

UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA “JÚLIO DE MESQUITA FILHO” – UNESP
FACULDADE DE ARQUITETURA, ARTES E COMUNICAÇÃO (FAAC)
CURSO DE RELAÇÕES PÚBLICAS

AMANDA MOREIRA SAMPAIO

**A COMUNICAÇÃO NO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE
EMPRESAS: UM ESTUDO DE CASO LATAM**

BAURU

2021

AMANDA MOREIRA SAMPAIO

**A COMUNICAÇÃO NO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE
EMPRESAS: UM ESTUDO DE CASO LATAM**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à
Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação da
Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita
Filho” – UNESP como requisito parcial à obtenção
do título de Bacharel em Relações Públicas

Orientadora: Profa Dra Roseane Andrelo

Bauru

2021

AMANDA MOREIRA SAMPAIO

**A COMUNICAÇÃO NO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE
EMPRESAS: UM ESTUDO DE CASO LATAM**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à
Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação da
Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita
Filho” – UNESP como requisito parcial à obtenção
do título de Bacharel em Relações Públicas

Orientadora: Profa Dra Roseane Andrelo

BANCA EXAMINADORA

Profª Drª Roseane Andrelo

Prof. Dr. Maximiliano Martin Vicente

Profª Mª Mariany Schievano Granato

Bauru, 24 de Fevereiro de 2021.

Sampaio, Amanda Moreira Sampaio.

A comunicação no processo de internacionalização de empresas:
um estudo de caso Latam Airlines / Amanda Moreira Sampaio, 2021.

71 f.

Orientador: Roseane Andrelo.

Monografia (Graduação)-Universidade Estadual Paulista.
Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação, Bauru, 2021

1.Comunicação Organizacional. 2. Internacionalização de
empresas 3. Cultura Organizacional. 4. Identidade Organizacional.
5 Latam Airlines. I. Universidade Estadual Paulista. Faculdade de
Arquitetura, Artes e Comunicação. II. Título.

AGRADECIMENTOS

A todos os professores que de todas as formas contribuíram para que todo aprendizado acumulado nesses anos fosse traduzido, ainda que numa fração pequena, nessas páginas.

À minha orientadora, Profª Drª Roseane Andrelo, que foi, é e sempre vai ser um anjo na minha vida. Obrigada por sempre ter o jeitinho certo de me acalmar nos momentos em que eu pareço estar por um fio. Não consigo imaginar outra pessoa para me acompanhar nesse ano turbulento, que não você.

A todos os meus amigos. Vocês são muitos, em quantidade e em qualidade. Se eu fosse parar para agradecer a importância de cada um de vocês, eu ficaria dias escrevendo. Se você está lendo isso, você sabe que esse agradecimento é para você. Vocês são a base, o alicerce e tudinho que segura o meu ser. Obrigada por existirem.

À minha família. Mesmo que vocês não saibam muito bem direito o que eu faço da vida, eu não me importo de explicar todas as vezes. Obrigada por não desistirem de mim, nem mesmo nos momentos mais pesados. Vocês são tudo pra mim.

Ao meu padrasto, que me acompanha há pouco mais de 5 anos. Vasni, você foi o melhor presente que eu poderia ter ganhado. Obrigada por me aceitar como sua filha.

Ao meu irmão, Maurício. Se hoje eu estou aqui, é porque você, lá atrás, me deu o exemplo e o empurrão que eu precisei para chegar onde eu estou agora. O maior orgulho da minha vida é ser a sua irmã mais nova. Obrigada. E obrigada pela Izabella.

E por último, aos meus pais, José Luiz e Giselle. Pai, a pior sensação dessa vida é saber que você não vai estar aqui nesse momento. Mas eu sei que de onde você estiver, você sabe que eu consegui, eu sei que você está bem, e isso é o que nos importa. Mãe, de todas as coisas que a gente já passou nessa vida, espero que essa seja a que você sinta mais orgulho, assim como eu sinto por você. Obrigada por me deixar “só” ser. Eu amo vocês.

RESUMO

As organizações, durante o processo de fusão e aquisição de empresas, passam por diversos desafios econômicos e, principalmente, culturais ao longo de sua internacionalização, muitas vezes decorrentes das relações entre diferentes pessoas, culturas, idiomas, valores, podendo ficar a cargo da comunicação identificar e melhorar esses processos dentro das organizações. Este trabalho de conclusão de curso busca verificar o papel da comunicação no processo de internacionalização de empresas, através do viés da cultura organizacional e da identidade organizacional. Este trabalho realizou um estudo exploratório em relação a empresa Latam. Em relação à metodologia, foram realizadas uma pesquisa bibliográfica, a análise documental, a análise de duas campanhas audiovisuais e uma entrevista em profundidade, semi-estruturada com uma ex-funcionária da empresa. Conseguimos aferir deste trabalho que, no ambiente organizacional em que duas ou mais culturas interagem entre si, há diversos conflitos entre os indivíduos, e é papel da comunicação estar presente durante esse processo, para construir e reproduzir a nova cultura e identidade que surgem.

Palavras-chave: Comunicação organizacional; internacionalização de empresas; cultura organizacional; identidade organizacional; Latam Airlines.

ABSTRACT

Organizations, during the process of merger and acquisition of companies, go through several economic and, mainly, cultural challenges throughout their internationalization, often resulting from the relationships between different people, cultures, languages, values, and may be in charge of communication identify and improve these processes within organizations. This course conclusion paper seeks to verify the role of communication in the internationalization process of companies, through the bias of organizational culture and organizational identity. This work carried out an exploratory study in relation to the company Latam. Regarding the methodology, a bibliographic research, documentary analysis, analysis of two audiovisual campaigns and an in-depth, semi-structured interview with a former employee of the company were carried out. We were able to verify from this work that, in the organizational environment in which two or more cultures interact with each other, there are several conflicts between individuals, and it is the role of communication to be present during this process, to build and reproduce the new culture and identity that arise.

Key-words: Organizational communication; internalization of companies, organizational culture; organizational identity; Latam Airlines

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	5
REFERENCIAL TEÓRICO	8
Globalização e Internacionalização de Empresas	8
1.1 Processo de globalização	8
1.2 O cenário brasileiro	10
1.3 Internacionalização e processos de Fusão e Aquisição	12
1.3.1 O processo de Internacionalização	12
1.3.2 Fusão e Aquisição de Empresas	14
1.3.3 Problemas - Desafios Econômicos e Culturais	16
2. Comunicação Organizacional, Cultura e Identidade	18
2.1 Comunicação Organizacional	18
2.2 Cultura Organizacional	23
2.3 Identidade organizacional	26
Metodologia	28
Descrição dos resultados:	30
Apresentação do objeto: Latam Airlines	30
Peças de comunicação audiovisual	34
“Sonhos não podem ter limites – muito menos fronteiras”	35
“Por dentro da evolução da LATAM: A Nova Marca”	42
Análise da Entrevista	47
3.1 Identificação da Entrevistada	47
3.3 Internacionalização e comunicação	48
3.3 Processo de internacionalização	48
Como se deu internamente	48
Como foi anunciado	49
3.4 Aspectos culturais e identidade	51
3.5 Comunicação externa	56
3.6 A experiência da entrevistada	58
Análise de resultados	58
Comunicação Organizacional	59
Cultura Organizacional	59
Identidade	60
Considerações finais	61

INTRODUÇÃO

A mudança da sociedade advinda do fenômeno da globalização mudou drasticamente o panorama político-econômico-social global. Na economia, o capitalismo deu espaço para o neoliberalismo, que gerou, por sua vez, a abertura do comércio de diversos países. Para Costa (2004, p. 255), “o avanço do processo de globalização pode ser considerado como uma das marcas do mundo moderno. Globalizam-se as empresas, os mercados, as economias, etc”.

Pela competitividade e atratividade econômica, muitas empresas decidem por se internacionalizar, através da fusão ou aquisição de empresas. No entanto, diversos desafios surgem dessa internacionalização, conforme Cintra e Mourão (2005, p.2) explicam: “o processo de negociação no ambiente internacional é complexo: envolve idiomas, culturas, leis, valores e comportamentos diferentes, e, (...) a comunicação e o conhecimento do ambiente negocial são imprescindíveis”.

O foco deste trabalho são os desafios culturais que as organizações podem enfrentar durante o processo de internacionalização, já que, num novo país, estão expostas a processos e pessoas diferentes, com idiomas, valores, culturas diferentes:

Com o crescente movimento das organizações nos vários continentes, por meio de fusões, aquisições ou simplesmente mediante a instalação de uma subsidiária, houve a necessidade de conhecer a nova localidade, seus hábitos, costumes e traços da cultura nacional. Nesse novo ambiente, as organizações são obrigadas a rapidamente adaptar seus valores, políticas, normas e diretrizes nos diferentes países nos quais se instalaram para assegurar um modelo de gestão que proporcione os resultados esperados pela matriz e que também correspondam às demandas da comunidade local. (FERRARI, 2012, p. 182)

Para isso, é importante, então, sabendo que podem existir desafios culturais, entender qual o papel da comunicação organizacional nesse processo, verificar como a comunicação pode ajudar a enfrentar os desafios que as empresas passam, já que a

comunicação se revela nos processos interativos, assumindo o papel de elemento aglutinador, por meio do compartilhamento de sentidos e da criação de significados. Ou seja, a comunicação, revelada nas interações sociais, constitui-se como processo fundante das organizações, não importa o caráter por elas assumido. (MARCHIORI, 2011, p. 4)

A cultura e a identidade organizacionais, temas escolhidos para o foco deste trabalho, se fazem lógicos porque, segundo Ferrari (2012, p. 184), “cultura e a língua são elementos primordiais da identidade de uma sociedade e que influem no

relacionamento com pessoas de outras culturas e ambientes sociais”. E ambas buscam, dentro de uma organização, manter uma relação entre os grupos que a pertencem, como veremos ao longo da discussão teórica desta pesquisa.

Isso, então, despertou o interesse de responder à seguinte pergunta: como a comunicação organizacional pode contribuir no processo de internacionalização de empresas, sobretudo no que tange a identidade e cultura das organizações?

Para tanto, o objeto da pesquisa é a empresa Latam Airlines Brasil, a antiga Tam Linhas Aéreas, que em 2015 anunciou seu processo de fusão com a antiga Lan Airlines, do Chile, finalizando o processo em 2016.

Portanto, o objetivo dessa pesquisa é verificar o papel que a comunicação exerceu no processo de internacionalização desta empresa. Já que, no processo de internacionalização, causados geralmente por fusão ou aquisição de empresas, duas ou mais organizações se unem, e isso pode formar uma nova organização ou um novo modelo de negócio dentro dessas organizações. Dessa união, todos os processos organizacionais são integrados. Porém, muitas vezes, as empresas enfrentam dificuldades em mudar e alinhar sua comunicação, sua cultura, sua identidade, seus stakeholders, para a formação de uma nova.

A metodologia deste estudo de caso contará com uma análise documental do que saiu na mídia sobre a fusão da empresa; uma análise de peças audiovisuais que foram veiculadas nas redes sociais da empresa e uma entrevista em profundidade, semi-estruturada, com uma ex-funcionária da empresa.

Portanto, este trabalho é dividido em alguns capítulos. Na pesquisa bibliográfica, contamos com 2 capítulos: Globalização e Internacionalização de empresas e Comunicação Organizacional, Cultura e Identidade.

No primeiro capítulo trouxemos um panorama geral sobre globalização, buscamos entender um pouco melhor como se deu esse processo em um panorama geral, para trazermos para o contexto do Brasil. Assim, explicamos o porquê da internacionalização, e seus possíveis desafios culturais.

No segundo capítulo, abordamos um pouco mais sobre comunicação organizacional, cultura e identidade, a fim de sugerir alguns possíveis acontecimentos que poderiam surgir dentro do ambiente organizacional a partir de um processo de internacionalização

O terceiro capítulo deste trabalho conta com a nossa metodologia de pesquisa. Apresentamos quais serão as direções que seguiremos neste trabalho, conforme apresentado anteriormente. Neste mesmo capítulo existe a análise de todas as peças escolhidas.

O quarto capítulo se concentra na análise dos resultados da pesquisa, apresentados na metodologia. Sob a perspectiva da autora, e com a base da pesquisa bibliográfica, está separado em 3 subtópicos: Comunicação Organizacional, Cultura Organizacional e Identidade Organizacional.

O quinto e último capítulo estão as considerações finais, resultados e ideias para próximos passos que essa pesquisa pode seguir, à luz do que foi encontrado aqui.

REFERENCIAL TEÓRICO

1. Globalização e Internacionalização de Empresas

1.1 Processo de globalização

Este capítulo traz alguns conceitos sobre globalização e os processos decorrentes dela, a ascensão do capitalismo e o liberalismo econômico, a partir da década de 1980. Mostraremos um pouco do cenário das organizações e o impacto empresarial da globalização, interligando com a ideia de internacionalização de empresas, principalmente nos formatos de fusão e aquisição, e os possíveis desafios culturais provenientes desse processo.

Ainda que entendamos que o processo de globalização pode e é discutido desde muito antes do descobrimento do Brasil, na época das grandes navegações, levantaremos, para os fins deste trabalho, algumas perspectivas que reconhecem a globalização a partir do momento histórico-político-econômico-social que foi a Segunda Guerra Mundial, a polarização da sociedade e, posteriormente, a Guerra Fria, tendo seus efeitos impactando por todo o final do século XX, e também no início do século XXI.

Petri e Weber (2006, p. 79) elucidam que, a partir da segunda metade do século XX, “com o término da Guerra Fria e o fim da bipolaridade, estabeleceu-se um consenso em esfera planetária que a literatura definiu ora com os termos de globalização, ora de nova interdependência, ora de neoliberalismo”, já que o mundo

estava indo em direção de se uniformizar, tanto nos aspectos sociais, quanto nos políticos e econômicos.

As autoras prosseguem o pensamento explicando que o processo neoliberal global pressupunha que os governos de todo o mundo implementassem alguns parâmetros de conduta, tais como a democracia, os direitos humanos, o liberalismo econômico; dando um consenso de que o capitalismo imperaria sobre os outros modelos vigentes e em possível crescimento na época.

A sociedade contemporânea estrutura-se sob o modo de produção capitalista, que, apesar de passar por processos contínuos de mudança, renova sua capacidade de adaptação com outras bases da relação capital-trabalho [...] Esses processos marcam a integração dos mercados, a descentralização e a diversificação da produção, a (de)codificação do conhecimento, a aceleração da circulação de informações e o uso das tecnologias de informação e comunicação. (OLIVEIRA e PAULA, 2007, p.9)

A história da globalização mundial pode ser congruente à história do capitalismo, já que ambas são um processo histórico “simultaneamente social, econômico, político e cultural”, no qual se movimentam sociedades, países, governos, culturas, línguas, religiões, entre muitas outras questões (IANNI, 1998, p. 64).

O processo de globalização não deve ser limitado apenas ao âmbito econômico, e junto dele devem ser analisados de maneira que englobe também as extensões social, cultural e política (IANNI, 1998, p.68). O autor continua, ao definir globalização:

Caracterizamos a globalização como o resultado de um processo histórico, cujos fatores dinâmicos são a concentração-centralização de capital, o desenvolvimento dos meios de comunicação e o despertar da consciência sobre o destino comum da humanidade. (IANNI, 1998, p.69)

Com a globalização, a ideia concretizada de espaço e território começou a ser questionada, pois a distância não é mais vista como um fator que impede o fluxo de produtos, capital, informação, pessoas - mas, não por isso que a globalização produz uma “cultura homogênea”, pelo contrário, ela fomenta a diversidade e oportunidades que culturas locais não teriam contato sem o acesso à tecnologia e aos meios de comunicação, por exemplo, mesmo acontecendo ainda que de forma desigual. (COSTA, 2004, p.259)

A autora ainda afirma que a globalização e a homogeneização da cultura não dissolvem a diferença “dos hábitos, das necessidades e do consumo das culturas locais, mas, pelo contrário, observa-se a presença de uma heterogeneização de produtos, ideias, imagens, possibilidades trazidas pelo aumento do fluxo entre culturas” (COSTA, 2004, p.260)

A globalização não é criada pela convergência de fatores políticos, sociais, culturais e econômicos. Foi impelida, sobretudo, pelo desenvolvimento de tecnologias de informação e da comunicação que intensificaram a velocidade e o alcance da interação das pessoas ao redor do mundo (GIDDENS, 2005, p. 61 apud VIDEIRA, 2016, p. 19)

Dessa forma, é possível perceber que, mesmo que a globalização tenha possibilitado a interação cultural, não podemos dizer que todas as culturas foram homogeneizadas. Sabemos que todos, de certa forma, estamos inseridos no contexto de globalização, mas do ponto de vista econômico, as grandes organizações multinacionais são as que solidificaram esse fenômeno que deu início a todo o processo de mudança na sociedade atual, e engrenou o processo de internacionalização do mundo moderno, como um todo. (SANTOS, 2000, p.12)

Para Ianni (1998, p.71), a globalização não atua direta e majoritariamente nos agentes dos Estados ou nos governos dos países que buscaram integrar a economia global, mas tem ativa a sua força nos “conglomerados e empresas transnacionais que dominam e controlam efetivamente a maior parte da produção, do comércio, da tecnologia e das finanças internacionais”. Para o autor, são essas organizações que, por operarem em escala global, fazem o fluxo de recursos financeiros e conhecimento, através de “fusões, incorporações” (IANNI, 1998, p. 71).

