A decisão de uma empresa de realizar um processo de união com outra, ou mesmo outras, pode decorrer de uma série de fatores, mesmo que seu objetivo básico seja de obtenção de melhor posição no mercado. Concorrem para tanto, elementos macroeconômicos, como: políticas econômicas de incentivo, inserção em novos mercados, incentivos fiscais, jurídicos etc; bem como elementos microeconômicos: compartilhamento de tecnologias e processos produtivos, ganhos de escala, aumento da produtividade, redução dos custos operacionais, aumento no lucro, entre outros fatores.

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 animosidade, aproximam-se de suas concorrentes objetivando um acordo de concentração. 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).

Sendo assim, diante das argumentações apresentadas 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. De acordo com o Guia de Ernest & Young para Administração de Fusões e Aquisições (KEY, 1995), deve-se atentar 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.” (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 humanos envolvidos no processo de Concentração Empresarial) recebem pouca prioridade na etapa pré-aquisição. 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. Ao iniciarem o processo, as organizações prevêm a integração, embora, segundo nossas observações empíricas e a argumentação de teóricos ligados à Administração, nem sempre isto se concretize de modo satisfatório.

Neste sentido, o Guia de Ernest & Young (KEY, 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 estudo publicado pelo Guia, apenas 42% dos gerentes das empresas adquiridas permanecem ainda por um período de cinco anos na organização. Isto seria consequência da incerteza e insegurança associadas a todas as Fusões e Aquisições, somadas ao sentimento de competitividade e inimizade entre os colaboradores das diferentes empresas. 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. Observamos, desta maneira, que os autores concordam que o *stress*, gerado pelas incertezas e pela comunicação ineficiente com os colaboradores, é um elemento presente nas Concentrações Empresariais e é apontado como o fator que provoca falta de motivação, diminuição de produtividade e perda de empregados importantes para as organizações.

Outro elemento a ser analisando, e já mencionado anteriormente, é a compatibilidade e a integração entre as culturas organizacionais das empresas envolvidas no processo de concentração,

apontada pelos autores pesquisados como um dos fatores determinantes do fracasso ou sucesso de uma F&A. Consoli e Pasin (2010) declaram que existem diversos estudos de casos que destacam 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. 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 insucesso de muitas destas transações. Entretanto, podem ser trabalhados e evitados, desde que entendida a necessidade de considerar a comunicação e seus agentes em todas as etapas do processo.

4. AS RELAÇÕES PÚBLICAS NAS FUSÕES E AQUISIÇÕES EMPRESARIAIS

É de comum acordo, entre 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 Empresarial. 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 das Teorias da Administração e da Economia foram reunidas em três distintos grupos: *stress*, a perda de motivação e de pessoas chaves; resistências dos empregados às mudanças pretendidas e necessárias para a integração; e choque entre as culturas das empresas envolvidas.

Robbins acredita que o *stress* ocorre porque os empregados sentem-se incertos quanto às expectativas, metas, e modo como serão avaliados. O autor sugere que se amplie a comunicação organizacional formal com os empregados: “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). Há quem se filie a esta posição, 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” (ALBUQUERQUE, 2001, p.44).

Teóricos da Administração apontam a comunicação como fator estratégico para evitar ou atenuar a insegurança que leva os elementos-chave a deixarem seus empregos e aos demais a experimentarem sentimentos de desmotivação em relação às suas funções em processos de Fusão ou Aquisição, gerados pela falta de informações e por comunicação deficiente entre a empresa e seus empregados. Barros (2001) enfatiza que a comunicação cumpre diferentes papéis nas várias fases do processo de Concentração Empresarial e que, em um primeiro momento, sua função é informar para que não haja espaço para especulações. O elemento mais poderoso 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 colaboradores. 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 colaboradores ligados direta, ou indiretamente às empresas. 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. É através das Relações Públicas que se consegue a aceitação e a cooperação dos públicos, e se almeja manter a administração informada a respeito da opinião, atitudes, comportamentos de seus colaboradores, utilizando as técnicas de pesquisa e de comunicação como suas ferramentas.

