

## O Papel das Relações Públicas nos Processos de Fusões: Construção de Cultura e Reconstrução de Relacionamentos<sup>1</sup>

Patricia Carla Gonçalves SALVATORI<sup>2</sup>  
Universidade de São Paulo/ Faculdade Cásper Líbero, São Paulo, SP

### Resumo

Este artigo, como parte de uma dissertação de mestrado, busca o entendimento da correlação entre o trabalho estratégico de relações públicas nos processos de fusões de grandes organizações e o sucesso destes processos. Por meio de estudo de casos múltiplos, estuda o impacto da comunicação como estratégia na reconstrução do relacionamento de três organizações - BRF, Itaú Unibanco e LATAM - com seus públicos de interesse e identifica a correlação entre os processos comunicacionais e a construção de novas identidades e culturas organizacionais. A avaliação dos históricos, princípios organizacionais, planos de comunicação institucional e interna e relacionamentos com *stakeholders* aponta as relações públicas como agente de transformação, fundamentais para a criação da nova cultura, alinhada às estratégias do negócio, e para a reconstituição dos relacionamentos com os *stakeholders*, por meio da comunicação dialógica e estratégica.

**Palavras-chave:** Relações Públicas; Fusões; Cultura Organizacional; Opinião Pública; Reputação.

### Introdução

Nas últimas décadas, as organizações vêm passando por marcantes transformações em busca de crescimento e adaptação às mudanças contemporâneas. Em que pese as vantagens competitivas decorrentes das fusões, seus impactos podem causar danos reputacionais e financeiros relevantes à nova instituição.

A integração cultural costuma ser o maior desafio durante uma fusão e está entre as últimas questões a considerar no processo decisório, o que contribui fortemente para a alta taxa de fracasso. Com foco em sinergias operacionais, a integração relega a questão cultural a segundo plano. Porém, a cultura organizacional é um dos elementos que gera o orgulho de pertencer à instituição, seja como colaborador, cliente ou parceiro, e ao ser descartada, possibilita o surgimento dos choques culturais, que podem gerar prejuízos para a organização e também para as pessoas envolvidas. (MARKS; MIRVIS, 2010)

---

<sup>1</sup> Trabalho apresentado no GP Relações Públicas e Comunicação Organizacional do XV Encontro dos Grupos de Pesquisa

<sup>2</sup> Mestranda em Ciências da Comunicação da ECA-USP, Professora do curso de Relações Públicas da Faculdade Cásper Líbero, email: [psalvato@uol.com.br](mailto:psalvato@uol.com.br)

A perda das referências, da memória e do espírito de grupo derivam para a deterioração do clima e comprometem a percepção dos *stakeholders* sobre a reputação da instituição. Neste contexto, o gerenciamento do fator humano, por meio do planejamento de comunicação, pode proporcionar a linha tênue entre o sucesso e insucesso do processo de integração.

A comunicação pode exercer maior amplitude, oferecendo sentido às mudanças, sob a ótica dialógico-recursiva de sentidos de Baldissera (2009), que atingem os *stakeholders* da nova empresa. É preciso transpor a realidade antiga para uma nova em construção. Isso pode se dar por meio da comunicação mecanicista de transmissão de informações, mas também pela construção da nova identidade e preservação de valores e da autoestima dos públicos envolvidos.

Portanto, este trabalho tem como objetivo central a busca estruturada dos vínculos entre o trabalho estratégico de relações públicas e o sucesso dos processos de fusões nas grandes organizações e suas razões, a partir do estudo de organizações resultantes de fusões que utilizam o trabalho estratégico de relações públicas, pautado por processos comunicacionais estruturados em diálogo e transparência que proporcionem a construção de relacionamentos com seus públicos e conseqüentemente a valoração de seu ativo reputacional.

### **Fusões e aquisições**

Em que pese o aspecto de equilíbrio entre as partes, o que tradicionalmente ocorre em uma fusão é a tendência de predomínio de um dos lados, seja por maior aporte de recursos financeiros, humanos ou materiais na associação, pelo valor de seus ativos intangíveis ou por um histórico mais acentuado de transações desse porte.