Giddens (2005, p. 57) complementa a ideia de Ianni (1998), ao afirmar que “entre os muitos factores que fazem avançar a globalização, destaca-se o papel especialmente importante das empresas transnacionais- empresas que produzem bens ou serviços comerciais em mais do que um país.” Para o autor, as empresas transnacionais são e estão no cerne na globalização, pois movimentam mercados, economias, tecnologia e mão de obra.

A força que as empresas multi ou transnacionais tiveram no final da década de 1980, principalmente em países da Europa, nos EUA e no Japão, que estavam passando por um alto nível de industrialização e expansão econômica, é diferente

dos países da América Latina, como o Brasil, que se demoraram a entrar nessa onda de internacionalização, tema que será retratado no próximo tópico.

1.2 O cenário brasileiro

Neste tópico, abordaremos brevemente sobre o processo pré-internacionalização do Brasil, entendendo o contexto social-político-econômico, que passava por mudanças após mais de 20 anos vivendo um período de ditadura militar. Para que a internacionalização acontecesse, o país teve que enfrentar um caminho de abertura econômica, para o investimento externo entrar no país.

Foi após a crise político-econômico-social que se alastrou pelo período de Ditadura Militar, nos anos 1980, que os ideais neoliberais chegaram no Brasil, com seus exemplos em países como a Grã Bretanha e os Estados Unidos, conforme explica Gennari (2002).

Dessa forma, é possível dizer que o Brasil passou por três ondas de internacionalização, segundo Videira (2015, p.30), mas, somente na década de 1990 o país se tornou realmente um competidor global. A autora, citando Fleury e Fleury (2012, p.149), aponta que na década de 1960, o Brasil serviu de receptor de investimento externo, servindo para hospedar novas subsidiárias de multinacionais; nas décadas de 1970 e 1980, houve tentativas de investimentos, mas foram mal-sucedidas e, somente na terceira onda, nas décadas de 1990 e 2000, que houve de fato um movimento de internacionalização.

A partir dessa ideia, Cintra e Mourão (2005) explicam:

Ao recuarmos um pouco na história brasileira, especialmente na história do desenvolvimento econômico-produtivo, veremos que nossas relações comerciais estrangeiras sempre se desenvolveram de forma relativamente subordinada aos interesses e demandas internacionais. (CINTRA; MOURÃO, 2005, p.1)

Esse é o momento em que os países emergentes, como no caso o Brasil, começaram a buscar sua influência internacional. Segundo Gennari, (2002, p.33), “No Brasil, a política econômica externa nos anos noventa teve no processo de abertura da economia um de seus aspectos mais dinâmicos e mais radicais”.

A autora aborda, ainda, a eleição de Fernando Collor de Mello, que durante seu governo implementou “uma ousada política de privatizações e de liberalização econômica, tanto no que tange aos fluxos de capitais quanto aos fluxos de mercadoria” (GENNARI, 2002, p. 35)

Além e Cavalcanti (2005, p. 46) ressaltaram, para a Revista do BNDES, que durante a década de 90, “o estímulo para o incremento dos negócios internacionais vem sendo observado em todo mundo, seja mediante as ações governamentais ou tão-somente por iniciativas do setor privado”. Com isso, as chamadas empresas transnacionais ou multinacionais vêm ocupando um espaço no panorama econômico mundial.

Já segundo Wood Jr, Vasconcelos e Caldas (2003), o crescimento do número de fusões e aquisições de empresas brasileiras acompanhou o processo de liberalização econômica. Porém, ainda que sejam cada vez mais importantes para a economia global, os autores afirmam que essas empresas transnacionais perdem um pouco sua força e influência quando se trata dos países emergentes da América Latina, em que “a elaboração das políticas públicas de incentivo à internacionalização das empresas de capital nacional ainda são muito incipientes” (ALEM, CAVALCANTI; 2005, p. 54). Os autores explicam que, até o início dos anos 2000, os casos que foram bem-sucedidos de internacionalização das empresas nem sempre dependeram de incentivo do governo, e sim, muitas vezes, foram iniciativas próprias de se tornarem multinacionais no Brasil.

Dessa forma, brevemente explicitado o panorama econômico mundial e brasileiro, traremos como ênfase o processo de internacionalização das empresas brasileiras. Mas, para tanto, precisamos entender o que é a internacionalização de empresas.

1.3 Internacionalização e processos de Fusão e Aquisição

1.3.1 O processo de Internacionalização

Este tópico trará diferentes conceitos do que é o processo de internacionalização para diferentes autores, os motivos pelos quais os países e empresas decidem por se internacionalizar, e as possíveis vantagens e desvantagens ou limitações; também abordará brevemente sobre quais os tipos de organização existentes, como as multi ou transnacionais, utilizadas para os fins desta pesquisa e já anteriormente citadas no decorrer deste trabalho e, por fim, também abordará sobre os processos de fusão e aquisição de empresas, presentes no processo de internacionalização.

É possível entender, a partir da palavra, que a internacionalização de empresas é, de maneira simples e curta, torná-las internacionais. Mas o processo e

a acepção desse termo é muito além do que a primeira impressão nos dá a entender. Primeiramente, traremos dois conceitos, bases da chamada Teoria da Internacionalização, que são resumidos nas obras de Stal (2010) e Videira (2016), que são:

- O Paradigma OLI de John Dunning (1980), uma teoria econômica, que trata o processo de internacionalização de empresas a partir das três palavras: *Ownership*, que são as vantagens de propriedade, os recursos que as façam competitivas no mercado; *Localization*, pois devem haver vantagens na localização, para que a empresa se atraia e se instale; e *Internalization*, em que se decide se é melhor internalizar a produção ou buscar a exportação. Esses termos buscam, então, responder se o porquê de se internacionalizar.
- A Escola/Modelo de Uppsala, uma abordagem comportamental, analisa os processos subjetivos para a internacionalização, baseados em processos organizacionais, entrevistas com a gestão, não levando em conta apenas o processo econômico. Buscam-se locais com menores diferenças, onde a chamada distância psicológica é menor. É um processo empírico, com aprendizagem, e envolve distância geográfica, nível educacional, diferenças sociais, econômicas e políticas, cultura, instituições etc.

Considerando as duas maiores bases para todas as teorias da internacionalização, traremos algumas outras definições de internacionalização. Cintra e Mourão (2005, p.3) definem: “a internacionalização é o processo de concepção do planejamento estratégico, e sua respectiva implementação, para que uma empresa passe a operar em outros países diferentes daquele no qual está originalmente instalada.”

Continuando o pensamento, Stal:

A internacionalização é uma alternativa para o crescimento das empresas, permitindo sua exposição a padrões internacionais de produtos, tecnologias e métodos de gestão, gerando importantes retornos para as operações domésticas. Ao aumentar o tamanho do seu mercado, permite que a empresa invista mais em P&D, pela maior facilidade de retorno. (STAL, 2010, p.122)

Entretanto, o que difere entre diferentes autores, são os motivos pelos quais as empresas decidem por se internacionalizar. Veremos ademais que a lógica de motivação para a internacionalização varia, entre outras coisas, da facilidade ou

dificuldade de exportação e importação, benefícios fiscais, melhor mão-de-obra, melhores matérias-primas.

Para Alem e Cavalcanti (2005, p.55), a internacionalização é feita como forma de “sobrevivência da empresa” e, conseqüentemente, como “instrumento para aumento da competitividade de países”. Conforme dito anteriormente, muitas empresas não contaram com o apoio do governo brasileiro, com políticas públicas que incentivassem essa manobra. Os autores destacam como facilidades para o desenvolvimento “o acesso a recursos e mercados” e “a reestruturação econômica” (ALEM, CAVALCANTI; 2005, p.56), além de “fortalecer a base tecnológica das empresas”, através de atividades de pesquisa e desenvolvimento. Os autores ainda argumentam que:

A internacionalização pode levar a um crescimento do número de empregos na economia de origem, o que certamente poderia deixar de acontecer caso uma empresa não internacionalizada a enfraquecida pela concorrência internacional com outros transnacionais viesse a fechar as suas portas (ALEM E CAVALCANTI, 2005, p.55)

Outras motivações para optarem pela internacionalização, sugere Stal (2010, p.11), são “o desejo de crescer e buscar novas oportunidades; marcar presença no mercado global, colocando-se próxima aos clientes; buscar economia de escala para reduzir custos; e a necessidade de competir e de estar entre os líderes do mercado.”

Para Almeida (2007, p.9), a internacionalização das empresas brasileiras é vista como decorrência do investimento no exterior, e para buscar de um dinamismo que não existe no contexto de crescimento nacional. O autor ainda acrescenta “a internacionalização (como) uma necessidade para que as empresas possam aumentar sua competitividade e enfrentar a concorrência internacional”.

Ainda que saibamos, vista a explicação do tópico anterior, que a abertura econômica no Brasil aconteceu de forma tardia, podemos concluir, conseqüentemente, que o processo de internacionalização no Brasil também acontece mais vagarosa e tardiamente do que no resto do mundo. Videira (2016) traz um documento Confederação Nacional da Indústria (CNI) que constata esse fato, dizendo que o país não foi nenhum participante primário durante este processo, e teve dificuldade de manter a constância nos investimentos do exterior. A autora

ainda conclui que o Brasil se privilegiou, no seu início, dos países da América Latina, alcançando mais tardiamente outros países, em busca de vantagem competitiva.

Considerados os conceitos de internacionalização, precisamos compreender também como funcionam os processos que muitas vezes acontecem quando as empresas decidem por se internacionalizar, que são os de Fusão e Aquisição.

1.3.2 Fusão e Aquisição de Empresas

Adiante, traremos algumas explicações acerca de Fusões e Aquisições, chamadas de F&As, já que são processos importantes em todo o processo de abertura econômica e internacionalização de empresas e, principalmente, foi a partir desse processo que criou-se o objeto de estudo deste trabalho. Assim, discorreremos sobre teorias explicativas, motivações e limitações.

Conforme dito anteriormente, após a década de 1980, de alta no mercado e reestruturação de capital, muitas empresas buscaram expandir seus mercados e se tornarem competitivas, tanto internamente quanto no exterior. Isso mudou os formatos como as estruturas das empresas se davam, e eles passam a implicar diferentes tipos de relacionamentos entre as empresas, que se deslocam do chamado “posicionamento competitivo” para a “cooperação competitiva” (TANURE E CANÇADO, 2003, p.5).

Com esse relacionamento, veio a necessidade de unir-se, para além de alianças e parcerias, descritas por Barros (2003), como o esforço competitivo entre duas ou mais empresas em prol de um objetivo comum, sendo alianças entre concorrentes e parcerias entre fornecedores ou clientes, com processos de F&A

Camargos e Vidal (2003, p. 18) definem F&A como: “uma maneira rápida de uma firma crescer, entrar em mercados, defender-se de aquisições indesejadas, aproveitar oportunidades de investimento, ou até mesmo de alguns participantes desses processos lucrarem às expensas de outros”.

Tanure e Cançado (2005, p. 11-12) especificam, então, o que são, separadamente, cada um dos processos. Para elas, “a fusão envolve uma combinação completa de duas ou mais empresas, cada uma deixando de existir legalmente para formar uma terceira, com nova identidade”.

Já as aquisições são a partir da “compra do controle acionário de uma empresa por outra (...), envolve alto grau de investimentos e de controle, maior impacto sobre a gestão, um processo de integração cultural mais complexo e menor possibilidade de reversibilidade” (TANURE e CANÇADO, 2005, p.12).

As autoras ressaltam, ainda, que apesar de as fusões existirem, há uma tendência após o processo de uma empresa se sobrepor a outra e, assim, uma delas ter o controle. Isso, no fim das contas, basicamente significa aquisição. (TANURE E CANÇADO, 2005, p.12)

Dessa forma, os motivos citados ainda por Tanure e Cançado (2005, p.12), para as empresas passarem por um processo de F&A, vão partir da intenção de compra de cada uma das empresas. Os motivos variam, mas podem estar relacionados a aumentar o valor para os acionistas, para o mercado e para a concorrência, além da necessidade de diversificar, de adquirir tecnologias ou para se aproveitar de momentos de reestruturação.

1.3.3 Problemas - Desafios Econômicos e Culturais

Como em todo processo, seja de abertura, reabertura, fusão ou aquisição, todas as empresas passam por desafios. Este tópico irá abordar alguns dos desafio que as empresas podem enfrentar ao longo do percurso, em termos econômicos e, principalmente, culturais.

Existe um receio que, a partir do momento em que uma empresa se instala com uma filial em outro país, as suas taxas de exportação são diminutas, o que é preocupante para o cenário internacional em que a maior parte dos países tem sua receita internacional baseada em exportações. Porém, segundo Alem e Cavalcanti (2005, p.57), há a possibilidade de uma “exportação intrafirmas”, o que aumenta o potencial de exportações do país de origem. “Em linhas gerais, a internacionalização das empresas é importante para assegurar e expandir mercados para os seus bens e serviços” (ALEM, CAVALCANTI; 2005, p.59).

As experiências internacionais tanto de países desenvolvidos quanto de países em desenvolvimento apontam para impactos positivos da internacionalização sobre as exportações domésticas, ainda que tenha havido a promoção de importações também. Vale ressaltar que as importações são também fundamentais para o desenvolvimento econômico, e o aumento das exportações viabiliza importações mais altas que permitem maior sofisticação (upgrade) das firmas locais e dos próprios países. (ALEM, CAVALCANTI; 2005, p. 57)

Cintra e Mourão (2005, p.1) acreditam ainda que “no atual perfil do sistema produtivo mundial o produto-final, suas peças, a marca, o atendimento pós-venda, tudo, pode estar localizado em qualquer lugar do mundo sem que o consumidor final se aperceba disso”, sendo uma vantagem de se poder estar no lugar onde seja mais vantajoso para a empresa.

Embora as vantagens sejam estratégicas e competitivas, há de se pensar nas dificuldades que as empresas também vão enfrentar durante esse processo. Almeida (2007) destaca algumas das dificuldades que as empresas brasileiras encontram no processo de internacionalização, como “diferenças culturais entre os países”, “dificuldade de obtenção de informação sobre os mercados externos”, e alguns outros que reforçam o baixo incentivo do governo, como “dificuldade em obter financiamento no Brasil para a unidade no exterior”.

Matos, Viana e Oliveira (2015, p. 23) citam um estudo realizado pela KPMG, realizado em 2006, que destaca as maiores dificuldades enfrentadas no Brasil para a internacionalização. Elas são, entre outras: “diversidade cultural, os impasses políticos e religiosos, o domínio do idioma estrangeiro, a dificuldade na introdução dos valores da matriz”. Eles declaram que os desafios ocorrem porque ao invés de se pensar de maneira local, deve-se pensar de maneira global.

No que tange especificamente os processo de F&A, Tanure e Cançado (2005, p. 12, definem que :

Na mescla há uma convivência de culturas, sem a dominância de uma delas, com moderado grau de mudança em ambas. O alcance do equilíbrio na convivência é possível em termos teóricos, mas na prática uma das partes tende a dominar, seja de forma sutil ou ostensiva. Isso não significa que a cultura organizacional predominante não seja alterada pela convivência e pelo questionamento. Desse processo resulta uma terceira cultura.

Corroborando com essa ideia de cultura, Videira (2016, p.51) declara que a partir do ponto em que as organizações passam a operar em outras regiões diferentes das da de origem, as incertezas passam a aumentar, muito por medo de não saberem lidar com as diferentes culturas e realidades dos países. A autora (2016, p. 51) continua, ao trazer os autores Reis e Pinto (2015), que concordam com a ideia anterior, e dizem que as multinacionais dos países desenvolvidos passaram a perceber que não adianta mais a uniformização de produtos e serviços para que a

competitividade seja garantida, sendo primordial entender as culturas e ambientes institucionais .

