

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
DOUTORADO EM ADMINISTRAÇÃO

LUCIANO MESSINA PEREIRA DA SILVA

**ANÁLISE DO NEOCOLONIALISMO PRESENTE EM AQUISIÇÕES DE
EMPRESAS BRASILEIRAS POR EMPRESAS ESTRANGEIRAS**

Porto Alegre

2017

LUCIANO MESSINA PEREIRA DA SILVA

**ANÁLISE DO NEOCOLONIALISMO PRESENTE EM AQUISIÇÕES DE
EMPRESAS BRASILEIRAS POR EMPRESAS ESTRANGEIRAS**

Tese de Doutorado apresentada como requisito parcial para a obtenção do título de doutor em Administração, no Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

Orientação: Prof. Dr. Fernando Dias Lopes

Porto Alegre

2017

CIP - Catalogação na Publicação

Luciano Messina Pereira da , Silva
ANÁLISE DO NEOCOLONIALISMO PRESENTE EM AQUISIÇÕES
DE EMPRESAS BRASILEIRAS POR EMPRESAS ESTRANGEIRAS /
Silva Luciano Messina Pereira da . -- 2017.
180 f.
Orientador: Fernando Dias Lopes.

Tese (Doutorado) -- Universidade Federal do Rio
Grande do Sul, Escola de Administração, Programa de
Pós-Graduação em Administração, Porto Alegre, BR-RS,
2017.

1. Neocolonialismo. 2. Internacionalização. 3.
Discurso. 4. Dominação. I. Lopes, Fernando Dias,
orient. II. Título.

Luciano Messina Pereira da Silva

**ANÁLISE DO NEOCOLONIALISMO PRESENTE EM AQUISIÇÕES DE
EMPRESAS BRASILEIRAS POR EMPRESAS ESTRANGEIRAS**

Tese de Doutorado apresentada como requisito parcial para a obtenção do título de doutor em Administração, no Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

Aprovada em 13 de dezembro de 2017.

Prof. Dr. Fernando Dias Lopes – PPGA/UFRGS – (Orientador)

Prof. Dr. Fábio Bittencourt Meira – PPGA/UFRGS

Prof^ª Dr^a Analúcia Danilevicz Pereira – PPGEI/UFRGS

Prof. Dr. Breno Augusto Diniz – PPGA/UFSM

Porto Alegre

2017

Dedico esta tese à minha mãe, Lígia Maria Messina Pereira, pelo amor e apoio incondicional que sempre recebi dela, a todas as empresas brasileiras adquiridas por empresas estrangeiras que enfrentam as situações mais adversas em busca de seu sucesso e sobrevivência e à Espiritualidade Superior, por sempre me acompanhar e amparar.

AGRADECIMENTOS

Agradeço aqui a quem muito me ajudou e incentivou nesta jornada que agora está se concluindo. De todas as pessoas e organizações a quem devo o fato de ter chegado até aqui, não poderia deixar de citar:

- A Comissão de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – CAPES, pelo suporte financeiro durante os quatro anos deste doutorado;
- Minha mãe, Lígia, pela sua paciência, apoio, encorajamento e compreensão durante todo o período do doutorado;
- Meu orientador, Prof. Dr. Fernando Dias Lopes, pela acolhida, apoio, sugestões e cobranças necessárias que me fizeram ampliar a compreensão sobre os fenômenos do mundo corporativo;
- Meus irmãos, Fabiano e Cristiano, e a minha sobrinha, que mesmo em seu primeiro ano de vida ajudou a escrever o que veio a se tornar minha tese de doutorado;
- Os professores que tive ao longo destes quatro anos, em particular a Prof^ª Carmem Lígia Grisci;
- Os amigos e colegas que conheci durante estes quatro anos e contribuíram, cada um de sua maneira, para a conclusão desta jornada. Em especial, e também como forma de representar todos os amigos e colegas que fiz no PPGA, agradeço à Cristina Arthmar Mentz Albrecht, à Fernanda Maciel Reichert, à Roberta Cristina Sawitzki, ao Marcelo Zepka Baungartem, ao Marcelo Filippin, à Natália Carrão Winkler, a Almog Griner, ao Gilmar Casalinho, à Simone Vedana e à Deisi Becker;
- Minha terapeuta, Andréa Philbert Alves, pelo apoio contínuo durante todo este período;
- A Professora Lúcia Giraffa e o Belmiro Nascimento, pela ajuda prestada neste último ano;
- A Jeanine Porto Brondani, cujo apoio, encorajamento e sugestões foram de vital importância nesta fase final;
- Os funcionários das empresas investigadas, que se dispuseram a colaborar na construção desta tese com seus relatos e opiniões; e
- Todos que, mesmo indiretamente, contribuíram para a minha formação acadêmica, profissional e pessoal.