Para Tanure e Cançado (2005), as fusões praticamente inexistem, pois apesar da suposta igualdade, geralmente ocorre o controle por uma das partes. Para Marks e Mirvis (2010), a questão está na percepção das pessoas e não no fato em si. “O que pode ser anunciada como fusão raramente é percebida como uma combinação de iguais pelos membros de pelo menos uma das organizações parceiras“. Pessoas de um lado sentem-se propensas a um sentimento de superioridade, enquanto o outro lado sente-se relativamente mais fraco. Pode-se deduzir, portanto, que a linha entre fusões e aquisições é bastante tênue

e mesmo quando a combinação é assumidamente uma fusão, é possível que haja ruído, o que dificulta o processo comunicacional.

Outro aspecto importante é a contradição entre a real importância das pessoas nos processos de fusões e a importância que as organizações dão às pessoas. Para Cartwright e Cooper (1996), os aspectos humanos recebem relativamente pouca atenção nas fusões e, por muitas vezes, as pessoas são ignoradas pelos tomadores de decisões. Em um paradoxo ainda maior, estudos apontam que os fatores humanos são cada vez mais responsáveis pelos resultados dos processos, seja pela (in)compatibilidade cultural entre as empresas ou pela forma que a integração é conduzida, não por acaso, pelas pessoas envolvidas no processo.

Uma das principais causas de resultados decepcionantes é a *Merger Syndrome*, teoria de Marks e Mirvis (2010), para o fenômeno desencadeado pela incerteza subsequente ao anúncio e pelas perspectivas de mudanças indesejadas. A síndrome surge da centralização excessiva dos gestores aliada à redução da comunicação com as equipes, o que gera boatos e desconfianças dos funcionários, preocupados com seus futuros e carreiras. Dentre as consequências clássicas, constam choques culturais, ataques generalizados, e decisões baseadas em coerção.

Os processos de mudanças costumam ser muito estressantes, pela falta de conhecimento e clareza de futuro. Em um olhar mais abrangente, as pessoas impactadas em uma combinação não se restringem ao público interno das organizações. Cada empresa possui diversos públicos de interesse que afetam, são afetados e se interessam por ela e por suas decisões. Constata-se, com isso, a importância e urgência da comunicação centrada em todos os atores, que permita atender ao interesses estratégicos dos acionistas sem passar por cima das necessidades dos demais públicos envolvidos.

### **Organizações, sociedade e relações públicas**

De acordo com Nassar (2009), as organizações são um sistema social e histórico que se comunicam e se relacionam de forma endógena e exógena e têm como característica comum o enfrentamento do desafio das mudanças, que visam melhor adequação às transformações mercadológicas, econômicas, sociais, ambientais e culturais. Em que pesem as constantes modificações, as organizações constroem e são construídas por seus padrões culturais e políticos.

Cultura remete a uma gama de significados distintos, dentre os quais sua percepção antropológica como o compartilhamento de um senso comum sobre a realidade, que atribui significados e valores à vida em sociedade. Para Fleury e Fischer (2012) cultura organizacional representa um recurso de comunicação e potencialmente de dominação. Ao tomar as crenças de uma organização como verdades absolutas, as pessoas possuem um sentimento de pertencimento, o que gera conforto em meio ao caos das relações sociais. No epicentro dos padrões culturais, encontram-se as relações de poder, que são exercidas pela influência para determinadas ações, segundo Maquiavel (1998).

Ao passo que as transformações organizacionais pressupõem a desintegração dos modelos organizacionais para a construção do novo, delinea-se um esforço profundo para que padrões antigos sejam substituídos e uma nova cultura possa se consolidar nas práticas e principalmente nas crenças. A questão central é lidar com o sentimento de perda das referências e anulação das histórias vividas. Cria-se um novo paradoxo: a memória da organização, até então preservada como um dos pilares de sua cultura, que Nassar (2009) conceitua como um acervo de conhecimentos que “deve ser continuamente transmitido e reforçado”, pode se tornar a razão de desconforto no novo cenário, pois relembra promessas não cumpridas, papéis, autoridades e valores descartados. (FREITAS, 2007)

E como fazer com que o choque cultural não prejudique o processo de integração? Como o funcionário tende a refletir o jeito de pensar e agir de seu grupo e de quem sempre o influenciou, o primeiro passo seria o consenso amigável entre o novo grupo decisor. Se os proprietários aceitam abrir mão do *status quo*, torna-se mais fácil para que equipes sigam seu exemplo. Schein (1984) atribui aos fundadores e um papel de significativa relevância na construção da cultura organizacional, pois imprimem sua visão de mundo para os funcionários.