Dessa forma, as organizações tiveram que buscar uma forma de se adaptar às novas diferentes culturas dos países em que estavam expandindo o seu comércio, conforme acrescenta Ferrari (2011, p. 169):

[...] houve a necessidade de conhecer novas localidades, seus hábitos, costumes e tradições de cultura nacional. Nesse novo ambiente, as organizações tiveram de rapidamente de adaptar valores, políticas, normas e diretrizes nos diferentes países nos quais se instalaram para assegurar um modelo de gestão que trouxesse os resultados esperados pela respectiva matriz, mas que também correspondesse às demandas dos cidadãos que vivem nas localidades hospedeiras. (FERRARI, 2011, p. 169)

Assim, com essa diferença cultural existente, que visa corresponder às expectativas da matriz e dos públicos com os quais a organização passa a se relacionar, houve transformações nas organizações e Kunsch (2018, p. 17) aponta uma mudança importante na comunicação:

No ambiente organizacional interno constata-se novas configurações com as mudanças das relações no mundo do trabalho. Não podemos nos esquecer da complexidade das organizações na sua constituição humana e social. Estas são formadas por pessoas como seres individuais e sociais que se interconectam com seus diferentes universos cognitivos e suas culturas, por meio de um processo comunicativo em torno de objetivos comuns. (KUNSCH, 2018, p.17)

Com isso, analisamos um panorama de desafios que as organizações podem enfrentar ao longo do seu processo de internacionalização, e continuaremos, no que tange nosso objeto de pesquisa, a discussão a partir do ponto de vista da comunicação organizacional, da cultura e da identidade, fatores importantes e ainda não explorados neste trabalho.

2. Comunicação Organizacional, Cultura e Identidade

Este capítulo trata de abordar temas essenciais quando falamos de organizações: comunicação, cultura e identidade organizacionais. Esses são os três pilares do nosso referencial teórico, que serão estudados do contexto macro para o contexto micro, buscando trazer essas reflexões para o olhar da internacionalização, fusão e aquisição, identificando, conforme a bibliografia, as mudanças e demandas das organizações durante os processos citados.

2.1 Comunicação Organizacional

A Comunicação Organizacional será abordada neste tópico a partir das ideias de autores que a tratam a partir do olhar de interação social, criação de laços, da comunicação como essencial e não apenas um instrumento que as organizações podem usufruir. Não trataremos tão somente de tipologias de organizações, mas buscaremos salientar a disputa de sentidos intrínseca às organizações.

As organizações em geral, como fontes emissoras de informações para seus mais diversos públicos, não devem ter a ilusão de que todos os seus atos comunicativos causam os efeitos positivos desejados ou que são automaticamente respondidos e aceitos da forma como foram intencionados. É preciso levar em conta os aspectos relacionais, os contextos, os condicionamentos internos e externos, bem como a complexidade que permeia todo o processo comunicativo. Daí a necessidade de ultrapassarmos a visão meramente mecanicista da comunicação para uma visão mais interpretativa e crítica. (KUNSCH, 2006, p. 169)

Para iniciarmos nossa discussão, podemos definir, com base em Kunsch (2006), que a comunicação é parte inerente das organizações, pois estas são formadas por indivíduos que se comunicam e interagem entre si, e possibilitam o funcionamento e a sobrevivência das organizações.

A comunicação no contexto das organizações é a forma como Oliveira (2009) esclarece ser o mais correto de se estudar este fenômeno, não se limitando apenas ao termo Comunicação Organizacional. Assim, a autora explica este processo como “relacional que parte de práticas individuais e/ou de grupos para alcançar uma estrutura coletiva de significados, os quais dizem respeito às organizações e aos atores sociais envolvidos no processo interativo”. (OLIVEIRA, 2009, p 60).

A autora ainda continua, afirmando que nos processos de interação, os grupos e as organizações são considerados “atores sociais, que efetuam trocas simbólicas e práticas entre si, por meio de discursos e intervenções que vão construir sentidos para os objetivos e políticas organizacionais” (OLIVEIRA, 2009, p.60). Assim, como as interações sociais são inerentes às organizações, a comunicação é o fenômeno essencial para que elas surjam, como Oliveira (2009, p.60), mais uma vez, coloca: “pode-se reconhecer que é na relação entre os atores - organização e interlocutores - que o ato comunicativo se constitui nas organizações”.

Com isso, podemos entrelaçar a ideia de Kunsch (2006, p.2) de que as organizações não podem ser vistas como “entidades que existem apenas para cumprir objetivos e fins específicos”, pois elas são compostas por pessoas, que

possuem culturas e visões de mundo diferentes, trazendo à tona a complexidade do estudo da comunicação nas organizações. Deve-se considerar a “comunicação humana e as múltiplas perspectivas que permeiam o ato comunicativo no interior das organizações”. (KUNSCH, 2006, p.3)

A autora, em texto mais recente, traz o que chama de perspectiva interpretativa da organização, em que esta é um fenômeno mais subjetivo que objetivo, e acrescenta: “a realidade organizacional é socialmente construída por meio da comunicação e das interações entre as pessoas” (KUNSCH, 2014, p.42). Essa perspectiva, de acordo com Kunsch (2014), se baseia no fato de que os indivíduos trazem, criam e modificam significados durante as interações, valorizando as pessoas, por criarem espaços para trocas, diálogos e interações no trabalho.

Kunsch (2014) em seus estudos ainda traça o que chama de “dimensões” da comunicação, buscando compreender quais as suas configurações e dinâmicas no ambiente organizacional. São quatro dimensões: instrumental, humana, cultural e estratégica. Para melhor aproveitamento e finalidade deste trabalho, faremos um recorte e abordaremos brevemente as dimensões humana e cultural, explicadas a seguir:

- A dimensão humana, essencial para a organização, embora por muitas vezes esquecida, explicita a importância dos aspectos humanos, subjetivos e dos diferentes contextos. É “ pilar fundamental para qualquer ação comunicativa produtiva duradoura” (2014, p.50). Vem da necessidade de avaliarmos esses aspectos que se perpassa a ideia de ultrapassarmos a visão funcional e mecanicista. Também deve-se levar em consideração a comunicação interpessoal, a troca de informações verbais e não verbais entre os indivíduos de um local ou momento. Ao se levar em conta a dimensão humana, e entender sua importância, também melhora-se a “qualidade de vida dos trabalhadores, em um ambiente cada vez mais complexo, competitivo e com cenários conflitantes” (2014, p.52). Essa dimensão humana é a mais trabalhada ao longo deste trabalho.
- A dimensão cultural reitera que nas organizações há pessoas de diferentes culturas, que precisam se adaptar à cultura da organização. Assim, a comunicação organizacional não acontece sem interferência

da cultura organizacional, tópico que será abordado com maior profundidade mais à frente nesta pesquisa.

Com o enfoque nessas duas dimensões para os fins deste trabalho, buscamos não nos limitar aos fenômenos puramente mecanicistas e funcionalistas da comunicação, embora reconheçamos sua existência.

Porém (2019, p.127) acrescenta a ideia de que

as organizações estão sujeitas à forma como os seus empregados interagem com o contexto interno e externo e, dependendo da sua interpretação, determinam como executam e porque executam suas atividades, como validam suas atitudes e comportamentos e como atribuem valor e significado às culturas e identidades que se entrelaçam no ambiente organizacional. Até porque, suas condutas não são simplesmente a mera repetição mecânica de comportamentos estimulados e/ou determinados pelas demandas de comando, por objetivos organizacionais, ou pelo poder que se estabelece na estrutura organizacional. As condutas são constituídas a partir das práticas organizacionais e comunicacionais, influenciadas pela trama cultural, social, política e biológica que envolve e dá sentido ao cotidiano organizacional.

Ao estudarmos a Comunicação Organizacional pelo viés da complexidade, defendido por Baldissera (2009), vamos encontrar três definições de organizações: organização comunicada, organização comunicante e organização falada. A primeira, sendo

os processos formais e, até, disciplinadores, da fala autorizada; àquilo que a organização seleciona da sua identidade e, por meio de processos comunicacionais (estratégicos ou não), dá visibilidade objetivando retornos de imagem-conceito, legitimidade, capital simbólico (e reconhecimento, vendas, lucros, votos, etc). Portanto, a ideia de organização comunicada compreende os processos de comunicação autorizada, muitos deles orientados para o auto-elogio (BALDISSERA, 2009, p. 118)

Ao nível de organização comunicante, Baldissera (2009, p.118), define todo o processo de comunicação que se cria quando um indivíduo cria uma relação com a organização. Esse processo comunicacional foge definitivamente do planejamento e controle das organizações, pois é orgânico, informal, e se dá a partir da atribuição de sentidos sobre algo e da posterior aceitação de que é comunicação, considerando que os diversos indivíduos possuem suas próprias culturas diferentes, “a alteridade se manifesta com mais força nas transações de sentidos” (BALDISSERA, 2009, p. 119).

E por último, a organização falada se atrela aos

processos de comunicação informal indiretos; aqueles que se realizam fora do âmbito organizacional e que dizem respeito à organização (...) como exemplos, pode-se pensar: nos processos que se atualizam entre colegas de trabalho quando, juntos, participam de um jogo de futebol e discorrem

sobre a organização; nas manifestações sobre ela que assumem lugar nas relações familiares; nos processos especulativos; e nas conversas sobre a organização que se realizam entre vizinhos e/ou nos grupos de pais na reunião da escola (BALDISSERA, 2009, p.119)

Baldissera (2010, apud Baldissera 2004 e 2008a) também define a comunicação organizacional como um processo de construção e disputa de sentidos dentro do ambiente das relações organizacionais, que são postos à prova pelos indivíduos, que acabam o reconstruindo. O autor sugere que esses sujeitos direcionam a significação que desejam ver internacionalizada nos interlocutores, já que comunicar implica em ver a significação que o grupo constrói e assume como cultura ser “perturbada, movimentada, transacionada e, em algum nível, (re)construída” (BALDISSERA, 2010, p.114).

Presos a essas teias de significação, os sujeitos interagem nos/sobre os processos organizativos, seja empenhados em constituir organização, em resistir a ela, e até em subvertê-la. Tem-se, pois, que para a ocorrência de uma organização não basta um forte desejo, uma boa intenção, uma ideia brilhante, deter capital, ter objetivos claramente definidos, existir mercado para seus produtos e serviços (se for o caso) etc. A possibilidade de existência da organização está no estabelecimento de relações e na estruturação de vínculos mediante processos comunicacionais, bem como na sua articulação à teia simbólica. É necessário que tal organização e o que ela representa façam sentido para os sujeitos que, de alguma forma, a constituem. (BALDISSERA, 2010, p.115)

O autor indica ainda que mesmo que tenha esse poder de (re)definir os objetivos organizacionais, há uma diferença no poder dos diferentes sujeitos envolvidos. Isso “atualiza a disputa de sentidos”, mas também evidencia os “diferentes lugares de fala, a autorização e/ou legitimidade das falas, o contexto em que as falas ocorrem e, portanto, o poder que cada sujeito assume no sentido de direcionar a definição dos objetivos organizacionais”. (BALDISSERA, 2010, p. 116)

Portanto, Baldissera (2010, p.122) sugere que

As organizações são resultados provisórios das permanentes interações dos vários sujeitos que estabelecem relações com a organização. Em processos comunicacionais, esses sujeitos acionam suas culturas e suas identidades, e por conseguinte, suas subjetividades para disputar e construir sentidos com a organização e sobre ela. Como forças em relação, interativamente, os sujeitos disputam e interpretam com base em seus lugares culturais, seus imaginários, suas expectativas, desejos e competências. Assim tensionados, (re)tecem a organização e, de formas variadas, prendem-se a ela.

Portanto, conseguimos perceber ao longo desta complexa discussão algumas coisas: que a comunicação é algo inerente às organizações, tal como a organização é intrínseca ao fazer comunicacional; A comunicação se dá pelas relações e

interações sociais entre os diversos indivíduos que compõem a organizações, e esses próprios indivíduos criam significados diferentes baseados em diversos fatores culturais, psicossociais, econômicos e políticos; Isso gera uma disputa de sentidos, e reconstrói, gradativamente, diversos significados, ao longo do tempo.

Dessa forma, a argumentação acerca da comunicação organizacional nos evidenciou a importância de discutirmos outros aspectos essenciais presentes nas relações entre os indivíduos e nas organizações, como cultura e identidade, citados algumas vezes pelos autores selecionados, e abre caminhos para as discussões que serão abordadas nos próximos tópicos.

2.2 Cultura Organizacional

Este tópico vai abordar, num primeiro momento, algumas conceituações de cultura, percebendo como alguns laços podem ser criados através das relações sociais, presentes em todos os âmbitos da vida, principalmente nas organizações. Seguiremos com as concepções de cultura organizacional, a fim de entendermos o papel da mesma nos processos de internacionalização.

O conceito de cultura, partindo do ponto de vista antropológico tradicional, diz respeito a um compartilhamento de uma rede de significados, através do qual diferentes grupos sociais pautam e ressignificam suas vidas, individual ou coletivamente, sendo definida como cultura então a caracterização específica definida para esses tais grupos sociais. (BARBOSA e VELOSO, 2011, p. 60-61)

Iremos mais além nesse pensamento:

A cultura desvenda-se como padrões de conduta criados, desenvolvidos e praticados por um determinado agrupamento social e que passa a ter valor para esse grupo em função da uniformidade de pensamento e ação. Portanto, a cultura se define a partir de um processo de aprendizagem pelo qual passam seus membros. Essa aprendizagem é fundamental para que o grupo construa uma visão consensual, de forma a minimizar o conflito e gerar entendimento sobre as atitudes e comportamentos dos membros desse grupo. (MARCHIORI, 2011, p. 5)

Indo de encontro com o pensamento dos autores citados anteriormente, Ruão (2016, p.64) explicita: “As culturas são, ainda hoje, entendidas como enquadramentos interpretativos que os membros usam para dar sentido às suas atividades e às ações dos outros”. Podemos dizer, então, que os autores são consonantes na interpretação de cultura como um padrão de normas que certos indivíduos ou grupos sociais seguem ou se adaptam para conviver em coletivo.

Marchiori (2009, p.294), também define cultura:

A cultura se forma pela atuação dos grupos e fomanta o que se pode chamar de “personalidade da organização”. Os grupos relacionam-se, desenvolvendo formas de agir que vão sendo incorporadas. A partir do momento em que o grupo passa a agir, a cultura está enraizada, ou seja, os comportamentos surgem naturalmente no grupo e são respeitados em razão de serem entendidos como a maneira correta de interpretar e agir sobre uma determinada situação até que um novo comportamento venha a ser valorizado pelo grupo em detrimento do outro.

A autora continua, ainda, dizendo que é dessa forma que as culturas são construídas e modificadas nos ambientes organizacionais. (MARCHIORI, 2009, p.294). Portanto, pode-se dizer que as organizações também possuem uma cultura própria, já que, segundo Marchiori (2011, p.1), “os indivíduos tecem suas relações e a partir delas evidenciam entendimentos comuns para o grupo”, causando, desse relacionamento ou interação, através dos atores sociais, uma “produção de significados”, que vem a ser chamada de cultura organizacional.

Porém, Marchiori (2011) ressalta que a cultura organizacional não é uma realidade singular, ela é plural, pois representa as diversas realidades de uma organização - que são construídas por diferentes pessoas, com diferentes interpretações e sentidos.

Baldissera (2011, p.55) acrescenta à discussão sobre cultura sugerindo que: “reconhecer os sujeitos como agentes no/do processo cultural, significa dizer que eles não apenas são influenciados/marcados pela cultura, mas que ela, como processo, sofre a ação deles.”

O autor, ao longo do seu texto, ainda traz dois pontos importantes de serem levantados em nossa pesquisa, já que afirma que, se tratarmos a cultura como uma organização estável, estaremos ignorando a dialogia de organização/desorganização e ordem/desordem, pois os sujeitos, quando em contato com a cultura, tendem a desorganizá-la em algum nível. Por outro lado, esses conflitos e tensões podem servir como um combustível que reestabelece a organização de cultura: “trata-se de certa dependência da cultura em relação a outras culturas, sujeitos (...) a tensão, o conflito, exige movimentos e tais movimentos fazem com que, de alguma forma, a cultura se (re)configure” (BALDISSERA, 2011, p. 56)

Então, adiante na sua reflexão, Baldissera (2011 p. 57) define cultura organizacional como “teias de significação do subsistema organização, (re)tecida por

sujeitos que, ao (re)tecê-la, prendem-se a ela”. Levando então a organização como o sistema geral, dentro dela se formam diferentes significações pelos diferentes tipos de sujeito através de relações de comunicação.