Dificuldade também encontrada no processo de Concentração Empresarial é a possível e provável resistência dos colaboradores às mudanças que resultarão das F&A. Kotter (1997) acredita que a 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, contando com a participação dos elementos envolvidos, e comunicado a todos, de forma eficaz e repetitiva, até que os colaboradores acostumem-se às novas práticas. 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. Os estrategistas desta área 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. Neste sentido, cabe às Relações Públicas, no exercício de sua função política, administrar disputas, desacordos, crises; lidar com as relações de poder dentro das organizações e com a administração de controvérsias, confrontações que acontecem no ambiente organizacional.

Outro ponto desenvolvido no item anterior e apontado como uma das maiores dificuldades encontradas no processo de Fusão e Aquisição de empresas é a 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 empregados aderirem a ela?

Iasbeck 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 destaca que a cultura organizacional é um fenômeno comunicativo, pois os elementos da cultura são produzidos e determinados pelo discurso organizacional, e precisam estar conectada com as estratégias administrativas traçadas para não correr o risco de soarem fragmentados, superficiais e inconsistentes aos seus receptores. É fundamental que a cultura organizacional seja coesa e bem implementada, pois deve refletir a realidade das práticas organizacionais sob risco de tornar-se um discurso vazio e sem credibilidade.

O Guia de Ernest & Young (KEY, 1995) defende a criação de uma equipe de integração com membros de ambas as organizações. Sugere que além de todos os planos de integração física e financeira, deve ser elaborado um plano 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” (KEY, p. 286). É possível observar que estas são atividades típicas das Relações Públicas. Defendemos que a área é responsável pela gestão da comunicação organizacional, e cabe a ela elaboração de estratégias, planos, programas e projetos de comunicação, além de desenvolver projetos conjuntos com outras áreas visando melhorar a motivação, integração, cooperação dos colaboradores, baseados na visão, missão, valores, objetivos e metas estabelecidos pela empresa.

Barros (2001) destaca que compete 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 ser traduzidos em comportamentos práticos para serem compreendidos com maior clareza. Neste sentido, vários estudos vêm sendo realizados no Campo da Comunicação⁸ destacando que a interação social, os hábitos, costumes, valores, métodos, acontecem através da transmissão de

⁸ Podemos destacar publicações recentes que tratam do tema, entre elas ORGANICOM (2004) e MARCHIORI (2008 e 2010).

mensagens, ou seja, a cultura é dinâmica, altera-se e se cristaliza por meio dos processos comunicacionais. A cultura e a comunicação se inter-relacionam (FERRARI, 2009). 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. As Relações Públicas são capazes de 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 como será elaborado o planejamento estratégico de comunicação.

Desta forma, é através deste planejamento que as Relações Públicas assessoram os dirigentes e são capazes de identificar os problemas e oportunidades relacionados à comunicação e à imagem institucional. Sendo assim, é possível inferir que o Relações Públicas deve 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).

5. CONSIDERAÇÕES

No curso deste trabalho, constatou-se a importância da comunicação para o sucesso das F&A. São diversas as maneiras pelas quais a atividade e os profissionais de Relações Públicas podem ser inseridos como elemento-chave nestes Processos Concentracionistas. Por sua natureza política, a área pode trabalhar unido à administração buscando junto à 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 colaboradores com o objetivo de desenvolver mecanismos que sanem tais aflições e resolvam as deficiências incidentes que vieram a surgir no relacionamento das empresas com eles.

Os maiores desafios apontados pelos autores das Teorias da Administração relacionados ao processo de Concentração de Empresas não estão vinculados aos fatores mensuráveis, como tecnologia, finanças, bens materiais etc., e sim aos fatores humanos, culturais e comunicacionais. 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. Passam a ser considerados somente após a assinatura do contrato entre as empresas, sem ser levado em conta que é fundamental estabelecer um canal de comunicação entre organização e colaboradores para esclarecer o que está ocorrendo.