Surge um elemento decisivo para a aculturação: a comunicação. Barros (2001) ressalta que “qualquer que seja o nível de aculturação ou mesmo as regras que orientam o comitê de integração, não há dúvidas sobre a importância a ser dada à comunicação” e complementa “não há conhecimento de nenhum caso de sucesso de gestão de encontro das culturas em processos de fusões e aquisições em que não tenha havido uma comunicação rápida e aberta”.

Indo além do papel mecanicista de fornecedora de informações, a comunicação deve ser aplicada em uma perspectiva estratégica, como alerta Marchiori (2009), por meio de um processo de criação de conhecimento e estímulo ao diálogo. Na mesma lógica Freitas

(2006) estabelece um forte vínculo entre comunicação e cultura, ao afirmar que "[...] a comunicação estabelece o diálogo da organização em âmbito interno e externo. Em âmbito interno, o diálogo se estabelece em consonância com a cultura organizacional". Novas relações de poder precisam ser estabelecidas entre os indivíduos, em meio às incertezas da mudança. Neste sentido, comunicação e cultura organizacional caminham lado a lado, para, juntas, construírem bases de entendimento para a construção da nova realidade organizacional, vivenciada pela alta cúpula, funcionários e todas as esferas da sociedade impactadas por sua existência e atitudes.

Entretanto, o comportamento do ser humano, muitas vezes, se dá menos pela verdade dos fatos e mais pela imagem construída sobre determinado assunto, o que, segundo Lippmann (2008), seria o ponto de partida para a construção da opinião pública. No atual momento da sociedade de mudanças socioculturais, políticas e econômicas, que exige dos articuladores dos poderes econômico e político uma postura de diálogo e negociação, o desafio atual das organizações é equilibrar percepções e ter seus interesses considerados, ao mesmo tempo que as demais opiniões não sejam descartadas. É preciso ir além e fazer com que todos os públicos que compõem sua teia de relacionamento, conheçam, acreditem e participem da construção de seus valores morais ou técnicos.

É neste ponto que entra em ação o trabalho estruturado e planejado das relações públicas. De acordo com Farias (2009), a opinião pública favorável é um dos mais importantes objetivos que uma organização estabelece para sua estratégia de relações públicas. Para Farias (2011) a formação da opinião pública se dá como consequência da construção de uma boa ou má percepção dos públicos, a partir da influência de três macro atores: governo, mídia, e relação de confiança com os demais *stakeholders*.

Para Kunsch (2003) as relações públicas trabalham na promoção e administração do relacionamento entre organização e públicos, bem como da mediação de seus possíveis conflitos, por meio de estratégias e programas comunicacionais, que visam harmonizar interesses de ambos os lados, estabelecendo uma relação de confiança mútua. Simões (1995) traz para sua conceituação de relações públicas a questão do poder, definindo-a como a gestão da função política da organização, que visa ocorrer e ser percebida em prol dos benefícios de interesses comuns que possui com seus públicos. Portanto, mais do que administrar a comunicação, o autor entende que a essência da atividade resulta na administração de conflitos e das relações de poder.

Nos estudos internacionais, destacam-se os quatro modelos de relações públicas identificados pelos pesquisadores James Grunig e Todd Hunt, em 1984 e a Teoria Geral de Excelência em Relações Públicas, desenvolvida por Grunig, em 1992. (GRUNIG; FERRARI; FRANÇA, 2011) Dentre os quatro modelos – agência de imprensa/divulgação, focado na técnica de propaganda; informação pública, que dissemina informações objetivas; assimétrico de duas mãos, baseado no diálogo persuasivo; e simétrico de duas mãos, que utiliza a comunicação para administrar conflitos e aperfeiçoar entendimento com o público, por meio do diálogo transparente e equilibrado -, o último se aproxima das percepções de Kunsch (2003) e Simões (1995), e sobressai como a base para a teoria da excelência, desenvolvida na década seguinte. No estudo da excelência em relações públicas, o autor apresenta dez princípios que impulsionam os valores da comunicação para as organizações.