Trazendo a questão da cultura organizacional sob o viés da internacionalização de empresas, é importante ressaltar que muitas vezes a fusão entre duas empresas acarreta em mudanças organizacionais. Como abordam Granato e Gobbi (2019, p.193), pode haver um choque inicial entre ambas as culturas, já que elas não atribuem os mesmos significados aos processos estabelecidos. Elas ainda acrescentam:

Quando há fusão, a cultura organizacional de uma empresa passa por mudanças, mas, as duas organizações que se uniram irão gerar uma terceira, com um novo perfil, podendo contar com características tanto de uma quanto de outra, agregando valor ao ambiente organizacional. Não haverá uma ruptura drástica como se acreditava anteriormente, mas sim uma alteração de perfil, de forma que os funcionários continuem se sentindo parte da empresa e do processo. (GRANATO, GOBBI, 2019, p. 194)

Para acrescentar a essa ideia de mudanças culturais, Marchiori (2009, p.89) ressalta que é necessário trabalhar no fundamento das relações para que as pessoas possam, de fato, se envolver com as mudanças: “o plano a ser criado deve atentar para o delineamento das várias e diferentes influências e orientações que ocorrem nas organizações”, sempre considerando que os conflitos sempre estarão no cerne de qualquer relação, e que deverão ser trabalhados para que o processo de mudança seja efetivo.

Ferrari (2012, p.183) ressalta em seu texto que,

Com a internacionalização dos negócios, as empresas não têm medido esforços para administrar seus recursos humanos espalhados geograficamente pelo mundo e que requerem uma atenção especial no que diz respeito às questões interculturais, principalmente quando há o encontro de duas ou mais culturas. É nesse novo cenário econômico, político, social que as transações entre culturas e países vão se tornando cada vez mais comuns.

Ferrari (2012, p.191) diz que “toda forma de expressão dos membros de uma organização tem no seu interior o DNA da cultura nacional, e podem coexistir diversas culturas em uma mesma empresa”, sendo a da própria organização, a dos indivíduos, a do(s) país(es) em que a organização está situada, entre outros. A autora ainda sugere ser importante conhecer mais a fundo os valores, crenças e culturas “próprias” dos indivíduos da organização para que se possa entender e, a partir disso, gerir a cultura organizacional e a organização em si.

Segundo o relatório mundial da Unesco (2011):

Num mundo empresarial amplamente globalizado, culturas muito diferentes se veem obrigadas a contatos profissionais entre si por meio de parcerias multinacionais, de fusões e de deslocalizações. Hoje em dia, os gestores de empresas estão cada vez mais conscientes da necessidade de levar em consideração os fatores culturais para otimizar o rendimento das suas empresas. Isso consiste na adoção de uma atitude profissional culturalmente neutra ou na exaltação das origens específicas ou da cultura dos colaboradores da empresa. A cultura de empresa tem por objetivo a valorização e o respeito dos empregados pelos colegas, de modo a reforçar a integração da organização em todos os níveis hierárquicos.

A partir da breve explicação sobre cultura e sobre a sua importância no contexto organizacional de internacionalização de empresas, seguiremos a linha de raciocínio para outro tópico necessário para a presente pesquisa: a identidade.

2.3 Identidade organizacional

Neste último tópico da discussão teórica, vamos discorrer sobre o conceito de identidade organizacional, em relação a tudo que já foi dito, como ela é formada e como ela é reformulada pelos indivíduos que estão em relação com as organizações, e relacionar sua importância ao processo de internacionalização.

Baldissera (2007, p. 234) define a identidade como:

força e tessitura, mantém as possibilidades identificatórias juntas, tensionadas de maneira que o sujeito tenda a perceber-se como linear, coeso, único. Assim, permite que construa uma “estória coerente sobre si mesmo”. Da mesma forma, libera identificações para que se realizem em diferentes momentos, mesmo que em alguns casos, para situações semelhantes, o sujeito assuma identificações até contraditórias.

A identidade é um termo utilizado em diversas áreas de conhecimento, como a matemática e as ciências humanas, inclusive na psicanálise de Freud, para entender melhor a representação do indivíduo para si mesmo e para com os outros. Foram-se ampliando as discussões, chegando no contexto das organizações, onde o termo de Identidade é estudado aplicado a um grupo social. (CALDAS, WOOD JR, 1997)

Para Caldas e Wood Jr (1997, p.15), a identidade é vista como “um processo de construção, uma atividade humana, mediada pelo uso da linguagem e ligada à socialização do indivíduo por meio da interação simbólica com seu meio”.

Já segundo Castells (2000, p. 39), a identidade é o “processo pelo qual um ator social se reconhece e constrói significados principalmente com base em determinado atributo cultural ou conjunto de atributos”. Assim, podemos observar

que os processos de formação cultural estão intrínsecos ao significado ou formação da identidade individual ou coletiva.

É necessário entender quais são os significados e os símbolos presentes numa organização, reconhecer sua cultura, para ser possível identificar sua identidade, já que essa “contribui para dar sentido à cultura e para dar significado à própria organização” (ALMEIDA, 2005, p.28)

Baldissera (2007, p. 235) sugere que as identidades organizacionais

são da qualidade do híbrido, isto é, pressupõem processos/relações dialógicos, dialéticos, recursivos e hologramáticos que articulam, de diferentes formas— tais como, inter-relações, cruzamentos, colagens, misturas, interações, expropriações e apropriações —, as identidades de dois ou mais sujeitos individuais (construtores e construções de seus grupos socioculturais) e os paradigmas em que se inserem, dentre outras coisas. Cada uma dessas identidades individuais e paradigmas compreende uma multiplicidade de possibilidades identificatórias que, tensionadas no permanente processo de construção da identidade organizacional, resultam em algo diferente das identidades individuais.

O autor ainda continua:

a forma assumida pela identidade organizacional é permanentemente atualizada nas complexas negociações realizadas nas fronteiras culturais, ou seja, nos lugares em que a identidade cultural (organização) relaciona-se dialogicamente com os “outros”, sejam as identidades que estão fora dela e/ou as muitas vozes identitárias internas. Essas fronteiras culturais são pensadas como flui-das, dinâmicas, diluídas, mas que, em determinados momentos, nos processos de transação, podem apresentar-se rígidas, densas, duras, quase que impenetráveis, o que, também, pode ser um processo de auto-preservação, sobrevivência identitária. (BALDISSERA, 2007, p. 236)

Almeida (2005, p. 29), aponta que a “construção de significados responde à questão ‘como nos definimos enquanto organização’”, que está atrelada a atividades e crenças dos membros de uma organização, sendo “interpretadas através de valores e pressupostos culturais”. A autora ainda acrescenta: “se, por um lado, a cultura fornece o sistema de regras que define o sistema social, a identidade fornece o contexto para o entendimento destas regras e posiciona os indivíduos em relação ao sistema social mais amplo” (ALMEIDA, 2005, p.29).

A identidade também está atrelada, no contexto organizacional (seja por indivíduos, grupos ou pela organização em si), à resposta de perguntas como “quem somos?”, e processos como fusões, aquisições ou reestruturações, são eventos que geram ainda mais esse tipo de questionamento (CALDAS, WOOD JR; 1997).

Com relação a identificação da organização com os seus diversos públicos, Baldissera (2007, p. 238) aponta que é necessário que os públicos tenham algum

tipo de simpatia, mesmo que não seja total, com o que fazem dentro da organização (suas políticas, princípios e procedimentos) para que possam desenvolver seus afazeres numa realidade de mercado mais crescente e global. “As informações são transformadas em estratégias para comunicar e fazer reconhecer a organização/instituição como a identidade-referência, de modo que os públicos com ela se identifiquem.” (BALDISSERA, 2007, p. 240)

Baldissera (2007, p. 241) finaliza seu pensamento:

As identidades organizacionais contemplam performaticamente –em diferentes níveis, espaços e tempos – os principais traços da multiplicidade de identidades de seus públicos. Apresentam construções simbólicas que, numa espécie de espelhamento, procuram unificar a diversidade de públicos (identidades) em torno de suas marcas. Identificados, é provável que eles tendam a reconhecer e interpretar os padrões organizacionais como sendo seus próprios padrões, até porque, como destacado, vêem seus interesses, desejos e necessidades refletidos na identidade organizacional. Ela narra situações, um vivido, uma história, uma existência que tende a ser representativa da própria existência dos públicos. Assim, a significação aí reconhecida pelos públicos dá poder simbólico à organização e permite institucionalizar-se como modelo, como padrão a ser seguido.

Como dito anteriormente, a internacionalização de empresas gera uma alteração no perfil das empresas, mudando toda a rede de símbolos e significados que uma vez foram conhecidos, criados ou apropriados pelos membros da organização. Isso pode levar a uma mudança da Identidade da organização. E é esse o ponto que essa pesquisa buscará entender.

Metodologia

A empresa Tam Linhas Aéreas sofreu o processo de internacionalização em 2015, quando, por meio de sua assessoria de imprensa, divulgou que participaria da fusão com a empresa chilena Lan Airlines, formando uma nova organização.

Esse estudo de caso foi dividido em 4 partes: pesquisa bibliográfica, sobre os temas centrais definidos para responder aos objetivos dessa pesquisa; análise documental para contextualizar o processo de fusão e internacionalização, em que coletamos informações, palavras-chave, do clipping que saiu da organização nas redes sociais e portais de notícia; análise de duas peças de comunicação audiovisual veiculada no Facebook, anunciando a internacionalização da empresa; entrevista semiestruturada em profundidade com ex-funcionária do setor de endomarketing da Latam no período pós-fusão e de criação da nova marca.

Para a análise dos itens 3 e 4 foi utilizada a análise de conteúdo, baseada em Bardin (1977). A autora define análise de conteúdo como:

Um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos, sistemáticos e objectivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens. (BARDIN, 1977, p. 42)

A primeira parte, de pesquisa bibliográfica, se deu por coletar e basear este trabalho com diversos autores referência na área, para conseguirmos identificar e analisar os pontos em que uma internacionalização se dá, principalmente no que diz respeito à comunicação, cultura e identidade. É a partir dela que iremos analisar todos os pontos que vem a seguir.

A segunda parte, de análise documental, foi realizada com a intenção de coletar algumas das informações que foram transmitidas na mídia desde o primeiro dia do anúncio da fusão de Tam e Lan, ainda como um grupo/conglomerado de empresas, até a então fusão e mudança de marca para Latam Airlines, a fim de entendermos como o processo de internacionalização da organização foi veiculado. Os termos utilizados para a procura no Google foram “Latam”, “Fusão Latam” seguidas dos anos “2012” “2015” “2016”. Os jornais procurados foram: G1, Correio Braziliense, Veja, Gazeta do Povo, Uol, El País e o site da Latam, na aba de assessoria de imprensa, de notícias que saíram nos períodos de 2012, 2015 e 2016

A terceira parte, da análise da peça de comunicação audiovisual, foi realizada com a finalidade de identificarmos como a nova marca da empresa Latam foi transmitida para o seu público, por meio das redes sociais, sendo essa peça a de lançamento da marca, com a nova identidade visual.

Para a análise da peça de comunicação audiovisual, buscamos analisar, além da descrição de onde foram publicados, tempo de duração, a interação que teve através de curtidas, comentários e compartilhamentos, aspectos como:

- 1) Linguagem verbal e não verbal (denotativa e conotativa), os artifícios utilizados.
- 2) Internacionalização: Como a nova marca é apresentada e como são tratados os aspectos culturais.

A quarta e última etapa contou com uma entrevista com uma ex-funcionária da empresa, que participou de parte do processo de fusão da Latam, e também da criação e adaptação da nova cultura e identidade organizacionais. A entrevista,

qualitativa, semiestruturada e em profundidade, foi realizada virtualmente no dia 08 de dezembro de 2020, pelo aplicativo Zoom, e gravada para posterior transcrição e análise, já que essa técnica, segundo Santos (2012), permite maior “controle na confiabilidade de dados, devido a riqueza de detalhes levantados sobre o problema”. O tema desta entrevista procurou abordar um pouco das percepções dela enquanto profissional e empregada da empresa sobre como se deu o papel da comunicação no processo de internacionalização da Tam Linhas Aéreas, os desafios culturais e de identidade, os conflitos entre os diversos públicos e entre os países que constituem a empresa, as dificuldades que enfrentou para implementar uma nova cultura e uma nova identidade. O roteiro da entrevista pode ser analisado no Apêndice A.

Para realizarmos a análise da entrevista, foram criadas as seguintes categorias, a fim de segmentarmos melhor o conteúdo:

Temas	Subtemas
Breve Identificação Entrevistada	- Função - Cargo - Tempo de empresa
Processo de internacionalização	- Como se deu internamente - Como foi anunciado
Aspectos culturais e identidade	- Cultura - Identidade - Diferenças culturais - Desafios
Comunicação externa	- Relação com a comunicação interna
A experiência da entrevistada	- Comentários pontuais acerca da experiência da entrevistada

Descrição dos resultados:

1. Apresentação do objeto: Latam Airlines

O objeto de estudo deste trabalho é a empresa aérea Latam Airlines, que se apresentou como uma nova marca do mercado em 2016, fundada através da fusão das antigas “Tam Linhas Aéreas”, do Brasil, e “Lan Airlines”, do Chile.

Segundo o site oficial da empresa (latam.com), na aba “sobre nós”, a antiga empresa chilena Lan (Linha Aérea Nacional do Chile) foi fundada em 1929, por Arturo Merino Benítez. E a brasileira, Tam (Transportes Aéreos Regionais), foi fundada em 1976, pelo comandante Rolim Amaro.

Em 13 de agosto de 2010, a Lan e a Tam, anunciaram, por meio da assessoria de imprensa de seu site oficial, em nota chamada “LAN e TAM anunciam intenção de se unirem”, que ambas as empresas passariam por um processo de fusão, criando o Latam Airlines Group. A assessoria de imprensa afirma: “A transação baseada em troca de ações pretende consolidar interesses econômicos dos grupos acionistas em uma única entidade, atendendo a restrições à participação do capital estrangeiro em cada país.” Ainda deixam claro que as marcas Lan e Tam continuam operando de maneira independente.

Marco Bologna, o então CEO da Tam, declarou:

A consolidação das nossas forças e malhas complementares trará grandes benefícios para os nossos clientes, funcionários, acionistas e para a América Latina. Juntas, LAN e TAM oferecerão novos destinos para onde nenhuma das companhias poderia voar individualmente. Isto nos posicionará para competir com as companhias aéreas estrangeiras que continuam aumentando suas participações na região, além de nos permitir criar mais empregos em nossos países de origem. (TAM AIRLINES, 2012)

O processo de fusão e consolidação do novo grupo se deu apenas em 22 de junho de 2012, conforme a divulgação de um press release que comunicou sobre o processo aponta, pelo site oficial da empresa, de nome “LAN e TAM concluem união e dão origem ao LATAM Airlines Group”. Até este momento, as empresas ainda atuavam como marcas independentes, apenas dentro do mesmo holding.

A notícia foi veiculada pelos mais diversos canais de notícia, como G1 (Figura 1), Correio Braziliense (Figura 2), Veja (Figura 3), Terra (Figura 4) e Gazeta do Povo (Figura 5).

Figura 1: G1



Fonte: G1

Figura 2: Correio Braziliense



Fonte: Correio Braziliense

Figura 3: Veja



Fonte: Veja

Figura 4: UOL



Fonte: Uol

Figura 5: Gazeta do Povo



Fonte: Gazeta do Povo

Foi apenas no dia 06 de agosto de 2015, através de sua assessoria de imprensa, em um press release noticiado em seu site oficial, que o Latam Airlines Group anuncia a sua nova marca, a Latam Linhas Aéreas, da fusão de Tam e Latam, ao público. Em nota, revelam:

A decisão de dar origem a uma nova marca é um marco histórico no setor de aviação, pois não apenas é o primeiro grupo aéreo a operar sob uma nova marca única, mas também é o primeiro grupo de companhias aéreas que busca ser líder global com uma identidade verdadeiramente latino-americana. É por isso que a nova marca irá incorporar, como ponto de partida, os atributos e fortalezas mais valorizados da LAN e da TAM, bem como suas trajetórias de 86 e 39 anos de operação, respectivamente, durante as quais fizeram parte da história da região, contribuindo para seu crescimento, desenvolvimento e maior conectividade. (ASSESSORIA DE IMPRENSA, LATAM, 2015)

Além disso, a nota oficial revela algumas informações que iriam acontecer no decorrer de três anos, que seria a mudança da identidade visual da marca para a nova identidade de Latam, que une o índigo de Lan como o coral de Tam para formar a nova marca.

A notícia repercutiu, mais uma vez, em diversos canais de comunicação, como G1, Meio e Mensagem, Uol e El País. Todos os meios veiculam informações que constam no canal oficial da marca. Principalmente no que diz respeito à mudança de identidade da marca.