Discutir Estudos Organizacionais na América Latina é discutir a importação, tradução e repetição do conhecimento produzido no mundo anglo-saxônico, e por isto é a história de um discurso falso [...] Ideias geradas localmente não encontram seu caminho nas redes de poder que constituem o conhecimento global [...]

A inclusão global não elimina as particularidades de cada realidade local.
(IBARRA-COLADO, 2006, p. 465)

RESUMO

A pesquisa nacional sobre internacionalização de empresas brasileiras, via aquisições por empresas estrangeiras desde a abertura do mercado ocorrida a partir de 1990, trata este assunto sob o aspecto comportamental ou sob o econômico, e eventuais dificuldades durante a integração entre as empresas são analisadas sob o aspecto da cultura organizacional e nacional. Entretanto, é possível observar que as empresas brasileiras, visando competir no mercado internacional e globalizado, são direcionadas a se associarem a empresas de países mais desenvolvidos economicamente por processos de aliança que, muitas vezes, evoluem para uma fusão ou aquisição, em que a empresa brasileira é a adquirida, salvo algumas exceções. A aceitação dessa posição de submissão em uma relação comercial vem do conceito generalizado de que o estrangeiro, por ser mais bem sucedido internacionalmente, é superior, e esta situação pode revelar a presença de relações de poder características de uma dominação neocolonialista em que as empresas estrangeiras assumem o papel de metrópole e as empresas brasileiras o papel de colônia, e eventuais conflitos são gerenciados ou mesmo mascarados através de uma explicação reducionista que evoca diferenças culturais e institucionais. O objetivo desta tese é analisar a presença da dominação neocolonialista no processo de aquisição de empresas brasileiras por empresas estrangeiras estudando o desenvolvimento do processo de aquisição de duas empresas por multinacionais, uma europeia e outra norte-americana, compreendendo, assim, como os conflitos existentes são gerenciados e como este processo de dominação pode ser normalizado pelo uso do discurso da globalização. Foi observada, em ambas as empresas estudadas, a presença de traços de dominação neocolonialista, sendo então percebida pela maior parte dos entrevistados, que nutriam expectativas positivas quanto à aquisição por multinacionais estrangeiras; as expectativas, portanto, não se concretizaram, resultando em frustração para a maioria. A presença de dominação neocolonialista é reforçada pelo discurso da globalização presente nas empresas brasileiras estudadas, o que é característico da economia capitalista mundial.

Palavras-chave: Neocolonialismo. Internacionalização. Discurso. Dominação.

ABSTRACT

The national research on the internationalization of Brazilian companies, through acquisitions by foreign companies since the opening of Brazilian market in the 1990's, approach this issue considering behavioral or economic aspects, and possible difficulties during the integration stage of the companies involved are analyzed under the aspect of organizational culture and national. However, it is possible to observe that Brazilian companies, desiring to compete in the international and globalized market, are inclined to form alliances with companies belonging to more economically developed countries, a movement that often evolves into a merger or acquisition, in which the Brazilian company is the acquired one, with some exceptions. The acceptance of a position of submission in a commercial relationship comes from the generalized concept that the foreign company, being internationally successful, has superior knowledge, and this situation can reveal the presence of power relations characteristic of a neocolonialist domination, when foreign companies assume the role of a metropolis, and Brazilian companies play the role of a cologne, and possible conflicts are managed or even disguised using a reductionist explanation that evokes cultural and institutional differences. The purpose of this thesis is to analyze the presence of neocolonialist domination in the acquisition process of Brazilian companies by foreign companies, studying the development of the acquisition process of two companies acquired by an European and a North American multinational companies, seeking to understand how existing conflicts are managed and how this domination process can be normalized by using the globalization discourse. Neocolonialist domination was observed in both companies, although it was not perceived by most of the interviewees, who had positive expectations regarding the acquisition by foreign multinational companies, expectations that did not materialize, resulting in frustration for the majority. The presence of neocolonialist domination is reinforced by the globalization discourse present in both Brazilian companies studied, as a characteristic of the world capitalist economy.

Keywords: Neocolonialism. Internationalization. Discourse. Domination.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Dimensões do Referencial teórico.....	18
Quadro 2 – Principais conceitos adotados.....	62
Quadro 3 – Funcionários entrevistados da Empresa A.....	88
Quadro 4 – Funcionários entrevistados da Empresa B.....	89
Quadro 5 – Dimensões do discurso e dimensões da análise textual.....	93

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABIPLAST – Associação Brasileira da Indústria do Plásticos

ABIQUIM – Associação Brasileira da Indústria Química

ANAC – Agência Nacional de Aviação Civil

AOG – *Aircraft on Ground* (Aeronave em Solo)

CEO – *Chief Executive Officer* (Presidente da corporação)

EASA – *European Aviation Safety Agency* (Agência de Segurança em Aviação Europeia)