A comunicação, posicionada como ambiente e fluxo privilegiados para as inter-relações e interações culturais/identitárias e como disputa dialógico-recursiva de sentidos e não como um processo autoritário e unilateral (BALDISSERA, 2009), deixa de atuar somente pela perspectiva mecanicista, com foco na transmissão utilitária de mensagens por canais pré-determinados, para exercer sua atuação estratégica. (PUTNAM, 1987) A expressão comunicação estratégica deve ser compreendida em duas perspectivas: pela organização, que representa o alinhamento da comunicação aos objetivos e estratégias do negócio; e pela perspectiva dos atores sociais, que a enxergam como mediadora das relações e dos ambientes interno e externo. (OLIVEIRA; PAULA, 2007)

### **Reputação: conceitos, interfaces e mensuração**

Segundo Barnett, Jermier e Lafferty (2006), a reputação pode ser analisada como consciência dos *stakeholders* sobre a empresa; como avaliação ou julgamento sobre tal; e por último, como algo de valor, um ativo intangível. De acordo com Fombrun (2007), um sistema efetivo de gestão da reputação deve estar apoiado em dois alicerces: minimização de riscos e maximização dos ganhos. Com isso, a organização parte para o patamar de construção de capital reputacional, que passa pelo diálogo, escuta e compreensão de seus *stakeholders*.

Outro aspecto é que a reputação é construída sob a lógica do contexto social em que a organização está inserida. Com isso, as organizações convivem com a exposição frenética imposta pela sociedade contemporânea e são impelidas um óbvio, mas nem sempre

praticado alinhamento ético, de manter a coerência entre os valores e práticas (ROSA, 2007).

Para Almeida (2009), a gestão eficaz da reputação corporativa deve contemplar: a percepção dos *stakeholders*, o alinhamento dos funcionários à estratégia, a cobertura da mídia e as mensagens corporativas. As organizações que resguardam sua boa reputação não apenas se tornam reconhecidas como tal, mas obtêm amplas vantagens competitivas.

Com isso, a gestão da reputação vai além do cumprimento das exigências legais e não se limita à capacidade produtiva ou de geração de lucro. Faz-se necessário um comportamento permanente de diálogo, transparência e construção compartilhada de valores com seus públicos prioritários, capaz de cultivar e fortalecer o relacionamento entre empresa e sociedade, somente possível nos ambientes em que as relações públicas se inserem como parte estrutural das organizações.

## **Metodologia**

A pesquisa foi dividida entre revisão bibliográfica e pesquisa qualitativa com estudo de casos múltiplos, a partir de entrevistas com executivos de comunicação das organizações e análise de documentação, por meio de seus canais de comunicação interna e institucional, relatórios anuais e de sustentabilidade, manuais, matérias noticiadas pela imprensa e citações em estudos acadêmicos. O protocolo de seleção surgiu da compilação das organizações listadas no Relatório de Fusões e Aquisições no Brasil da consultoria PWC e no Boletim de Fusões e Aquisições da Associação Brasileira das Entidades dos Mercados Financeiro e de Capitais (ANBIMA) no período de 2008 a 2012 e apontou 380 processos de fusões e aquisições.

A escolha do período (2008 a 2012) foi proposta para que os casos tivessem, no mínimo, dois anos de existência, tempo médio para conclusão da integração, segundo Barros (2003). Do ponto de vista comunicacional, a construção de uma identidade organizacional inédita, fruto da fusão, representa cenário mais fértil para análise de relacionamentos, reputação e cultura. Outro aspecto considerado foi a amplitude de contextos e transações classificadas como aquisições. Na sequência, foi efetuada a análise cruzada deste grupo com ranking nacionais e internacionais de destaque reputacional.

Portanto, a amostra condensou-se em sete organizações resultantes de processos de fusões no cenário brasileiro entre os anos de 2008 e 2012. Ao serem convidadas para o estudo, três aceitaram participar da pesquisa: BRF, Itaú Unibanco e LATAM.

## **Resultados da pesquisa**

Com base nas entrevistas realizadas com os executivos das três organizações e no levantamento de documentação das empresas foram levantados dados sobre os históricos das organizações e estilos de poder; seus princípios organizacionais e valores; razões para as fusões; planos de comunicação institucional e interna; e relacionamento das organizações com *stakeholders* pré e pós-fusões, compilados a seguir.

### **Comunicação e relacionamento com públicos internos:**

**BRF:** comunicação instrumental, apenas para repasse das informações necessárias, por cerca de cinco anos, acompanhando o ritmo lento e intermitente das mudanças operacionais. Somente após drástica mudança na alta liderança, a comunicação iniciou um trabalho estratégico, com foco na criação da nova cultura organizacional.