O canal Meio e Mensagem, em reportagem chamada “Latam: a história da marca contada por quem a criou”, de setembro de 2015, traz uma série de entrevistas com o corpo diretório da empresa, após o período de anúncio da fusão, em 2012, até o anúncio da nova marca, em 2015, momento em que Jerome Cadier era o Vice-Presidente de Marketing e responsável pelas marcas. Nessa entrevista, discorre-se muito sobre a mudança de marca, a criação de uma nova, se iriam manter apenas uma das duas e “extinguir” a outra.

Cadier diz, na entrevista, que ao escolher uma ou outra das duas marcas “você perdia a capacidade de transmitir a força da marca para uma terceira. Então o cenário de ter uma terceira marca, e não ser Lan ou Tam sempre foi mais poderoso”, explicando um dos porquês da escolha de se criar uma nova marca.

Ainda em entrevista no Meio e Mensagem, participou Daniella Giavina Bianchi, diretora-executiva da Interbrand, e responsável pelo projeto de mudança de marca. Bianchi revela que, para escolher que caminho levariam com a marca, tiveram alguns critérios, como: visão de negócio, força da marca (no Brasil, no Chile e em outros países em que as companhias operam), cultura interna (culturas bastantes fortes mesmo após 2 anos de fusão, era necessário garantir o legado que havia sido formado e que o público interno estivesse satisfeito), impacto em outros stakeholders e, por fim, do que ela chamou de “business case”, a fim de entender se o cenário escolhido seria capaz de se pagar.

E por fim, quando perguntado sobre o futuro da empresa, agora que sua nova marca havia sido lançada, Cadier se diz otimista, e que “a gente vê esse desejo de pertencer à junção das duas companhias, que era o que a gente queria. Não o luto de “eu não sou mais Tam”, mas o desejo de ser Latam.”

2. Peças de comunicação audiovisual

Para a análise das peças de comunicação audiovisual, usaremos dois aspectos: o da linguagem (verbal e não-verbal) denotativa e conotativa, detalhando os acontecimentos dos vídeos e as percepções da autora para os leitores; o tema da internacionalização, como é anunciado, e como é abordado sobre os aspectos

culturais, de identidade. Os vídeos analisados serão: “Sonhos não podem ter limites – muito menos fronteiras” e “Por dentro da evolução da LATAM: A Nova Marca”.

Essas peças de comunicação audiovisual foram escolhidas porque contam um pouco da história das marcas, individualmente, e dão o tom de como irão realizar o storytelling da empresa a partir do momento em que foi anunciada a fusão. Conta sobre as experiências de clientes das duas companhias, e o que eles esperam da nova marca. E contam também sobre o processo de criação da nova marca, através do storytelling.

“Sonhos não podem ter limites – muito menos fronteiras”

A primeira peça de comunicação audiovisual é um vídeo curto, de anúncio de lançamento da nova marca Latam na página do Facebook oficial da empresa, lançado no dia 06 de agosto de 2015, com o nome “Sonhos não podem ter limites – muito menos fronteiras”. O vídeo tem 2 minutos e 50 segundos e conta com cerca de 10 mil “curtidas” e 5 “amei”, reações da rede social Facebook. Além disso, tem aproximadamente 900 comentários, e 317 mil visualizações.

Figura 6: Sonhos não podem ter limites - muito menos fronteiras.



Fonte: Reprodução Facebook Latam Airlines

O vídeo é uma animação de apresentação da nova marca Latam. Não há nenhuma apresentação de pessoas, de ambientes ou de contexto organizacionais, nem falas. São imagens que vão se formando, com dizeres surgindo na tela. Acima, vemos os dizeres “O homem sempre teve um sonho”, que é continuado com a palavra “voar”, saindo do V uma animação que imita um pássaro voando. Deste V, se forma um livro, como podemos ver no quadro 1 da figura 7.

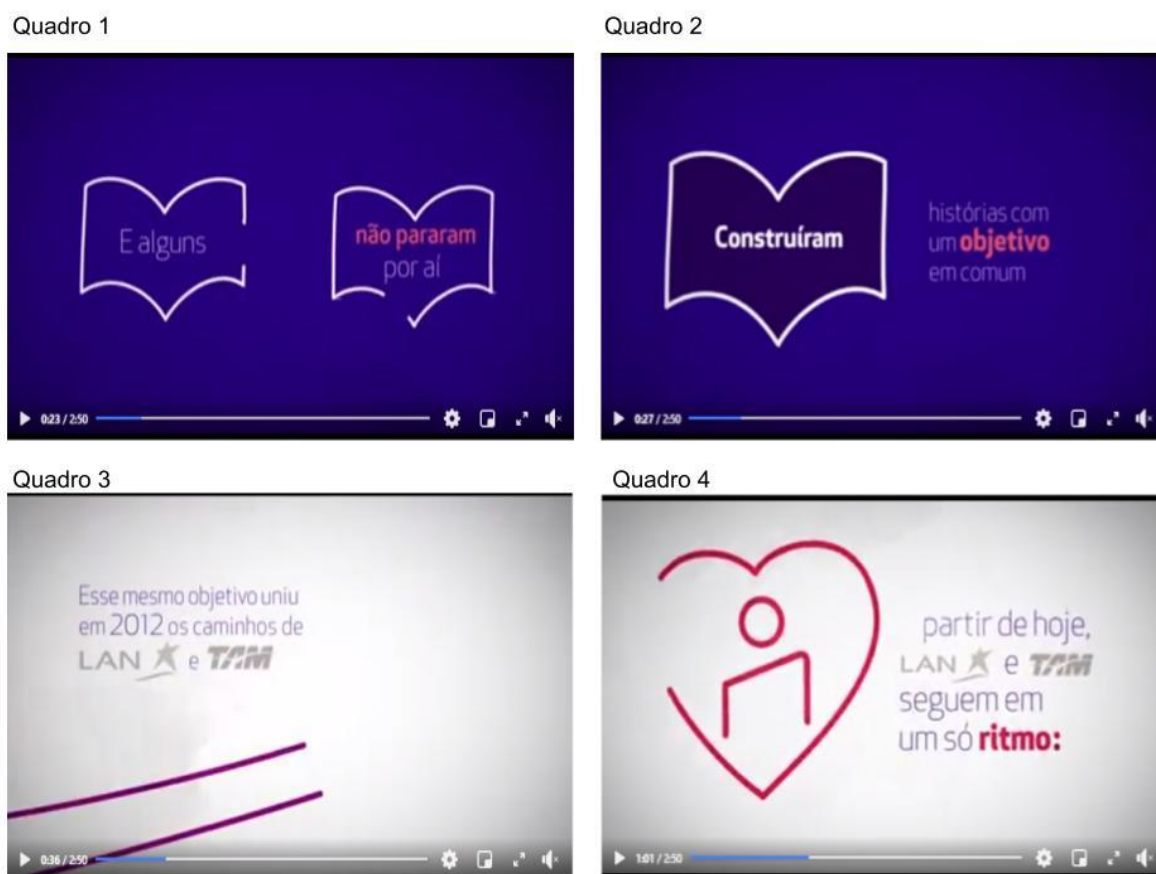
Dentro desses dois livros, encontramos os dizeres “E alguns não pararam por aí”. Estes dois livros se juntam em um só e dentro, a palavra “construíram” surge, seguidamente, ao lado de “histórias com um objetivo em comum”, conforme o quadro 2 da figura 7.

A página do livro vira, e os dizeres “Diminuir a distância entre pessoas e sonhos” surgem na tela.

Como se agora traçando o mesmo caminho, os objetivos de Lam e Tam foram unidos, em 2012 (quadro 3, figura 7), com “duas trajetórias que se cruzam, movidas

pela paixão por voar”. Um coração vermelho com um avião dentro surge na tela. “Duas empresas que se completam, juntas para cuidar das pessoas”, aparece ao lado de um coração vermelho com o símbolo de uma pessoa dentro (quadro 4, figura 7).

Figura 7

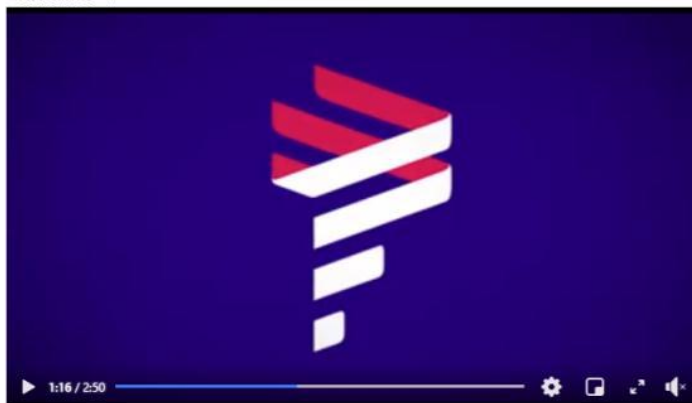


Fonte: Reprodução Facebook Latam Airlines

Assim, anunciam, conforme a figura 7, que Lan e Tam se uniram, e “seguem em um só ritmo:”. Dos dois pontos de “ritmo:”, surgem as duas cores antigas, Azul e Vermelho, formando a nova tonalidade da marca, índigo. Disso, conforme o quadro 1 da figura 8, saiu o novo logotipo da marca e, a seguir, conforme o quadro 2 da figura 8, a apresentação da marca, com os dizeres: “Latam. Nossas origens vivem em nosso nome”.

Figura 8

Quadro 1



Quadro 2



Fonte: Reprodução Facebook Latam Airlines

A seguir, mostram o novo slogan adotado por eles de “Somos elegantes por fora e calorosos por dentro”, seguindo a união do índigo e do coral. e “Queremos tornar a América Latina o coração do mundo”, seguido de “Somos o símbolo de uma região que nunca para de pulsar” (Figura 9).

Figura 9:

Quadro 1



Quadro 2



Fonte: Reprodução Facebook Latam Airlines

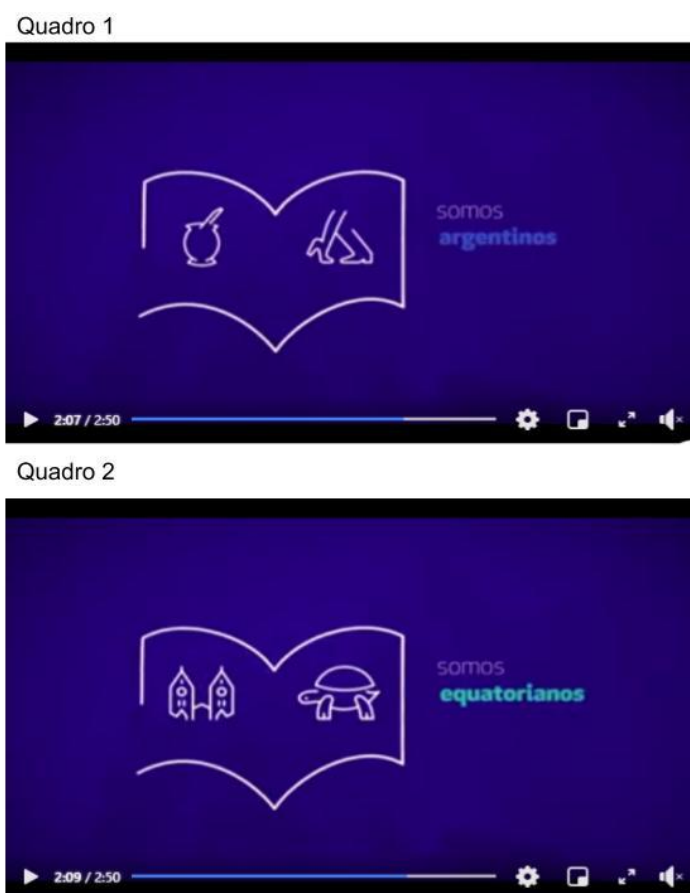
Após isso, eles começam a apresentar os países nos quais fazem parte, como o Brasil, Chile, Argentina, Paraguai, e representam alguns símbolos das culturas locais, numa tentativa de aproximar mais todas essas culturas, conforme mostramos a seguir nas figuras 10 e 11:

Figura 10



Fonte: Reprodução Facebook Latam Airlines

Figura 11:



Fonte: Reprodução Facebook Latam Airlines

Após isso, declaram que são a primeira marca genuinamente latino-americana, conforme Figura 12.

Figura 12:



Fonte: Reprodução Facebook Latam Airlines

E continuam com o slogan: “Cuidamos para que os sonhos cheguem ao seu destino. Para levar pessoas mais longe”. Depois anunciam “Estamos nos preparando para decolar e queremos que você venha junto”. O vídeo termina com o logotipo da empresa Latam. (Figura 13)

Figura 13:

Quadro 1



Quadro 2



Fonte: Reprodução Facebook Latam Airlines

Este vídeo aqui descrito foi apresentado como a inauguração da nova marca. Traz elementos das culturas de todos os países que fazem parte de alguma forma da empresa, sejam os países-sede (como o Brasil e o Chile), e os países que terão rotas das empresas. Mesmo que seja num sentido conotativo, a intenção é unir todas as culturas numa só, na cultura “Latam”, como uma empresa genuinamente latino-americana, como eles mesmos dizem.

“Por dentro da evolução da LATAM: A Nova Marca”

A segunda peça de comunicação audiovisual é um vídeo curto, de anúncio e lançamento da nova marca Latam na página do Facebook oficial da empresa, no dia 28 de março de 2016, com o nome “Por dentro da evolução da LATAM: A Nova Marca”. O vídeo tem 1 minuto e 49 segundos e conta com 9,7 mil “curtidas”, 127 “amei”, 49 “uau”, 12 “haha”, 6 “triste” e 6 “raiva”, reações da rede social Facebook. Além disso, tem aproximadamente 1 mil comentários, e 1,9 milhões de visualizações (Figura 14).

Figura 14



Fonte: Reprodução Facebook Latam Airlines

A princípio, o vídeo conta um pouco mais da trajetória e da evolução de criação da nova marca Latam, com depoimentos dos CEOs das antigas companhias Lan e Tam, do diretor de Marketing, de um funcionário da Interbrand, agência responsável pela reformulação da marca e de quatro clientes VIP da Tam e da Lan.

Inicia, dos 0 aos 6s, com uma voz feminina dizendo “hoje é o dia de anunciar aquilo que vários de vocês vêm nos cobrando há bastante tempo”, referindo-se ao dia 06 de agosto de 2015, dia do lançamento da nova marca para o mundo.

Num segundo corte, dos 7 aos 16 segundos, diversos cortes, de quatro homens e uma mulher, não identificados, com algumas frases: “Não sei como ver isso” “Afeta a todos os passageiros” “Corre o risco de deteriorar o serviço que você está fornecendo” “Ou isso é uma companhia ou isso é duas companhias” “Eu não aceitei bem”. Todas essas frases dizem respeito à opinião destas pessoas sobre o processo de internacionalização e de fusão das empresas.

O primeiro depoimento identificado, dos 20 aos 26 segundos, foi de Andre Gardella, cliente vip da Tam, dizendo “a Tam foi a companhia que me trouxe de volta para o Brasil depois de algumas décadas passadas no exterior”.

O vídeo continua mostrando pedaços dos depoimentos, do primeiro homem, dos 27 aos 33 segundos, o cliente fidelidade da Tam, identificado como Marcelo Dantas, dizendo “Eu tenho cartão de milhagem de praticamente todas as companhias aéreas que eu voo, e todos eles ficam dentro da minha bolsa. E o da Tam fica na minha carteira, no meu bolso”.

Nos 5 segundos seguintes, aparece o segundo cliente fidelidade, da Lan, Mario Varela, que conta um pouco mais sobre a sua experiência com a empresa: “A primeira experiência que eu tive com a Lan foi voando nos anos 70 com o meu pai e meu irmão”.

Dos 39 aos 42 segundos aparece Marcel Ducasse, mais um cliente fidelidade da Lan, dizendo que é um orgulho tê-la (a empresa Lan) como uma companhia nacional de classe mundial.

Dos 42 aos 48 segundos temos Marcelo Franco, identificado como o diretor de marca Latam, dizendo “São duas empresas que se unem para uma transformação, para uma criação de uma nova marca, de uma nova maneira de operar”.

Marcel Ducasse, o cliente vip Lan, aparece novamente, dos 49 aos 52 segundos, falando “eu creio que ocorreu por um desejo muito humano de crescer.”

André Gardella, dos 53 segundos até 1 minuto, diz: “Você tem que manter os pontos importantes, característicos, especialmente aquelas partes que os clientes das duas empresas valorizavam”.

André Matias, representante da Interbrand, aparece do minuto 1:01 até 1:06, dizendo “Latam era o nome que juntava o melhor dos dois, e ainda construía algo novo: essa oportunidade de se apropriar do continente.”