FAA – *Federal Aviation Administration* (Administração Federal de Aviação – Estados Unidos da América)

FMI – Fundo Monetário Internacional

IAI – *Israel Aircraft Industries*

MRO – *Maintenance, Repair and Overhaul* (Manutenção, Reparo e Revisão)

OACI – Organização de Aviação Civil Internacional (ICAO – *International Civil Aviation Organization*)

OCDE – Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico

RBHA – Regulamento Brasileiro de Homologação Aeronáutica

SAP – Sistema de Informações Gerenciais desenvolvido pela empresa alemã de mesmo nome

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
2 FUNDAMENTOS TEÓRICOS	18
2.1 FORMAÇÃO DA ECONOMIA CAPITALISTA MUNDIAL E IMPACTO SOCIOECONÔMICO DO CAPITALISMO NA AMÉRICA LATINA.....	20
2.1.1 Ciclos Sistêmicos de Acumulação – Longos Séculos.....	23
2.1.2 Formação do Mercado Mundial Único.....	33
2.1.3 Nascimento das Modernas Empresas Multinacionais.....	37
2.1.4 Colonialismo e Neocolonialismo como Produtos da Expansão Capitalista Mundial.....	40
2.1.5 O Papel do Mundo Subdesenvolvido (e da América Latina) na Expansão do Capitalismo Mundial.....	48
2.2 COLONIALISMO E NEOCOLONIALISMO COMO RESULTADOS DA EXPANSÃO DO CAPITALISMO EUROPEU – CONCEITO EUROCÊNTRICO DE MODERNIDADE.....	53
2.2.1 Modernidade.....	54
2.2.2 Colonialismo e Neocolonialismo.....	56
2.3 PROCESSOS DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS – MODOS DE ENTRADA, ASPECTOS CULTURAIS E ORGANIZACIONAIS.....	62
2.3.1 Aspectos Culturais e Organizacionais.....	66
2.4 FUSÕES E AQUISIÇÕES NO BRASIL – ESTUDOS EMPÍRICOS JÁ REALIZADOS.....	78
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	84
3.1 DELINEAMENTO DE PESQUISA E PRESSUPOSTOS EPISTEMOLÓGICOS	84
3.2 ESCOLHA DOS OBJETOS DE PESQUISA.....	87
3.3 ESTRATÉGIA DE PESQUISA PARA COLETA DE DADOS	90
3.4 MÉTODO DE ANÁLISE DOS DADOS.....	91
4 ANÁLISE DOS PROCESSOS DE AQUISIÇÃO DE EMPRESAS BRASILEIRAS POR EMPRESAS ESTRANGEIRAS	95
4.1 EMPRESA A.....	97
4.1.1 Descrição do Ambiente Econômico da empresa.....	98
4.1.2 Histórico da Empresa A.....	103

4.1.3 Processo de Mudança Organizacional Devido à Aquisição por Empresa Estrangeira.....	105
4.1.4 Percepções de funcionários afetados pelas mudanças ocorridas e relatos na imprensa.....	108
4.1.5 Análise dos relatos usando a Análise Crítica de Discurso.....	125
4.1.5.1 Falta de consideração da empresa estrangeira pela legislação brasileira (fiscal, trabalhista, ambiental)	127
4.1.5.2 Menosprezo, tanto da capacidade técnica dos profissionais brasileiros em apresentar soluções quanto de seu conhecimento do mercado.....	128
4.1.5.3 Conflitos propriamente interpessoais envolvendo estrangeiros e brasileiros	129
4.2 EMPRESA B.....	129
4.2.1 Descrição do Ambiente Econômico em que a empresa está inserida.....	131
4.2.2 Histórico.....	136
4.2.3 Processo de Mudança Organizacional Devido à Aquisição por Empresa Estrangeira.....	139
4.2.4 Percepções de funcionários afetados pelas mudanças ocorridas.....	143
4.2.5 Análise dos relatos usando a Análise Crítica de Discurso.....	153
4.2.5.1 Falta de consideração da empresa estrangeira pela legislação brasileira (fiscal, trabalhista, ambiental)	154
4.2.5.2 Menosprezo, tanto pela capacidade técnica dos profissionais brasileiros em apresentar soluções quanto por seu conhecimento do mercado.....	155
4.2.5.3 Conflitos propriamente interpessoais envolvendo estrangeiros e brasileiros	156
5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	158
5.1 COMO PROCESSOS DE INTERNACIONALIZAÇÃO.....	158
5.2 COMO RESULTADOS DE DOMINAÇÃO NEOCOLONIALISTA DE PAÍSES CENTRAIS E DO DISCURSO DA GLOBALIZAÇÃO.....	160
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	163
6.1 SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS.....	165
REFERÊNCIAS.....	167
ANEXO.....	180