**Itaú Unibanco:** comunicação interna acompanhou ritmo acelerado de decisões da alta liderança. Foram abertos canais de diálogo, não somente da área de comunicação com os funcionários, mas como indutora de conversas internas das lideranças com suas equipes. Posteriormente, o foco passou a ser a nova cultura corporativa, criada com base nas culturas oriundas. Um indicador de sucesso foi o banco ser eleito, por seus funcionários, entre as “Melhores Empresas para se Trabalhar” da Revista Exame.

**LATAM:** integração operacional lenta pela complexidade do negócio aéreo, o que impacta a velocidade do processo comunicacional. Foram dois anos de trabalho informativo na expectativa das aprovações legais, seguidos pelo mesmo período para desenho da nova cultura. Percepção de existência de duas empresas, conduzidas por estruturas parceiras. A convivência entre equipes de línguas e atitudes não familiares fez com que o processo adquirisse desafios específicos.



## **Comunicação e relacionamento com públicos externos:**

**BRF:** atributos da nova cultura foram adaptados às necessidades específicas de cada público. Na percepção da empresa, o relacionamento com os públicos externos não foi fortemente impactado, apenas o porte da interlocução, e nenhum dos novos valores impacta negativamente seus públicos. Sites Sadia e Perdigão continuam ativos, com formatos e identidades visuais distintas e conteúdos institucionais não padronizados. Nas redes sociais, a empresa mantém as páginas Sadia (3,4 milhões de seguidores) e Perdigão (659 mil seguidores) e não possui página institucional.

**Itaú Unibanco:** comunicação inicial foi informativa e valeu-se da repercussão positiva frente ao caótico cenário político-econômico mundial de 2008. A comunicação institucional se vê hoje em um patamar mais estratégico, pela nova estratégia de negócios, focada na performance sustentável e ancorada em *stakeholders* prioritários, que automaticamente incitou o relacionamento com colaboradores, clientes, acionistas e sociedade. Para a organização, Itaú e Unibanco fazem parte do passado. Os antigos sites Itaú e Unibanco deixaram de existir, dando lugar a um site único que conta as histórias em uma linha do tempo dupla até 2008. Nas redes sociais, a empresa possui perfil único com cerca de 7 milhões de fãs.

**LATAM:** Ao lançar a nova cultura, houve um desdobramento para reforçar os novos atributos para os públicos prioritários: imprensa, governo e clientes. Principal desafio é fazer com que a nova companhia aérea que aspira um posicionamento mundial, atenda o ritmo intenso de velocidade das redes sociais. Os sites LAN e TAM continuam ativos não somente para comercializar passagens, mas com identidades visuais e estruturas institucionais distintas. Nos dois sites, as histórias são contadas de maneiras divergentes. O único elo são os ícones “Relações com Investidores”, que remetem ao site LATAM, direcionado para prestação de contas aos acionistas. Nas redes sociais, as páginas da LAN e TAM possuem 4,8 e 2,8 milhões de fãs, respectivamente, no Facebook. LATAM não possui página no Facebook.

## Conclusões

Não há dúvidas de que o processo combinatório é muito mais profundo do que a integração de estruturas ou operações, e exige um minucioso e exclusivo trabalho de reconstrução de sua identidade e seus laços relacionais. Ao analisar as histórias das empresas oriundas, nota-se que cada uma traz pressupostos marcantes em relação aos fundadores, que tendem a ser reforçados ou anulados conforme os novos interesses. As empresas oriundas podem ter possuído elementos similares em suas histórias e estilos de lideranças, mas, via de regra, elas mais diferiam entre si do que se assemelhavam. As diferenças mapeadas foram tratadas como complementares pelas empresas, que afirmaram ter buscado construir novos modelos a partir da soma do melhor dos dois lados.

Já a análise dos princípios organizacionais e dos novos valores apontam a predominância de um dos lados ou de novos atributos que não pertenciam a nenhum dos lados, demonstrando uma organização com novos propósitos. O discurso de soma de partes entra em conflito com a prática de predomínio do mais forte ou apagamento do passado, criando uma dissonância de percepção por todos os envolvidos, internos ou externos. Atitude que pode ser agravada à medida que as novas corporações perpetuam a existência das companhias fusionadas, pela manutenção de marcas, antigos sites, páginas nas redes sociais ou outros ícones que reforçam o que não existe mais. Quanto mais cedo a organização se percebe nova, outra e verdadeiramente única, mais efetivo se demonstra o trabalho de reconstrução de seus laços relacionais.