Beto Almeida, também representante da Interbrand, explica, do minuto 1:07 até 1:13: “Se a gente for olhar especificamente as cores, o índigo nasce exatamente da soma do azul de Lan com o vermelho de Tam”.

Jerome Cadier, Vice Presidente de Marketing Latam, ao longo do minuto 1:14 até 1:22, declara: “As duas companhias são companhias extremamente, extremamente exitosas. Então é como se desse próprio sucesso, dessa própria força, para continuar nascendo, é que vai ser o sucesso da nossa vida”.

Marcel Ducasse (1:23-1:26), fala: “Eu imagino uma linha aérea muito consolidada na América Latina.

Marcelo Dantas (1:27-1:32), opina: “Se o nome Latam for sustentado por uma boa qualidade de serviço, ele vai ser querido do mesmo jeito”

Do minuto 1:33 ao 1:36, Mario Varela declara que a Latam “vai ter que trabalhar muito para ser uma só empresa e uma só identidade”.

E, para finalizar, a última fala é de Marcelo Dantas, de 1:37 a 1:39, declarando que quer ver todas essas coisas operando com o relógio.

Ao longo de todo vídeo, intercaladas com pedaços dos depoimentos dos homens citados acima, vemos momentos do dia-a-dia de trabalho dos funcionários das duas empresas. No guichê dos aeroportos, dentro da sede corporativa, durante reuniões e eventos. (Figura 15)

Figura 15



Fonte: Reprodução Facebook Latam Airlines

Além de cortes com as ideias para a criação da nova marca, com logos, fontes, cores. (Figura 16)

Figura 16:



Fonte: Reprodução Facebook Latam

Em um momento, até aparecem os dizeres numa parede “Cuidamos para que os sonhos cheguem ao seu destino”. (Figura 17)

Figura 17



Fonte: Reprodução Facebook Latam Airlines

E uma baia de trabalho com um adesivo com as palavras “Seguridad, Ser atento, Eficiencia”, como pilares da nova marca. (Figura 18)

Figura 18:



Fonte: Reprodução Facebook Latam Airlines

O objetivo desse vídeo é mostrar algumas preocupações que existiram por parte dos públicos, quando o grupo anunciou a fusão, pois havia um apego emocional por parte dos clientes, sendo respondidas de forma que a nova empresa está disposta a se reconstruir e ter uma boa imagem e identidade.

Traz elementos denotativos, como a lembrança dos clientes das duas empresas, e das esperanças que eles têm sobre o futuro da nova empresa.

Além de trazer um pouco de como foi pensada a fusão da nova marca, com o nome, as cores, relacionadas com a nova identidade e a nova cultura que eles pregam enquanto Latam.

3. Análise da Entrevista

3.1 Identificação da Entrevistada

A entrevistada preferiu não ter seu nome revelado, então, no decorrer dessa discussão e análise de resultados, a chamaremos apenas por “A”. Formada em jornalismo, trabalhou 6 anos e 3 meses na Latam, dos anos de 2013 a 2019. Iniciou sua trajetória num núcleo de comunicação focado em comissários de voo, um público que “A” chamou de “sensível e estratégico”. Depois de algum tempo, começou a ter contato com a comunicação interna de uma maneira mais “central, com contato direto com o corporativo, que era no Chile”. Contou ainda que teve uma experiência de trabalhar em comunicação interna em conjunto com o Marketing,

trabalhando algumas ações focadas em público externo, levando a imagem da empresa para fora.

Então, em 2013, foi contratada como Analista de Comunicação, para estruturar a comunicação interna para os comissários de voo, que não possuíam um canal específico, e tinham acabado de ganhar um e-mail corporativo. Criou um portal próprio para esse público, newsletters, um canal de vídeo.

Depois, mudou de área e passou a atender outros públicos, como agentes de aeroportos, agentes de operação. Para aí começar a trabalhar com o tema de cultura organizacional, endomarketing e eventos.

Tempo médio de empresa

A entrevistada, não conseguiu apontar, em dados, o tempo médio dos funcionários da empresa no momento antes e após a fusão, que serviria para entendermos o impacto da mudança fez em funcionários, ou o quanto a cultura e a identidade já estavam enraizadas. Porém, a entrevistada constatou que:

A gente tinha na empresa pessoas com muito tempo de casa, e muito apaixonadas por uma marca. A Tam era uma marca muito forte, com uma cultura forte (...) elas tinham orgulho do tapete vermelho e das balinhas que eram entregues (na entrada do avião), tinham símbolos muito representativos. E aí essa mudança, é difícil.

Ela ressalta ainda que "havia pessoas com bastante tempo de casa, em todas as áreas, do tempo que nem era Tam ainda".

3.3 Processo de internacionalização

Este tópico buscou entender como foi o processo de internacionalização da empresa sob o viés de uma funcionária da empresa, que era responsável pela comunicação interna. Busca entender como se deu internamente, se houve conflitos, desafios, como foi a reação do público interno, e como foi comunicada para toda a empresa.

Como se deu internamente

A entrevistada afirma que ela não estava presente no momento em que a Tam anunciou o início de processo de fusão com a Lan, que aconteceu em 2010. Porém, "A" estava presente no momento em que houve a criação da nova marca, em 2015, e participou do processo inteiro de mudança. "A" declara: "a empresa

mudou muito, mais do que cultura, mais do que uma nova marca, novos uniformes, tudo. Ela mudou muito na estrutura de negócio”.

A entrevistada ainda ressaltou o desafio que essa fusão foi do ponto de vista da “comunicação, cultura e engajamento”, porque houve um grande esforço para que as pessoas aceitassem a fusão: “e mais do que isso, passamos pela fase de aceitação, (porque) tem aquela coisa, aquele incômodo, e até você passar a não só aceitar, mas abraçar essa mudança, fazer parte de fato dela. Então, foi desafiador nesse sentido. Mais desafiador ainda porque era uma fusão com uma empresa de fora, que não era brasileira”.

Relacionando com o tempo em que estavam na empresa, a entrevistada diz que, por ter muita gente com bastante tempo de casa, era mais difícil essas pessoas aceitarem a mudança. Então, ela contou um pouco mais sobre os processos de como anunciaram essas mudanças.

Como foi anunciado

Esse subtópico pretende mostrar um pouco de como o processo de fusão e de mudança de marca foi anunciado para o público interno.

A entrevistada afirma que, já se sabia da fusão, ainda que não se soubesse exatamente a que fins essa fusão levaria (nos termos de: se viraria uma só empresa, se continuaria como Latam Airlines Group).

As mudanças se deram aos poucos, conforme “A”, já que a Tam mudou também sua estrutura e modelo de negócio: “Começamos com algumas mudanças de procedimentos a borda, aos poucos foi tentando se padronizar. Mudanças no escritório, na estrutura da empresa mesmo, então foi aos poucos se ajustando”.

“A” também revela que havia sim um certo organograma que eles tentavam repassar para os comunicados, um “esquema”. Ela diz:

Era com comunicação interna, eu era uma pessoa que tinha relação direta com o corporativo, então eles me passavam, eu inclusive traduzia porque quando tinham comunicados muito sensíveis, eu traduzia pro português. A gente coordenava o envio e fazia um envio simultâneo. Algumas comunicações sim a gente escalonava, vinha da alta liderança e depois a gente desdobrava. Mas geralmente sempre no mesmo dia para não vazar. Por exemplo: às 10h da manhã vai pro diretor, às 11h pro coordenador, e depois a gente desdobrava pro público geral.

A entrevistada relembrou sobre como foi quando estava na hora de anunciar, de fato, a nova marca.

Eu tinha a fusão, comecei com alguns processos, e aí a gente já tava no momento de virar a cultura e virar marca, a gente tinha o momento de apresentar a marca nova. Já se sabia da fusão, já se sabia que não era mais Tam, e já se sabia que teria uma marca nova. E já se usava Latam, para algumas comunicações, quando se falava do grupo todo, porque Latam é um nome comum de se usar para Latino América. Então em diversas comunicações já se usava alguma coisa assim. Mas teve todo um cuidado pra gente lançar a marca, e lançar a cultura. Então a marca foi lançada em primeira mão para os colaboradores, então antes da gente sair pra mídia, pra imprensa, a gente comunicou internamente, aí realmente foi uma super organização, com todos os países, simultâneos, na mesma hora.

Ela continuou explicando que cada área da empresa organizou com as suas equipes, e a empresa produziu um vídeo, que contava um pouco a história da Latam. O vídeo era uma animação, mostrando a nova logomarca e o novo nome da empresa. Ela explica que foi um momento muito emocionante, que muitas pessoas se emocionaram com essa mudança, pois tinha uma certa apreensão em saber o novo nome, as novas cores, o novo logo, e se elas iriam se sentir representadas ou não.

Ela ainda descreveu o vídeo, com uma apresentação inicial do Queto, entrando uma animação que ela chamou de “super sensível”, que contava um pouquinho sobre as duas culturas (do Brasil e do Chile), e de outros países da América Latina que faziam parte do Latam Airlines Group, e como esse mix de países formou o que viria a ser a Latam Airlines, a nova marca. No final do vídeo aparece a nova logomarca, com “diversos significados, com a América do Sul”.

Perguntada sobre quem soube primeiro sobre a mudança da marca, se o público interno ou a imprensa, a entrevistada disse que foi o público interno, porém “não foi muito antes, não. Foi no mesmo dia, porque é super difícil de segurar”.

A entrevistada ressalta ainda um pouco importante durante o processo:

Outro ponto que acho que é importante a gente falar, a gente trabalhou muito forte na comunicação com transparência, claro é impossível ser completamente transparente, mas a gente buscava fazer um grande esforço para que as pessoas tivessem mais conhecimento de negócio, e entendessem as mudanças, então seja no âmbito maior, por exemplo, uma reestruturação, a empresa se abria e falava que não tava sendo sustentável, a gente vai passar por uma fase de reestruturação e pode acontecer redução de quadro sim. Seja no processo de bordo, por exemplo, por que que eu vou tirar um copo de vidro? E explicávamos que não está sendo eficiente no processo. Então nem sempre a gente conseguia explicar tudo, sendo bem sincera, mas existia um esforço ali de trazer um pouco mais de transparência pras pessoas nesse sentido.

3.4 Aspectos culturais e identidade

Este tópico busca trazer as percepções da entrevistada acerca da cultura e da identidade da empresa após a fusão, a mudança do modelo de negócio e de marca, entender o que mudou de fato, quais foram os pontos com maior desafio, como se deu essa nova construção de cultura organizacional e de identidade organizacional.

Cultura

Segundo a entrevistada:

a cultura veio bastante forte, com um propósito muito envolvente, que é: 'cuidamos para que os sonhos cheguem ao seu destino', então você de fato está falando de cuidado, de sonho, num setor que tem pessoas já muito apaixonadas pela área (...) tinham pilares, tinham guias de segurança, eficiência, cuidado e atenção.

Quando questionada se foram valores que foram mantidos, ou resgatados dos países-sede (Brasil e Chile), ou de todos os países, para se criar uma nova cultura, a entrevistada declarou que “teve uma super preocupação de ter elementos de todos os países”, e deu o exemplo de trilhas sonoras, que continham elementos de músicas dos países envolvidos, e das cores. Segundo ela, “a defesa da cor era muito forte, o índigo e o coral. Então eles falam que somos elegantes por fora e calorosos por dentro, e isso é já das duas culturas”.

Essa fala dela remete a peça audiovisual já analisada neste trabalho, que ressalta exatamente a junção entre as cores, do índigo e do coral. Mencionada essa peça durante a entrevista, já que ela repetiu os dizeres, ela constatou: “isso é muito claro pra quem está lá na empresa. Mas isso foi construído, tá? No começo não era tão natural”.

A entrevistada ainda disse que, por não ter sido um processo rápido (já que, como visto anteriormente, todo o processo do início da fusão até a mudança de marca demorou 5 anos), o que ajudou muito a entender como enraizar e construir a nova cultura organizacional, foi: “a cultura ser muito condizente com o público, condizente com a realidade da empresa”.

Ela acrescentou que as pessoas já tinham uma missão muito forte de cuidar e de realizar sonhos, a vontade de encantar. Mas deixou claro que, nem sempre isso

era fácil, por serem milhares de colaboradores, milhares de situações e, nem sempre, tanto as pessoas do aeroporto quanto as pessoas que trabalhavam nos vãos estavam ou viviam momentos bons, e muitas vezes momentos de tensão constantes.

Mas, disse que, pelas pessoas já estarem num momento de ansiedade, para saber se seria algo que as representaria de alguma forma: “elas se sentiram representadas. Então, acho que a construção da marca e da cultura ajudou muito nessa virada de chave das pessoas.”

Ela ainda diz que, quando as pessoas começaram a entender que já estavam prontas para entender que havia acontecido uma mudança, mas que ainda não tinham aceitado a mudança, entrou o papel muito forte da comunicação interna de trabalhar a cultura:

A gente trabalhou isso de infinitas formas, seja divulgando sempre em todos, mudando o tom de voz dos comunicados, sempre trazendo propósitos, sempre trazendo as guias, a gente trabalhou muito segurança que era um ponto muito importante, o ser atencioso, nunca esquecer.

Segundo ela, também “a gente tinha na empresa pessoas com muito tempo de casa, e muito apaixonadas por uma marca, a Tam era uma marca muito forte, com uma cultura forte, se você perguntava pras pessoas elas sabiam os mandamentos do Rolim (mandamentos escritos que existiam como parte da cultura da empresa, que eram ditas pelo então CEO), que existe desde 1997”.

Ainda como um ponto muito forte da cultura, ela deu um exemplo de quando eles abriam novas rotas, o endomarketing falava para eles celebrarem criando novas músicas, jingles, “A” diz que era sempre uma megaprodução (...), é inacreditável como as pessoas se mobilizam para isso.”.

Identidade

Este subtópico vai tratar das percepções da entrevista acerca da identidade da organização, das mudanças, e também dos desafios. Embora já tenhamos abordado alguns elementos de identidade ao longo de nossa análise, eles serão abordados com um pouco mais de profundidade neste tópico.

É válido ressaltar aqui que, todas as vezes que a entrevistada ressaltava que este é um setor com muitas pessoas apaixonadas pelo que fazem, que vestem a camisa e a história da empresa e a repercutem para outros, isso diz respeito à

cultura, mas também principalmente a identidade.

Ela ainda diz que viu uma mudança no sentido de “resgate do amor pela empresa”, que foi estremecido com o que ela chamou de “a dor da perda” que houve com a mudança da marca. Um pouco antes de sair da empresa, ela diz que já conseguia identificar “pessoas que já estavam muito envolvidas com a empresa, defendendo, mesmo o público que é muito difícil, que é o público de voo”.

Nessa análise também vale a relação com a peça audiovisual, que foi analisada anteriormente, e a fala da entrevistada no que diz respeito às mudanças de cores e adaptações musicais para cada país.

Ela ainda diz que algumas mudanças na identidade se deram por meio de mudanças de símbolos:

A gente foi trabalhando esses conceitos por meio de símbolos também, então teve a troca do crachá, que foi um momento muito marcante, muito representativo quando você entrega o seu crachá antigo, com a marca antiga, e recebe seu crachá novo Latam, esse momento foi feito numa ação, tinha uma cartinha, o líder fez a entrega. Tinham vários símbolos para representar a mudança. Um outro símbolo que foi muito importante foi a mudança de uniforme da equipe, tanto de terra, de aeroportos, quanto de voo, pilotos e comissários. Também foi um símbolo muito importante, muito difícil fazer eles entregarem o uniforme antigo, que é assim um amor muito grande por aquilo.

E ainda acrescentou que, principalmente no que diz respeito aos uniformes, eles vestem uma história, uma empresa. Contou também de uma ação social que fizeram para estimular a entrega dos uniformes antigos e o recebimento dos novos. “A” contou que os uniformes foram reformados, e foram doados e recebidos por pessoas que eram atendidas pela instituição “Amigos do Bem”. A empresa, para essa ação, ainda levou alguns funcionários para realizar a entrega e sentirem a mudança.

Porém, conta que a mudança de uniforme, por ser algo tão forte, foi muito polêmica. Cada detalhe que tinha de diferente no uniforme novo era motivo para discussões.

Outro ponto que ela ressalta ser uma mudança forte na identidade, que também foi citado anteriormente, foi quando, por novas políticas da empresa, eles tiveram que parar de entregar as balinhas no início de cada voo.

Outros símbolos que até que foram antes e foram na época mais difícil, que ainda não tinha marca estabelecida, por exemplo, tirar a balinha que era entregue no início do voo. Então, tirou a balinha, a gente ainda não tinha o respaldo da cultura tão forte, então foi uma mudança ali difícil. Mas é isso,

ela foi feita por símbolos, por etapas e as pessoas foram pouco a pouco se ajustando, sendo o que era a Latam.