1 INTRODUÇÃO

Desde a abertura do mercado brasileiro ocorrida no início da década de 1990, o cenário empresarial nacional sentiu o choque devido às diferenças de desempenho, organização e gestão das empresas nacionais em relação a seus concorrentes estrangeiros que passaram a operar no Brasil, em sua constante busca de novos mercados. Empresas brasileiras que não estavam capacitadas a competir dentro dessa nova realidade, num mercado de uma economia emergente dentro do cenário mundial, foram obrigadas a reagir, buscando alternativas e visando sua sobrevivência (RODRIGUES; DUARTE, 1997; HOFSTEDE, 1993; CHU; WOOD JR, 2008). A parcela que procurou recuperar as posições perdidas adotou técnicas gerenciais e tecnologias semelhantes às de seus concorrentes, com a desvantagem de iniciarem este movimento com alguns anos de atraso, mas com a primazia de conhecerem melhor a realidade do próprio mercado. Outras viram como alternativa associarem-se aos novos entrantes, recebendo novas tecnologias e oferecendo uma base de clientes consolidada no território nacional. Ainda há aquelas que não tinham potencial econômico para reagir, nem rapidez para formarem alianças, e que acabaram sendo adquiridas por empresas multinacionais que aqui queriam operar. Na maioria dos casos, esta transição não ocorreu sem sobressaltos ou choques (RODRIGUES; DUARTE, 1997; TANURE; CANÇADO, 2005; TANURE; PATRUS, 2011).

A internacionalização das empresas brasileiras e a globalização de que passaram a fazer parte foram, e ainda são, acompanhadas pela interação entre diferenças culturais, organizacionais e nacionais, o que torna mais difícil o trabalho dos gestores contemporâneos, visto que isso exige a adoção de práticas de administração originadas em outras culturas (RODRIGUES; DUARTE, 1997; CHU; WOOD JR., 2008; TANURE; PATRUS, 2011; JHUNIOR, 2017; SACRAMENTO, 2017). A partir disso, é preciso assumir as diferenças culturais como variáveis a serem consideradas antes de competir em mercados globais (HOFSTEDE, 2001), pois elas implicam na ocorrência e na necessidade de mudanças na organização, revisando e adaptando sua maneira de trabalhar e afetando as relações interpessoais, grupais, intergrupais ou organizacionais, o que altera sua cultura organizacional. Adiciona-se a esta situação o contexto cultural brasileiro, suas multiplicidades e ambiguidades, e sua influência no universo organizacional do país (FREITAS, 1997; HOMEM; DELLAGNELO, 2006; MOTTA, 1995, 1997, 2003; MOTTA; CALDAS, 1997; MOTTA; ALCADIPANI; BRESLER, 2001).

Dentro dos processos de internacionalização de empresas, diferenças culturais entre países e organizações podem influenciar desde a escolha do modo de entrada em um país (FREITAS, 1997; KOGUT, 1983; MOTTA, 1995, 2003; MOTTA; CALDAS, 1997; JHUNIOR, 2017) a como determinar como este tipo de aliança deve proceder para obter sucesso. A necessidade de haver pontos em comum entre as organizações envolvidas não se restringe apenas à Cultura Organizacional, mas também à Cultura Nacional dos países de origem das empresas, devido à influência da cultura de uma nação sobre a cultura das empresas nelas existente (FREITAS, 1997; HOFSTEDE, 1993, 2001, 2011, 2013; KOGUT, 1983, 1988, 2004; JOHANSON; VAHLNE, 1977, 1990; MOTTA, 1995, 2003; RODRIGUES; DUARTE, 1997; TANURE; CANÇADO, 2005; TANURE; PATRUS, 2011).

Nesse cenário, e considerando a aquisição de uma empresa brasileira por outra estrangeira, observa-se que há choques de culturas organizacionais e nacionais que acarretam em mudanças na cultura da empresa adquirida. A resistência a estas mudanças será maior quando as diferenças culturais e institucionais não forem levadas em consideração ao longo do processo (HOFSTEDE; HOFSTEDE; MINKOV, 2010; HOFSTEDE, 1993, 2001, 2011, 2013; JOHANSON; VAHLNE, 1977, 1990; RODRIGUES; DUARTE, 1997; TANURE; PATRUS, 2011). Todavia, creditar as falhas em processos de internacionalização às diferenças culturais nacionais presentes (SACRAMENTO, 2017) parece ser a resposta mais óbvia. Vale considerar o caso mais abrangente de um processo de internacionalização que envolva uma empresa originária de um país desenvolvido e uma empresa de um país em desenvolvimento, cujas diferenças culturais possam ser identificadas pelo *Values Survey Module* (VSM2013), de Hofstede: a empresa do país desenvolvido poderá se comportar como sendo superior à parceira, podendo se verificar a presença de algo além de diferenças culturais impactando as relações.