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 empregados 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 e não só conviverem com suas diferenças, compondo uma nova e distinta empresa. Partindo destas dificuldades e das causas apontados como determinantes no fracasso das Fusões e Aquisições, verificou-se a importância de os profissionais de Relações Públicas atuarem como elemento estratégico nesse processo, ao fazerem parte das equipes multidisciplinares formadas para integração das organizações envolvidas.

Ao teóricos da Administração apontam para a necessidade de melhorar a comunicação em todas as etapas do processo de Concentração Empresarial. Seria uma forma de amenizar os impactos negativos sobre os empregados e solução para as dificuldades apresentadas. Neste sentido é possível concluir que o profissional de Relações Públicas, no exercício de 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 colaboradores, 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 empregados das empresas envolvidas, muitas vezes não preparados para a situação, passam a dividir seu espaço, tarefas, atribuições. Contudo, eles ainda encaram-se como concorrentes, disputam suas posições, empregos, local de trabalho, atenção da direção, 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 empregados, 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 estratégico de comunicação organizacional, as Relações Públicas alinha a comunicação com os objetivos da empresa, garantindo mensagens coerentes e uniformes em todos os canais e níveis, evitando o aumento do *stress*, a perda de motivação e de elementos-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, colaborar com a cúpula administrativa na verificação da 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.

Não basta pensar a comunicação organizacional somente a partir das Tecnologias de Comunicação e Informação (TICs) e as Redes Sociais como elementos únicos a serem considerados. No caso de Concentrações de Empresas, entre elas as Fusões e Aquisições, fenômeno cada vez mais presente no mundo dos negócios, quando ocorre a ‘mistura’ de culturas organizacionais distintas, a formação de uma equipe gestora, capaz de dar conta dos elementos presentes no processo, precisa ser articulada no intuito de alcançar a integração entre os parceiros envolvidos. Neste sentido, e levando em conta a função e a atividade de Relações Públicas, é que destacamos a importância da participação dos profissionais da área, competentes para sugerir (e gerir) os procedimentos a serem adotados, acionando métodos, técnicas e instrumentos típicos do Campo da Comunicação, em especial, da Comunicação Organizacional.

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**. Rio de Janeiro: Escola Brasileira de Administração, 2001.
- ANDRADE, Cândido T. de S. **Curso de Relações Públicas: relações com diferentes públicos**. São Paulo: Thomson, 2003.
- ARGENTI, Paul A. **Comunicação Empresarial: a construção da identidade, imagem e reputação**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.
- 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.
- CÔNSOLI, Matheus Alberto. PASIN, Rodrigo Maimone. **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 de 24 agosto de 2010.
- 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.
- FORTES, Waldyr G. **Relações Públicas: processo, funções, tecnologia e estratégias**. São Paulo, Summus, 2003.
- FRANÇA, Fábio. Gestão de Relacionamentos Corporativos. In: GRUNIG, James E; FERRARI, Maria Aparecida; FRANÇA, Fábio. **Relações Públicas: teoria, contexto e relacionamento**. São Paulo: Difusão, 2009.
- 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: Difusão, 2010.

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.

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

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

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

KUNSCH, Margarida M. K.. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada**. São Paulo: Summus, 2003.

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

MARCHIORI, Marlene (org.). **Faces da Cultura e Comunicação Organizacional**. Vol. 2. São Caetano do Sul: Difusão, 2010.

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: Difusão, 2008.

ORGANICOM – Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas. Dossiê – Comunicação de risco e crise: prevenção e gerenciamento. Ano 4, Nº 6. São Paulo: ECA – USP - GESTCORP, 1º semestre/ 2007.

ORGANICOM – Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas. Dossiê – Comunicação e mudança cultural nas organizações. Ano 1, Nº 1. São Paulo: ECA – USP - GESTCORP, Agosto de 2004.

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

SIMÕES, Roberto P. **Relações Públicas: função política**. São Paulo; Summus, 1995.

SOLANO, Juliana P. **A Contribuição das Relações Públicas no Processo de Concentração de Empresas**. Porto Alegre: FABICO/ UFRGS, 2010 – Monografia de conclusão de curso – Comunicação/ ênfase em Relações Públicas,