As três organizações deram início ao trabalho de relações públicas pelo viés da comunicação instrumental, para que todos os *stakeholders* ficassem a par dos acontecimentos. Somente à medida que os objetivos se tornaram mais estratégicos, é possível perceber a comunicação no sentido de gerar compreensão e diálogo. As dinâmicas das relações de poder variam conforme a história e o estilo de cada empresa. E são elas ou o atrito causado por sua impermanência que afetam diretamente as questões emocionais ou pessoais das fusões e, conseqüentemente, seu (in)sucesso. Conforme a comunicação se posicionou como facilitadora das novas relações, seu valor se mostrou mais efetivo, tanto para os responsáveis pela comunicação, como pela alta liderança e públicos envolvidos.

A análise do relacionamento com os públicos internos aponta alinhamento com os ritmos impostos nos processos de unificação das operações. Transcursos operacionais diligentes demandam e refletem comunicação ágil e implantação efetiva de valores e

cultura. Entretanto, mais do que a velocidade, a efetividade dos novos padrões culturais e políticos reflete a disposição da alta liderança em se desapegar do passado. Os líderes devem transmitir, por atos, palavras e postura, os padrões que pretendem incorporar à nova organização. Para isso, a área de comunicação torna-se mais bem-sucedida conforme fomenta uma relação aberta das lideranças com suas equipes.

A observação do relacionamento com seus públicos externos também demonstra que, no primeiro momento, as empresas apenas informaram sobre as mudanças, sem preocupações sobre os interesses das contrapartes. Porém, pela configuração das transações, foi preciso um esforço de envolvimento, porque, apesar de objetivos distintos, houve um fio condutor dos três processos: companhias com aspirações globais. Portanto, este fato exigia um novo patamar de relacionamentos, em uma sociedade cada vez mais marcada pelo imediatismo tecnológico, pela exposição permanente e pela cobrança de atitudes éticas e sustentáveis.

Todas as perspectivas remetem a uma questão que vai além dos fatos em si: a percepção sobre eles. Portanto, não adianta a empresa planejar as mudanças, se isso não se refletir no entendimento de todas as pessoas envolvidas com a organização e que possuem algo a ganhar ou perder nesta relação.

Com base nos conceitos discorridos, torna-se claro que as relações públicas possuem habilidades suficientes para atuar como agente de transformação e são fundamentais para a criação de uma nova cultura, que seja alinhada às estratégias do negócio vigente, e para a reconstituição dos relacionamentos com os públicos de interesse, nos ambientes de fusões. Mas, para isso, será necessário que seu alicerce seja construído por bases relacionais transparentes, diversas e equilibradas, criadas por intermédio de comunicação dialógica e estratégica.

Portanto, ainda que existam pontos de questionamentos e considerações de potenciais aperfeiçoamentos em relação aos três processos, remetendo ao objetivo central deste estudo de estabelecer a correlação do trabalho estratégico de relações públicas em combinações empresariais de grandes organizações e o sucesso dessas fusões, é possível concluir que as relações públicas podem ser intituladas corresponsáveis pelo êxito no alcance ou no encaminhamento para tal dos objetivos estratégicos destes processos combinatórios.