A entrevista ainda traz o ponto de vista de um público que ela chamou de “reativo” dentro da empresa, que tinha um sindicato muito forte, que era um constante ponto de problema para a empresa, começar a mudar a perspectiva e encarar a realidade da mudança: “e mesmo eles que estavam sempre reativos, quando alguém de fora falava alguma coisa, era tipo: ‘eu posso falar mal, mas se alguém de fora falar mal, eu vou defender com unhas e dentes’”.

Diferenças culturais

Ao longo de toda a entrevista, “A” fala muito sobre como era trabalhar com pessoas que falam outros idiomas, tinham outros hábitos, sejam pessoais ou profissionais. Este subtópico, então, trata das diferenças culturais que a entrevistada percebeu durante o processo de fusão e mudança de marca, já que foram dois países-sede diferentes, e mais outros países envolvidos. Além de tratar como esses obstáculos foram enfrentados.

A entrevista disse que no começo foi bem desafiador, porque era

Uma fusão com uma empresa de fora, que não era brasileira, uma empresa chilena, que tem um perfil muito diferente, o chileno ele tem um perfil de negócio, a questão de tanto cultural, como o foco de negócio, é muito diferente. Eu acho que, era engraçado, porque quando a gente ia pra lá (Chile), a gente levava cases de ações que a gente fazia internamente, e eles falavam: “O Brasil se não faz cair uma lágrima, se não faz chorar, não é uma ação boa de endomarketing”. Eles não entendiam porque as nossas ações eram tão emotivas, porque a gente estava muito quente mesmo, sem trazer isso.

A entrevistada disse que os chilenos eram diferentes, “nem melhores, nem piores”, mas que tinham um olhar mais objetivo, com mais clareza, um pouco mais frios. Ela disse também que, o primeiro gestor que ela teve, era chileno, e eles tiveram que ir experimentando e se adequando até encontrarem uma forma de trabalharem juntos e entender como se daria essa relação.

Disse também que eles viajavam bastante ao Chile, e os chilenos vinham muito para o Brasil, para trabalhar melhor a aproximação, ter um contato mais próximo, se conhecerem e conversarem. Mas ressaltou que tinha uma dúvida, que era “a gente vai falar português, espanhol ou inglês? Vai ser uma língua de fora?”, mas que naturalmente, ao longo do tempo, o “portunhol” foi adotado, e ela relata que

foi “bastante engraçado, porque tinha reunião que uma pessoa fala em inglês, uma pessoa fala em português, outra em espanhol e todo mundo se entendia”.

Mas que, mesmo tendo sido, de acordo com a percepção dela, não muito sofrido, ainda assim foi algo difícil, pois alguns públicos internos ainda tinham uma ressalva muito grande em incluir os chilenos. Ela relata: “eles falavam ‘porque foram os chilenos que resolveram isso, os chilenos que mandaram, vai mudar porque lá é feito assim’”.

O último ponto que ressalta as diferenças culturais, foi algo que ela declarou como “uma coisa pequeníssima: os chilenos almoçam no escritório, na mesa, e marcam reunião na hora do almoço. Para a gente, a hora do almoço é sagrada, você sai para comer. Isso gerou um atrito”.

Mas, apesar disso tudo, ela ressalta que foi interessante a experiência que teve, ver tudo mudando.

Desafios

O último subtópico trata de todos os desafios que a entrevistada elencou durante a entrevista, sobre o processo de fusão, de construção de nova marca, de cultura, identidade organizacional, ou de atritos entre os diferentes públicos.

A entrevistada relata logo no começo da entrevista que trabalhar nessa área já é algo extremamente sensível, pois o setor aéreo é naturalmente muito sensível a tudo, pois mudanças climáticas, naturais, políticas, sociais e até econômicas já atrapalham o setor e gera incertezas, desempregos e instabilidade.

Para ela, como já ressaltado anteriormente, o maior desafio foi realmente a fusão ter acontecido com uma empresa de outro país. Isso teve que gerar, mesmo que com o tempo, a aceitação dos funcionários.

Tiveram os desafios com o público externo, também, que ela ressaltou, nos aeroportos principalmente, com a mudança da marca. Teve que ter um trabalho especial e dobrado dos agentes de aeroporto para que ninguém nunca perdesse o voo e tivesse a melhor experiência possível.

“A” ainda ressaltou um ponto que ela disse ser interessante de abordar: a relação com o corporativo depois da mudança da marca, por começarem a entender que não era possível unificar todos os tipos de comunicação, de tratamento com os funcionários.

Um ponto que é interessante de você abordar, é a relação depois com o corporativo. Não foi uma relação simples, não foi uma relação pacífica e tranquila, porque as pessoas no Brasil queriam implementar coisas que o corporativo achava que não era legal, não ia funcionar pros outros países e não dava pra implementar por país. Eles queriam fazer implementações gerais, e isso causava bastante conflito. Por exemplo, um treinamento, a forma como eu treino no Brasil não dava pra ser a mesma, igual no Chile, ou no Peru, ao mesmo tempo buscava uma padronização. Projetos de comunicação, tem uma diferença cultural. Teve um tempo de aprendizado, de entendimento também do corporativo de que não ia dar pra implementar exatamente as mesmas coisas em todos os países da mesma forma. Então, esse tempo foi meio conflituoso.

Ela disse ainda que esse período conflituoso também levou aos funcionários que trabalhavam diretamente com o corporativo a se demitirem, muitas vezes, porque não conseguiam implementar nenhuma ação de comunicação, e isso criou uma barreira, quando colocamos em relação à cultura, uma vez que eles estavam lutando justamente para ter um alinhamento na empresa, buscando ser todos uma única empresa.

Além disso, relatou, num momento da entrevista, que muitas vezes, depois que houve a mudança no plano de negócio da empresa, a busca constante pela eficiência causou um desconforto em alguns funcionários, já que a antiga Tam, passou de uma “estrutura familiar”, segundo “A”, para uma empresa sólida.

E no mercado que é tão sensível, e que trabalha sempre no limite, não é uma empresa que gera rios de dinheiro, super lucro. As despesas são muito altas, e trabalham sempre no limite, num cenário muito sensível. Se continuasse daquele jeito, não era sustentável. Não teria sobrevivido por muito tempo. Então eu vi essa mudança necessária. Confesso que no final, enquanto eu estava, talvez eles tivessem passado um pouquinho o limite, então eu vi pessoas já em estafa assim, já muito cansadas. Era uma necessidade de eficiência muito grande, eles foram até o limite. Já estava mais difícil sustentar.

Além disso, “A” ainda aponta que:

É difícil, mas com o amadurecimento eles perceberam essa necessidade de, tanto na empresa, no negócio, no escritório, nos projetos, e até mesmo no voo, eles entenderam que por exemplo, o serviço que eu tô fazendo no Chile, não dá pra ser o mesmo que eu tô fazendo no Brasil. Os alimentos que eu tô oferecendo. Eles passaram a ter um olhar mais em regionalização. E isso foi ajudando também no escritório. Dizer que, até hoje, é super tranquilo, pacífico? Não é.

3.5 Comunicação externa

Este tópico busca trazer a relação entre a comunicação interna, amplamente abordada até aqui, com a comunicação externa. Ainda que “A” não tenha trabalhado

diretamente com o que na empresa eles chamam de “setor de Marketing”, ela teve um pouco de contato enquanto trabalhavam a mudança da marca.

A entrevistada conta que não viveu a parte externa tão viva para trazer detalhes, mas diz que o marketing tinha uma preocupação forte em falar com o clientes, e diz que todas as mensagens que passavam para o público externo eram bem parecidas com os comunicados que eram repassados para os funcionários, a fim de manter a transparência em todos os processos, explicando passo-a-passo, detalhes, tendo uma preocupação forte com isso.

“A” conta que tinha também a área de Relações Institucionais, que tratava bastante da assessoria de imprensa, que trabalhava em conjunto com uma assessoria externa, para a emissão de notas e declarações da empresa.

No momento de mudança de marca, em que o orçamento estava mais apertado por conta da fusão, “A” conta que Endomarketing e Marketing “uniram esforços, e para a gente internamente era muito interessante, pois criamos projetos juntos.”

Um dos projetos que “A” relatou, foi em parceria com o Endomarketing:

Eu tinha mapeado internamente alguns influenciadores internos, que falavam externamente sobre o setor. Ou sobre a companhia. Naturalmente eles faziam isso, e, assim, era surreal, porque eu tinha um comissário de voo, que ele tinha 80 mil seguidores, uma pessoa aleatória, tinha uma agente de aeroporto que tinha perto de 80 mil seguidores também. O cara trabalhava na pista, fechando voo, fechando aeronaves, vendo se estava tudo certinho. Então eu tinha muitas pessoas que formavam opinião e que divulgavam, então a gente fez essa parceria e esse projeto virou um projeto corporativo. O corporativo lá no Chile viu o projeto e levou para todos os países e a gente passou a fazer isso com todos os países.

Ela conta que fechava parceria com esses “formadores de opinião” que trabalhavam dentro da empresa, de forma voluntária, pois eles já faziam isso naturalmente. Eles combinaram que eles produziram conteúdos não só para o perfil deles, mas para o perfil da empresa também. Para redes sociais como Instagram, Facebook, para o site institucional da Latam e também para as revistas de bordo. Esses formadores de opinião ficavam por um período curto, de 3 meses, e divulgavam eventos, voos, e despertavam o interesse do público, coisa que as pessoas que trabalhavam na parte corporativa não tinham acesso ou simplesmente não conseguiriam produzir o conteúdo e atingir as pessoas que eles atingiam.

Então eles traziam isso, traziam curiosidades, imagens da pista que jamais a gente conseguiria tirar, a gente tinha um cuidado grande com segurança para orientar e como abordar, mas foi um projeto que funcionou bastante.

Essa foi a experiência e percepção que a entrevistada relatou sobre a relação de comunicação interna e externa.

3.6 A experiência da entrevistada

O último tópico que será abordado sobre a entrevista será a experiência que “A” teve ao longo dos seus anos como funcionária da empresa, trabalhando com as mudanças na comunicação, cultura e identidade. O que ela aprendeu, e o que ela leva adiante, em sua carreira profissional.

Ela descreve o que ela viveu nos anos de Latam como algo “muito forte, muito presente”, porque além de viver a mudança, ela viveu na área que ela gosta e, mesmo após 1 ano e 3 meses de ter saído, ainda é muito vivo dentro dela. Ainda relata que foi realmente um aprendizado, e que levou para o trabalho que está agora, que ela foi para traduzir a cultura da empresa para as pessoas, e acabou utilizando de todo o aprendizado que teve. Disse que teve coisas que funcionaram, e coisas que não funcionaram.

Além disso, do ponto de vista da experiência dela, na comunicação, foi interessante ver como se deu a mudança, principalmente por conta das viagens e visitas que fazia ao Chile: “eles deram abertura de ouvir as propostas de todos os países, inclusive, eles faziam anualmente um encontro para as pessoas levarem ideias sobre comunicação”.

Ela também declara que “teve a sorte de ter a oportunidade de viver toda essa mudança”, por ser muito interessante do ponto de vista da comunicação.

É interessante, aqui, notar como ela conseguiu levar as lições que aprendeu no período de fusão e mudança de marca, para outras empresas, para aprimorar traduzir a cultura organizacional de outra empresa, destacando a importância de estudarmos a comunicação, a cultura e a identidade.

Análise de resultados

Este tópico do trabalho foca em analisar, conforme o nosso referencial teórico, os resultados da análise documental, das peças de comunicação audiovisual

e da entrevista. Essa análise tem como base os tópicos Comunicação Organizacional, Cultura Organizacional e Identidade Organizacional.

Comunicação Organizacional

De acordo com as ideias de Oliveira (2009), Kunsch (2006) (2014), Porém (2019) e Baldissera (2009) e (2010), que caracterizam, resumidamente, a comunicação organizacional como o processo de interação entre os mais diferentes atores incluídos nas teias sociais que são as organizações, que realizam trocas, mas possuem culturas, realidades e visões diferentes.

Dessas trocas e interações de diferentes públicos, que são inerentes às organizações, ressaltamos primeiramente a análise da peça audiovisual 2, que traz o ponto de vista de diferentes atores, que participam ativamente da organização, seja de dentro (como funcionários) ou de fora (como clientes), mas que moldam discursos e cultura, e têm expectativas sobre o futuro da organização.

Além disso, apontamos os momentos em que a entrevistada fala sobre a comunicação ser clara e transparente, sendo passada, tanto para o Brasil, quanto para o Chile, de forma igual, ao mesmo momento, para que o máximo de funcionários tivessem acesso juntos.

Eles perceberam, mais tarde, que os tratamentos que davam para todos os países incluídos, mas principalmente o Brasil e o Chile, os países-sede, não poderiam ser uniformes. Porque cada país tem sua singularidade, e deveriam respeitar e comunicar da forma mais eficaz para cada um, entendendo e respeitando a complexidade da comunicação organizacional.

Ainda sobre lugares de fala e disputa de sentidos, evidenciada por Baldissera (2010), podemos ressaltar sobre os públicos reativos (comissários de bordo) que a entrevistada lista, que sempre possuíam um tratamento direcionado, para lidar e gerir as crises que eles traziam para a organização, pelos sindicatos ou por eles mesmos. E sobre o momento de transição inicial, em que os Chilenos começaram a fazer parte dos processos do Brasil, e falavam deles como pessoas que eram completamente de fora da teia social em que estavam, como se eles não tivessem lugar de fala, e evidenciando uma disputa de poder entre eles.

Cultura Organizacional

Em uma notícia, mencionada previamente, veiculada pelo site Meio e Mensagem, o Vice Presidente de Marketing, Jerome Cadier, revela que criar uma terceira marca e não ter que escolher entre Lan ou Tam foi mais poderoso. Essa declaração de Cadier pode trazer à tona a ideia que ressaltamos em Granato e Gobbi (2019) e Ferrari (2012), de que quando há a fusão entre duas empresas, a cultura organizacional passa por mudanças, mas dessas duas empresas, surgirá uma terceira, que poderá contar com características tanto de uma, quanto de outra.

Além disso, a ideia de Marchiori (2011) também é bastante reforçada durante toda a entrevista, pois a realidade da cultura organizacional não é uma realidade singular, e é construída por diferentes pessoas, em diferentes contextos. A entrevistada deixa isso claro quando diz que não foi um processo de mudança de cultura organizacional rápido, numa empresa com milhares de colaboradores, em milhares de situações diferentes.

Dialogando com a ideia de Barbosa e Veloso (2011), Ruão (2016) e Marchiori (2009), que concluem a cultura como uma caracterização específica de condutas criadas para um dado grupo, e que essas culturas são modificadas nos ambientes organizacionais, a entrevistada declarou que, pelas pessoas estarem enfrentando momentos de ansiedade antes do anúncio da nova marca, mas já entendendo a realidade diferente, quando o anúncio foi feito, a nova cultura foi essencial na virada de chave das pessoas, fazendo elas se sentirem representadas, mesmo ainda havendo muitas pessoas acostumadas com a cultura antiga.

Trazendo o debate sobre as diferenças culturais, abordados pela entrevistada, Baldissera (2011) reflete sobre a dialógica ordem/desordem e organização/desorganização, que geram conflitos e tensões. A entrevistada fala bastante sobre como foi desafiador no começo, porque eram culturas de países diferentes. E o embate de ideias dessas diferentes pessoas também leva a construção de uma nova cultura, uma cultura que sirva para atender e incluir a todos.

Essa ideia de uma cultura que possa incluir a todos também é muito fortemente vista nas peças de comunicação audiovisual, quando trazem elementos de todas as culturas de todos os países presentes para formar a ideia da primeira empresa Latino Americana. Isso cria esteriótipos da cultura de cada um dos países

retratados nestas peças, que são também reforçados em algumas falas da entrevistada.

Identidade Organizacional

Assim como Castells (2000), Almeida (2005) e Baldissera (2007) afirmam, a identidade é um processo que o sujeito tem que passar, e ele esbarra na criação das condutas da cultura, para a identificação individual e coletiva, e serve para dar um significado para a organização.

Em diversos momentos podemos ver a identidade sendo construída e fortificada ao longo deste trabalho. Desde as peças audiovisuais, que contam a história das duas empresas separadas se tornando uma, com cores que têm significados, e com um forte storytelling.

Durante a entrevista é possível perceber também que a identidade foi algo complicado de ser reconstruído, porque muitos empregados tinham apego às coisas que os identificavam como empregados das empresas, como os uniformes, as balinhas nos vãos, as músicas. Mas isso foi mudando com o tempo, pois até os funcionários que ela chamou de “reativos” começaram a defender o novo nome da empresa.