Quando é considerada a diferença no nível de desenvolvimento econômico entre os países de origem das empresas envolvidas em uma aliança, mais especificamente quando se fala na aliança de uma empresa proveniente de um país desenvolvido com uma de um país em desenvolvimento, surge a questão do neocolonialismo e como essa postura de dominação política, econômica e ideológica não leva em consideração as constatações e as recomendações feitas pelas teorias que abordam diferenças culturais entre organizações e entre nações. As implicações do neocolonialismo podem ser mais profundas quando é considerado que a influência de nações dominadoras sobre a cultura dos países dominados vai além da esfera econômica e política, afetando a cultura de uma nação a tal ponto que os

valores adotados não são aqueles originários destes países, mas sim dos colonizadores. A exemplo disso, as comemorações *Halloween* (Dia das Bruxas) e *Valentine's Day* (Dia dos Namorados), comuns nos países anglo-saxônicos, mas incorporadas ao calendário festivo brasileiro, constando inclusive nas agendas escolares. No extremo desse processo, os colonizados adotam valores, princípios e práticas estrangeiras como sendo melhores do que as de suas próprias culturas. Quando se fala em neocolonialismo, refere-se à continuidade das relações de dominação do colonialismo ocidental não mais através da relação entre um país colonizado fornecedor de matéria-prima e uma metrópole consumidora desta matéria-prima e fornecedora de produtos industrializados. Fale-se, em suma, de relações de dominação coloniais perpetuadas através de meios não tradicionais, frequentemente possuindo não apenas dimensões econômicas e políticas, mas também controle sobre a dimensão cultural e acadêmica dos países colonizados (CALDAS, 1997; DAVEL; VASCONCELOS, 1997; QUIJANO, 1992, 2000; LOOMBA, 1998; DUSSEL, 2000; FRENKEL; SHENHAV, 2003; PRASAD, 2003; BORIN-DE-SOUZA; SEGATTO, 2015; BORIN-DE-SOUZA et al, 2015; YOUNG, 2007; JACK; WESTWOOD, 2009 apud WOITAS; PIRES, 2016; ROSA; ALVES, 2011).

Outra forma de se verificar a presença de neocolonialismo nas relações entre empresas de diferentes países é a facilidade com que dirigentes das organizações de países menos desenvolvidos passam a aceitar as determinações que lhe são impostas pelos parceiros mais desenvolvidos, simplesmente por acreditarem que o que vem do exterior é melhor. Essa situação não é observada apenas no Brasil, mas também no resto da América Latina, no continente Africano e na Ásia. Esse comportamento pode também ser verificado na aliança de empresas pertencentes ambas a países em desenvolvimento, mas em estágios diferentes de desenvolvimento econômico (CALDAS, 1997; MOTTA; ALCADIPANI; BRESLER, 2001; WOITAS; PIRES, 2016; BORIN-DE-SOUZA; SEGATTO, 2015; BORIN-DE-SOUZA et al, 2015).

Para que esta análise tenha consistência, torna-se necessário conhecer a história da formação da economia capitalista mundial, desde os Grandes Descobrimentos ocorridos no final do século XV, passando pela expansão econômica europeia sobre os continentes africano, asiático e americano, em especial a América Latina. Isto é necessário a fim de compreender o papel do colonialismo dentro da expansão capitalista e a atual dependência econômica dos países subdesenvolvidos em relação aos países desenvolvidos, como EUA, países membros da antiga Europa Ocidental e Japão (ARRIGHI, 1996; AMIN, 1974, 2005,

2010, 2014; BRAUDEL, 1987; FERNANDES, 1975; SIERRA FREIRE, 2008).

O argumento aqui defendido, diante do que é apresentado, é que **a falta de consideração das diferenças culturais entre as empresas que fazem parte do processo de aquisição está relacionada à diferença entre o nível de desenvolvimento econômico e o poder político associado a estas empresas**. Isso, portanto, implica na transformação dos traços culturais destas organizações, substituindo-os por características externas, indicando a presença de uma postura neocolonialista na internacionalização de empresas que têm o Brasil como país alvo. Esta seria uma possível explicação para possíveis divergências ou conflitos encontrados em processos de internacionalização, indo além do lugar comum de usar as diferenças culturais como justificativa para tais dificuldades de integração.

Considerando o argumento apresentado, toma-se, então, como questão de pesquisa, dentro do contexto socioeconômico da globalização, **como as relações de dominação neocolonialista se expressam e se confundem com as diferenças culturais e institucionais nas empresas brasileiras adquiridas por empresas estrangeiras?** Em se tratando de uma relação de poder baseada em neocolonialismo, eventuais conflitos podem mesmo ser sufocados ou gerenciados, não sendo claramente visíveis àqueles que são dominados, não significando que sejam inexistentes, mas sim que estejam latentes. Além disso, as empresas brasileiras também podem aceitar as determinações das empresas estrangeiras que as adquirem como sendo superiores e mais eficientes para competir no mercado internacional, indicando uma postura subserviente às imposições estrangeiras, características de países colonizados.