## REFERÊNCIAS

- ADEM, V. A comunicação que integra. In: NASSAR, Paulo (Org.). **Comunicação interna: a força das empresas**. Vol. 6. São Paulo: ABERJE, 2012.
- ALMEIDA, A. L. C. Identidade, imagem e reputação organizacional: conceitos e dimensões da prática. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling (Org.). **Comunicação organizacional: linguagem, gestão e perspectivas**. Vol. 2. São Paulo: Saraiva, 2009.
- BALDISSERA, R. A teoria da complexidade e novas perspectivas para os estudos de comunicação organizacional. In: KUNSCH, M. M. K. (Org.). **Comunicação organizacional: Histórico, fundamentos e processos**. Vol. 1. São Paulo: Saraiva, 2009.
- BARNETT, M. L.; JERMIER J. M.; LAFFERTY B. A. Corporate Reputation: The Definitional Landscape. **Corporate Reputation Review**, West Yorkshire: MCB University Press, Vol. 9, n. 1, p. 26-38, 2006.
- BARROS, B. T. **Fusões, Aquisições e Parcerias**. São Paulo: Ed. Atlas, 2001.
- BARROS, B. T. **Fusões e aquisições no Brasil: entendendo as razões dos sucessos e fracassos**. São Paulo: Atlas, 2003.
- BRF. Institucional, História, Visão e Missão, Relatórios Anuais. Disponível em: <http://www.brf-global.com/brasil>. Acesso em 01 fev. 2015.
- CARTWRIGHT, S.; COOPER, C. L. **Managing Mergers, Acquisitions & Strategic Alliances: Integrating People and Cultures**. Oxford: Butterworth Heinemann, 1999
- FARIAS, L. A. Estratégias de relacionamento com a mídia. In: KUNSCH, M. M. K. **Gestão Estratégica em Comunicação Organizacional e Relações Públicas**. São Paulo: Difusão, 2009.
- FARIAS, L. A. **Relações públicas estratégicas**. São Paulo: Summus, 2011.
- FLEURY, M. T.; FISCHER, R. M. **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 2012.
- FOMBRUN, C. J. The two faces of reputation risk: anticipating downside losses while exploiting upside gains. **Revista Organicom**. São Paulo: Universidade de São Paulo, ano 4, n. 7, p. 71-83, 2º. Sem. 2007.
- FREITAS, M. E. **Cultura organizacional: evolução e crítica**. São Paulo: Thomson Learning, 2007
- FREITAS, S. G. Cultura organizacional e comunicação. In: KUNSCH, M. M. K. **Obtendo resultados com relações públicas**. 2a. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.
- GRUNIG, J.; FERRARI, M. A.; FRANÇA, F. **Relações Públicas: teoria, contexto e relacionamentos**. 2ª ed. São Caetano do Sul: Difusão, 2011.
- ITAÚ UNIBANCO. Disponível em: [www.itaunet.com.br](http://www.itaunet.com.br). Acesso em: 02 Nov. 2014
- KUNSCH, M. M. K. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. 5. ed. São Paulo: Summus, 2003.
- LAN. Histórico. Disponível em: <http://www.lan.com>. Acesso em: 02 fev. 2015

LATAM. Histórico, Valores, Relatórios Anuais. Disponível em: <http://www.latamairlinesgroup.net>. Acesso em: 02 fev. 2015

LIPPMANN, W. **Opinião Pública**. Petrópolis: Vozes, 2008.

MAQUIAVEL, N. **O príncipe**. Porto Alegre: L&PM, 1998.

MARCHIORI, M. As interconexões entre a cultura organizacional e a comunicação. In: KUNSCH, M. M. K. (Org.). **Comunicação organizacional: Linguagem, gestão e perspectivas**. Vol. 2. São Paulo: Saraiva, 2009.

MARKS, M. L.; MIRVIS, P. H. **Joining forces: making one plus one three in mergers, acquisitions and alliances**. San Francisco: Jossey Bass, 2<sup>a</sup> ed., 2010.

NASSAR, P. Conceitos e processos de comunicação organizacional In: KUNSCH, Margarida M. Krohling (Org). **Gestão estratégica em comunicação organizacional e relações públicas**. São Caetano do Sul: Difusão, 2009.

OLIVEIRA, I L.; PAULA, M. A. **O que é comunicação estratégica nas organizações?** São Paulo: Paulus, 2007

PERDIGÃO. Institucional. Disponível em: <http://www.perdigao.com.br>. Acesso em 01 fev. 2015.

PUTNAM, L. et al. Communication theory and organizational communication: multiple perspectives. In: JABLIN, F.M et. Al. (orgs). **Handbook of organizational communication: In interdisciplinary perspective**. Newbury Parky: Sage Publications, 1987.

ROSA, M. A reputação sob a lógica do tempo real. **Revista Organicom**. São Paulo: Universidade de São Paulo, ano 4, n. 7, 2007.

SADIA. História, Missão e Visão. Disponível em: <http://www.sadia.com.br>. Acesso em: 01 fev. 2015.

SCHEIN, E. H. Coming to a New Awareness of Organizational Culture. **Sloan Management Review**, Cambridge: MIT, v. 25, n. 2, p. 6-13, 1984

SIMÕES, R. P. **Relações públicas: função política**. São Paulo: Summus, 1995.

TAM. História, Missão e Visão. Disponível em: <http://www.tam.com.br> Acesso em: 02 fev. 2015

TANURE, B.; CANÇADO, V. Fusões e aquisições: aprendendo com a experiência brasileira. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo: Fundação Getúlio Vargas, v. 45, n.2, p-10-22, abr/jun 2005.