Considerações finais

Neste trabalho buscamos entender com base no que pudemos analisar, das peças audiovisuais, da entrevista com apenas uma ex-funcionária, como a comunicação organizacional pode contribuir no processo de internacionalização de empresas, principalmente no que tange a identidade e a cultura das organizações.

Conseguimos, portanto, verificar o papel que a comunicação organizacional pode exercer na internacionalização de empresas ao estudarmos o caso Latam, que durou anos até ser oficializado através da criação de uma nova marca, pois conseguimos constatar que, durante todo o processo, a preocupação de trazer uma cultura e uma identidade condizentes com o seu público esteve presente para a empresa. Entretanto, pode-se perceber que em muitos momentos, a comunicação é utilizada muito como uma ferramenta, de passar comunicados, e não como uma estratégia que englobe vários processos para impulsionar a cultura.

Eles buscaram, através da comunicação, unificar processos, mesmo percebendo, algum tempo depois, que ao lidar com mais de uma cultura diferente numa organização, a unificação se faz quase impossível. Perceberam que seria mais produtivo e mais assertivo criar uma nova cultura e uma nova identidade, que trouxessem elementos das anteriores, e tentaram tornar esse processo um pouco mais sutil.

Entretanto, vale acrescentar que, apesar deste trabalho ter tido um foco maior nos processos de cultura e identidade das organizações, há ruídos em todas as formas de comunicação apresentadas, seja nas peças audiovisuais ou na entrevista, do fator primordial para a decisão da fusão: o benefício e a vantagem econômica de uma união entre organizações vai muito além de apenas se tornar a maior companhia aérea da América Latina.

O papel da comunicação se dá como intrínseco a uma organização, primordial para que haja trocas, haja uma disputa de sentidos e aconteçam acordos entre os atores presentes no ambiente social. Criando-se assim novas culturas, novos processos.

Este trabalho foi desafiador para entender como se dá a internacionalização de uma empresa no sentido econômico e o que poderia surgir de conflitos culturais. Entender a complexidade da comunicação organizacional num ambiente como este, em que várias culturas interagem e sobrepõem-se e são criadas, a todo momento.

Para o trabalho de Relações Públicas, se faz essencial a atuação dessa profissão no processo de internacionalização. Poderia ser algo mais discutido e difundido para os futuros relações-públicas, para entendermos como poderíamos diminuir os impactos entre os funcionários, ou comunicar as mudanças de forma mais assertiva, de acordo com os diferentes públicos que pode-se ter contato.

Conseguimos enxergar algumas ideias que podem servir para futuros trabalhos, como trazer entrevistados que estejam atuando atualmente na empresa, em mais de um setor, inclusive de fora do âmbito comunicacional, para traçar um comparativo e entendermos melhor como a comunicação organizacional influenciou até aqueles que não entendem nada sobre ela, em termos técnicos e teóricos.

Poderiam ser realizados outros trabalhos, com outras empresas que passaram pelo mesmo processo de internacionalização, para traçar, assim, um paralelo, uma comparação, e entender as semelhanças e as diferenças de

processos de cada uma das empresas, transformando isso em estudo e pesquisa, para aplicação dos futuros profissionais dessas empresas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALEM, A. C.; CAVALCANTI, C. A. O BNDES e o Apoio à internacionalização de Empresas Brasileiras: Algumas Reflexões. Revista do BNDES, Rio de Janeiro, V.12, N.24, p. 43-74, Dez. 2005.

ALMEIDA, A. Internacionalização de empresas brasileiras: perspectivas e riscos:1. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

ALMEIDA, A.L. A influência da identidade projetada na reputação organizacional. 2005. Tese de doutorado - Universidade Federal de Minas Gerais, 2005. Disponível em: <https://repositorio.ufmg.br/handle/1843/BUBD-99MG2Z>

BALDISSERA, R. Comunicação Organizacional na perspectiva da complexidade. In: ORGANICOM, Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas, PPGCOM/ECA-USP, São Paulo, edição 10-11, 2009. p.115-120.

BALDISSERA, R. A complexidade dos processos comunicacionais e interação nas organizações. In: MARCHIORI, Marlene.(Org.) Faces da Cultura e da Comunicação Organizacional. 2. Ed. Volume 2. São Caetano: Difusão Editora, 2010.

BALDISSERA, R. A comunicação no (re)tecer da cultura organizacional. In: Revista Latinoamericana de Ciencias de la Comunicación. 2011.

BALDISSERA, R. Tensões dialógico-discursivas entre comunicação e a identidade organizacional. In: Organicom, Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas, PPGCOM/ECA-USP, São Paulo, ANO 4 •NÚMERO 7 •2º SEMESTRE DE 2007, p.228-243

BARBOSA, Livia; VELOSO, Letícia. Gerência intercultural, diferença e mediação transnacionais. *Civitas: Revista de Ciências Sociais*, Porto Alegre, v. 7, n 1, p. 59-85, 2007. Disponível em: <https://bit.ly/2LCYOD0>. Acesso em: jun. 2020

BARDIN, Laurence. *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70, 2011, 229 p.

CALDAS, M.; WOOD JR., T. Identidade organizacional. *Revista de Administração de Empresas*, v. 37, n. 1, p. 6-17, 1997.

CAMARGOS, M.A; VIDAL, F. FUSÕES, AQUISIÇÕES E TAKEOVERS: UM LEVANTAMENTO TEÓRICO DOS MOTIVOS, HIPÓTESES TESTÁVEIS E EVIDÊNCIAS EMPÍRICAS. *Caderno de Pesquisas em Administração*, São Paulo, v. 10, n. 2, p.17-38, abril/junho 2003. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/89299/228805.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

CASTELLS, Manuel, (1999). *Sociedade em rede*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1999.

CINTRA, R. MOURÃO, B. Perspectivas e Estratégias na Internacionalização de Empresas Brasileiras. *Revista Autor*, São Paulo, Ano V, nº 53, Nov. 2005.

COSTA, T. A mundialização da cultura e os processos de homogeneização e formação da cultura global. *Universitas - Relações Int.*, Brasília, v. 2, n.1, p. 255-267, jan./jun. 2004

FERRARI, M.A. Relações Públicas Internacionais: integrando os públicos. In: GRUNIG, J. & FERRARI, M.& FRANÇA, F. *Relações Públicas: teoria, contexto e relacionamentos* – 2. ed. – São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2011.

FERRARI, M. A. Gestão da comunicação intercultural nas organizações brasileiras em tempos de globalização. In: *Comunicologia: Revista de Comunicação da Universidade Católica de Brasília*. V. 5, N. 1, JAN./JUN., 2012

GENNARI, A. M. Globalização, Neoliberalismo e Abertura Econômica no Brasil nos anos 90. *Pesquisa e Debate*, São Paulo, v. 13, n. 1(21), p.30-45, 2001.

GRANATO, M. S; GOBBI, M. C. Cultura Organizacional em fusão e aquisição: Processo Intercultural Aplicado a uma Empresa Brasileira. *Organicom*. Ano 16 - Nº 30 - 1º sem 2019. Pag 189-200.

HALL, Stuart. *A identidade cultural na pós-modernidade*. 11 ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2000a

HALL, Stuart. Quem precisa de identidade? In: SILVA, Tomaz Tadeu da. Identidade e diferença: a perspectiva dos estudos culturais. Petrópolis, RJ: Vozes, 2000. p. 103-33.

IANNI, O. Globalização e o neoliberalismo. SÃO PAULO EM PERSPECTIVA, 12(2) 1998

IANNI, O. A sociedade Global. 15ª ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2013.

KUNSCH, Margarida M. Krohling. A comunicação estratégica nas organizações contemporâneas. **Media & Jornalismo**, Lisboa, v. 18, n. 33, p. 13-24, nov. 2018. Disponível em <http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2183-54622018000200002&lng=pt&nrm=iso>. acessos em 12 nov. 2020.

KUNSCH, M. M.. Krohling. .Comunicação organizacional: conceitos e dimensões dos estudos e das práticas In: MARCHIORI, Marlene. Faces da cultura e da comunicação organizacional. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2006, pp.167-190.

KUNSCH, M. M. K. Comunicação Organizacional: contextos, paradigmas e abrangência conceitual. Matrizes, USP, São Paulo, vol.8, n. 2, jan-jun, 2014, p. 35-61.

LAN e TAM concluem fusão e nasce a Latam, a maior companhia aérea da A.Latina. Veja. Da Redação, 22 jun. 2012. Disponível em: <https://veja.abril.com.br/economia/lan-e-tam-concluem-fusao-e-nasce-a-latam-a-maior-companhia-aerea-da-a-latina/>. Acesso em: dez. 2020.

LAN Chile e TAM completam fusão e criam a LATAM Airlines.G1. France Presse. 22 jun 2012. Disponível em: <http://g1.globo.com/economia/noticia/2012/06/lan-chile-e-tam-completam-fusao-e-criam-a-latam-airlines.html>. Acesso em: dez. 2020.

LAN e TAM concluem fusão e nasce a Latam, a maior companhia aérea da A.Latina. UOL. 22, jun. 2012. Disponível em: <https://www.terra.com.br/noticias/lan-e-tam-concluem-fusao-e-nasce-a-latam-a-maior-companhia-aerea-da-a-latina,e0b8a418851ca310VgnCLD200000bbcceb0aRCRD.html>. Acesso em: dez. 2020.

LAN e TAM completam fusão e criam gigante da aviação. GAZETA DO POVO. 22, jun. 2012. Disponível em: <https://www.gazetadopovo.com.br/economia/lan-e-tam-completam-fusao-e-criam-gigante-da-aviacao-38dj38wbp6ek40gzlc43cil3i/>. Acesso em: dez. 2020.

LAN e TAM concluem fusão e dão origem ao Latam Airlines Group. CORREIO BRAZILIENSE. 22, jun. 2012. Disponível em: https://www.correiobraziliense.com.br/app/noticia/economia/2012/06/22/internas_economia,308607/lan-e-tam-concluem-fusao-e-dao-origem-ao-latam-airlines-group.shtml. Acesso em: dez. 2020.

LAN e TAM concluem união e dão origem ao LATAM Airlines Group. LATAM AIRLINES. 22 jun 2012. Disponível em: https://www.latam.com/pt_br/sala-de-imprensa/imprensa/lan-e-tam-concluem-uniao-e-dao-origem-ao-latam-airlines-group/. Acesso em: dez. 2020.

LAN e TAM anunciam intenção de se unirem. LATAM AIRLINES. 13 ago 2010. Disponível em: https://www.latam.com/pt_br/sala-de-imprensa/imprensa/lan-e-tam-anunciam-intencao-de-se-unirem-/. Acesso em: dez. 2020.

Latam Arlines. Sonhos não podem ter limites – muito menos fronteiras. 06 ago, 2015. Facebook: LATAMBrasil. Disponível em: <https://www.facebook.com/watch/?v=10153475050183917>. Acesso em: dez, 2020.

Latam Arlines. Por dentro da evolução da LATAM: A Nova Marca. 28 mar, 2016. Facebook: LATAMBrasil. Disponível em: <https://www.facebook.com/watch/?v=10154012329063917>. Acesso em: dez, 2020.

MARCHIORI, M. As interações entre cultura organizacional e comunicação. In: Kunsch, M. M. K.(Org). Comunicação Organizacional. Vol. 2. Linguagem, gestão e perspectivas. São Paulo: Editora Saraiva, 2009, p.293-320.

MARCHIORI, M; VILAÇA, W. Cultura Organizacional e Comunicação nas Organizações Contemporâneas: Temas Imbricados ou Desarticulados? Congresso Brasileiro Científico de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas, V, 2011, São Paulo. Disponível em: http://www.uel.br/grupo-estudo/gefacescom/images/Congresso_08_Abrapcorp_2011.pdf. Acesso em: jun, 2020.

MATOS, E. L. de; VIANA, L. S.; OLIVEIRA, V. L. S. de. Internacionalização das empresas brasileiras: como potencializar as oportunidades e enfrentar desafios. In: C@LEA – Cadernos de Aulas do LEA, n. 4, p. 16-29, Ilhéus – BA, nov. 2015.

NASCE LATAM, a nova marca a ser adotada por LAN, TAM e suas filiais. LATAM AIRLINES. 06 ago 2015. Disponível em: https://www.latam.com/pt_br/sala-de-imprensa/imprensa/nasce-latam--a-nova-marca-a-ser-adotada-por-lan--tam-e-suas-fili/. Acesso em: dez 2020.

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes. Objetos de estudo da comunicação organizacional e das relações públicas: Um quadro conceitual. In: ORGANICOM, Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas, PPGCOM/ECA-USP, São Paulo, edição 10-11, 2009, p. 57-63.

OLIVEIRA, Ivone Lourdes de; PAULA, Maria Aparecida de. O que é comunicação estratégica nas organizações?. São Paulo: Paulus, 2007.

PORÉM, M.E. Organizações e Comunicação: Algumas Reflexões. 2019.

PETRI, F. C; WEBER, B. T. Os efeitos da globalização nos processos de integração dos blocos econômicos. Revista dos Alunos do Programa de Pós-Graduação em Integração Latino-Americana- UFSM. Volume 2 - Número 2 – 2006.

RUÃO, Teresa. A organização comunicativa: teoria e prática em Comunicação Organizacional. CECS, Universidade do Minho, Braga, Portugal, Abril, 2016.

SANTOS, José Luiz dos. O que é cultura. São Paulo: Brasiliense, 1985.

SANTOS, Milton. Por uma outra globalização contemporânea: do pensamento único à consciência universal. São Paulo. Record, 2000.

STAL, E. Internacionalização de empresas brasileiras e o papel da inovação na construção de vantagens competitivas. Revista de Administração e Inovação, São Paulo, v.7, n.3, p.120-149, jul./set. 2010. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/rai/article/view/79184/83256>. Acesso em: 10 nov. 2020.

TANURE, B; CANÇADO, V. L. Fusões e Aquisições: Aprendendo com a experiência brasileira. RAE-Revista de Administração de Empresas, vol. 45, n. 2, abr-jun 200. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/rae/v45n2/v45n2a02.pdf>.

VIDEIRA, Denise Pragana. Do local para o global: a influência da comunicação organizacional e da cultura nacional no processo de internacionalização de multinacionais brasileiras. São Paulo, 2016. Disponível em: <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/27/27154/tde-03022017-155036/publico/DENISEPRAGANAVIDEIRAVC.pdf>. Acesso em: 9 nov. 2020.

UNESCO. Investir na diversidade cultural e no diálogo intercultural. 2011.

WOOD JUNIOR, T; VASCONCELOS, F; CALDAS, M. Fusões e aquisições no Brasil. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v.2, n.4, p. 41-45, 2003.

APÊNDICE

ROTEIRO DA ENTREVISTA

Uma breve identificação dela, sem nome.

FUNÇÃO; CARGO; QUANTO TEMPO DE EMPRESA.

Público interno da Tam: breve descrição em termos de números, perfil, organograma, se tem como falar sobre gênero e faixa etária naquele momento;

Tempo médio de empresa (se teve turnover - quanto tempo viveram aquela identidade organizacional), dados da presença geográfica, eram pessoas que trabalhavam mais juntas ou mais separadas.

Em linhas gerais **como foi comunicada** a fusão para os empregados;

Em termos temporais, foi numa hierarquia **de quem soube primeiro**, como foi com a mídia, nas ações de comunicação em geral, **quais foram os públicos prioritários**; e especificar: foi uma **ação de assessoria de imprensa**, souberam primeiro pela imprensa ou por essas ações?

Foram feitas **ações de comunicação mais informativas**, unilaterais ou em uma perspectiva mais participativa referente a esse processo. se houveram **ações específicas com públicos específicos** (comunicação dirigida).

Foi criada uma nova cultura organizacional.

Como foi trabalhada **a integração com esse outro público** (empregados) da Lan Chile? Como avalia que se deu o **processo de criação dessa nova cultura organizacional**?

E aspectos como **identidade visual**, como foi trabalhado?

Em poucas palavras, como era a identidade da Tam antes e o da Latam, e **o que mudou concretamente** para quem trabalha lá dentro?

Em geral, como os **empregados receberam essa mudança**? Houve resistência? Se conseguir falar algo mais específico de **instrumentos e ações** que foram feitos, que eles já tinham ou se foram criados outros.

Qual nível de **participação na elaboração da comunicação**? No processo, não só como receptores, mas como alguém que pode elaborar mensagens

Do ponto de vista da comunicação externa, quem cuidou? As ações eram trabalhadas e apresentadas para o interno?

Do tempo que ficou lá até o ponto em que saiu, sentiu que já estava internalizada e construída aquela cultura organizacional?