Com isso, o objetivo geral desta tese é analisar, dentro do contexto socioeconômico da globalização, como as relações de dominação neocolonialista se expressam e se confundem com as diferenças culturais e institucionais nas empresas brasileiras adquiridas por empresas estrangeiras.

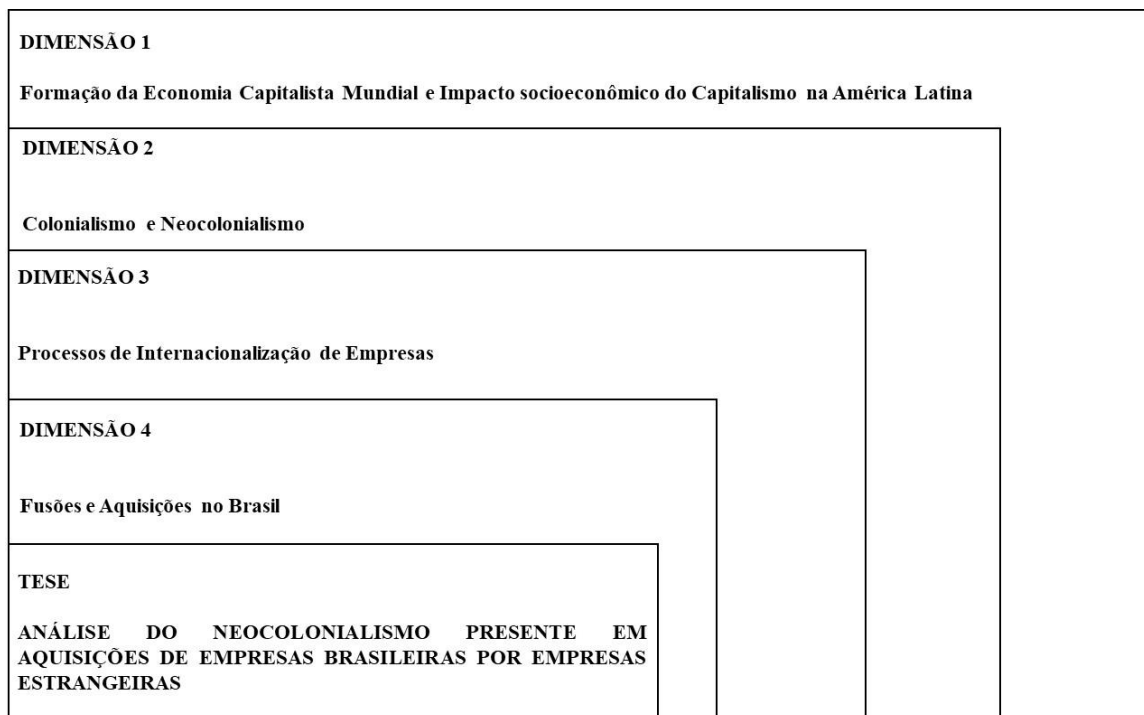
A pesquisa também tem como objetivos específicos:

- identificar o discurso empregado pelo controlador estrangeiro em empresas brasileiras internacionalizadas;
- analisar esse discurso para detectar a presença de traços de dominação colonial nele, especialmente quando se refere a mudanças nas práticas gerenciais;
- identificar se o fator cultural surge com frequência para explicar possíveis conflitos existentes entre a empresa brasileira e o controlador estrangeiro.

2 FUNDAMENTOS TEÓRICOS

A fim de responder à pergunta de pesquisa proposta e atingir os objetivos do estudo estabelecidos, a fundamentação teórica necessária será dividida em quatro dimensões, cuja inter-relação está em concordância com a proposta dessa pesquisa e pode ser observada no Quadro 1.

Quadro 1 – Dimensões do Referencial teórico



O arcabouço teórico destas quatro dimensões será desenvolvido a partir de uma visão mais ampla (histórica e socioeconômica) para uma mais específica (presença do neocolonialismo nos processos de aquisição de empresas brasileiras), chegando na tese aqui defendida, conforme explicitado a seguir.

- Dimensão 1 – Formação da economia capitalista mundial e impacto socioeconômico do capitalismo na América Latina: estudar a evolução histórica dos regimes de acumulação capitalista iniciados na Europa do século XV, culminando no capitalismo das grandes companhias multinacionais do século XX e no comportamento do capitalismo na chamada “Era da Globalização”, evidenciando que a ideia por trás desse conceito é tão antiga quanto a expansão capitalista europeia. Algumas questões importantes devem ser respondidas nesta seção, como, por exemplo, qual é o impacto da expansão

capitalista mundial em países subdesenvolvidos e emergentes da América Latina? Como ocorreu a formação econômica, social e organizacional da América Latina ao longo dos últimos cinco séculos, desde sua descoberta pelos exploradores europeus, passando por sua colonização, independência e integração ao comércio internacional, até o impacto do capitalismo mundial em sua sociedade?

- **Dimensão 2 – Colonialismo e neocolonialismo como resultados da expansão do capitalismo europeu:** como resultado da expansão capitalista da Europa, os novos mercados descobertos passavam a sofrer a influência das decisões tomadas nas metrópoles europeias, iniciando um período de dominação destas sobre outras nações do mundo conhecido. Em paralelo, o conhecimento adquirido pelos europeus em suas descobertas marítimas ia sendo, aos poucos, agregado à história das nações europeias, como se tal conhecimento fosse originário deste continente, passando a existir apropriação do conhecimento mundial, dando-lhe características eurocêntricas e reforçando a importância da Europa como centro do mundo e impulsionadora da modernidade.

- **Dimensão 3 – Processos de internacionalização de empresas:** analisar as motivações econômicas para a internacionalização de empresas relacionadas com a expansão do regime de acumulação capitalista, especialmente nos séculos XIX e XX e abordar os modos de entrada de uma empresa em um país estrangeiro, considerando que envolvem países com culturas nacionais diferentes, refletidas nas culturas organizacionais de suas respectivas empresas, estando associadas de alguma forma. Esta análise considera que a história da colonização de países eurocêntricos influenciou a cultura de suas empresas, assim como a das empresas de países anteriormente colonizados.

- **Dimensão 4 – Fusões e aquisições no Brasil:** analisar como a pesquisa brasileira entende as mudanças ocorridas em função dos processos de internacionalização das empresas nacionais via fusões ou aquisições com empresas estrangeiras, dando enfoque a explicações culturalistas para dificuldades que, porventura, surgissem durante o processo de internacionalização. Esta seção trará o foco do referencial teórico do escopo latino americano para a realidade organizacional brasileira.

- **Tese – Análise do neocolonialismo presente nos processos de aquisição de empresas brasileiras por empresas estrangeiras:** considerando a construção teórica feita até este momento, é possível identificar a manutenção de características colonialistas nas empresas brasileiras que passaram por processos de internacionalização através de aquisições por empresas estrangeiras provenientes de países mais desenvolvidos economicamente? Este

colonialismo de grandes corporações, ou neocolonialismo, é responsável pelos conflitos culturais, aparentes ou não, existentes em processos de fusões e aquisição pelos quais passam as empresas brasileiras?

2.1 FORMAÇÃO DA ECONOMIA CAPITALISTA MUNDIAL E IMPACTO SOCIOECONÔMICO DO CAPITALISMO NA AMÉRICA LATINA

Inicialmente, Samir Amin afirma (2014, p. XXIX) que o “imperialismo e o capitalismo são dois lados da mesma moeda, dois aspectos intrinsecamente ligados do mesmo fenômeno, chamado capitalismo histórico”. O capitalismo histórico, como sistema mundial, possui, como padrão reiterado, a alternância entre fases de expansão material e de renascimento e expansão financeira, que formam, em conjunto, ciclos sistêmicos de acumulação (ARRIGHI, 1996).

Ao todo, o capitalismo histórico teve quatro ciclos sistêmicos de acumulação, também chamados por Arrighi (1996, p. 06) de Séculos Longos:

1. Ciclo Genovês – século XV até o início do século XVII (Longo Século XVI);
2. Ciclo Holandês – fim do século XVI e maior parte do século XVIII (Longo Século XVII);
3. Ciclo Britânico – segunda metade do século XVIII até o início do século XX (Longo Século XIX);
4. Ciclo Norte-americano – fim do século XIX e atualmente em fase de expansão financeira, no início do século XXI (Longo Século XX).

Os ciclos sistêmicos, apesar de também serem chamados de longos séculos (termo que será explicado em detalhes mais adiante), não coincidem com os ciclos seculares. Apesar das semelhanças que possuem entre si são assíncronos, podendo uma expansão financeira ocorrer tanto no início quanto no meio, ou no fim de um ciclo secular (ARRIGHI, 1996).

Em relação ao capitalismo histórico como regime de acumulação mundial, a principal questão de Arrighi (1996, p. 11)

não é quando e como uma economia mundial de mercado ergueu-se acima das estruturas primordiais da vida cotidiana, mas quando e como o capitalismo ergueu-se acima das estruturas da economia mundial de mercado preexistente e, com o correr do tempo, adquiriu seu poder de moldar de maneira nova os mercados e as vidas do mundo inteiro.

A formação da economia mundial capitalista envolve, na realidade, a transição do poder capitalista disperso para um poder concentrado, e não a transição do feudalismo para o capitalismo, como é usualmente apresentado. O que se vê é uma “fusão singular do Estado com o Capital” (ARRIGHI, 1996, p. 11) nesta transição. Conforme lembra Braudel (1987, p. 44), “o Estado moderno, que não fez o capitalismo, mas o herdou, ora o favorece, ora o desfavorece; ora o deixa estender-se, ora lhe quebra as molas. O capitalismo só triunfa quando se identifica com o Estado, quando ele é Estado”. No início dos tempos modernos, houve a competição entre os Estados pelo capital circulante existente, já que ele ditou as condições as quais deveriam se submeter quem buscasse seu auxílio na luta por poder (ARRIGHI, 1996). Foi “o Estado nacional bem delimitado que proporcionou ao capitalismo sua oportunidade de desenvolvimento” (WEBER, 1961 apud ARRIGHI, 1996, p. 12). O capitalismo, analisado desta forma, deverá persistir enquanto os Estados nacionais não derem lugar a um Império mundial (ARRIGHI, 1996). Em termos de competição e equilíbrio de forças, tendo como atores os Estados nacionais e as forças capitalistas, o capitalismo necessita dessa competição e de concentração de poder para sua persistência: “A concorrência interestatal foi um componente crucial de toda e qualquer fase de expansão financeira” (ARRIGHI, 1996, p. 12). O autor ainda complementa que

A expansão do poder capitalista nos últimos quinhentos anos esteve associada não apenas à competição interestatal pelo capital circulante [...], mas também à formação de estruturas políticas dotadas de capacidades organizacionais cada vez mais amplas e complexas para controlar o meio social e político em que se realizava a acumulação de capital em escala mundial. Nos últimos quinhentos anos, essas duas condições fundamentais da expansão capitalista foram continuamente recriadas em paralelo (ARRIGHI, 1996, p. 14).

A regra geral da expansão material dos regimes de acumulação capitalista mundiais reflete que estas expansões ocorrem quando um novo bloco dominante substitui outro já existente dentro da competição interestatal, possuindo poder suficiente para obter cooperação mínima dos Estados (ARRIGHI, 1996; BRAUDEL, 1987).

Amin (2014) discorda da descrição da evolução histórica do modo de produção capitalista dividida em longos séculos, pois esta maneira de analisar o capitalismo histórico abre espaço ao conceito de hegemonias mundiais, o qual ele não acredita que tenham realmente existido. Entretanto, sua maneira de descrever as formas sucessivas de evolução do modo de produção capitalista é válida do ponto de vista desta pesquisa, e acredita-se que seja complementar aos conceitos de Ciclos Sistêmicos de Acumulação e Séculos Longos. O autor

(2014) assim divide a evolução do capitalismo ao longo da história:

1. Mercantilismo (1500 – 1800): dominância do capital mercantil. Continente americano recém-descoberto representava a periferia do sistema.
2. O chamado modelo clássico, produto da Revolução Industrial (entre 1800 e o final da Segunda Guerra Mundial): continentes asiático (menos o Japão), africano e latino-americano representavam a periferia do sistema, sendo rurais, não industrializados e participando da divisão internacional do trabalho com produção agrícola e mineral. Junto a este modelo clássico surgiram duas linhas dominantes de ideologia de liberação nacional, sendo elas a industrialização como sinônimo de um progresso libertador e o meio de alcançar o desenvolvimento e a construção dos Estados nacionais, inspirada pelos Estados centrais, e o surgimento da Ideologia de Modernização.
3. Período pós-guerra (1945 – 1990): erosão progressiva das duas características observadas na segunda fase. Industrialização desigual e desequilibrada da periferia (Ásia e América Latina) e aceleração do movimento de libertação nacional (estados periféricos reassumindo sua autonomia política). Desmanche progressivo do sistema de produção nacional autocêntrico e integração ao sistema de produção mundial. Nova manifestação do aprofundamento da globalização.
4. Período mais recente (após 1990): caracterizado pelo “colapso do equilíbrio característico do sistema mundial pós-guerra” (AMIN, 2014, p.02).

A história sempre se caracterizou pelo desenvolvimento desigual das regiões, mas apenas na era moderna que a polarização se tornou um “subproduto da integração de todo o planeta no sistema capitalista” (AMIN, 2014, p. 01). Jack e Westwood (2009 apud WOITAS; PIRES, 2016) diriam que a história do capitalismo europeu é também a história do colonialismo europeu.

O eixo teórico necessário ao estudo da formação da economia capitalista mundial e seu conseqüente impacto na formação estrutural da América Latina está fortemente baseado no trabalho de Giovanni Arrighi (1996), somando-se às contribuições de Samir Amin (1974, 2005, 2010, 2014) e Braudel (1987), à relação entre globalização, marginalidade e dependência econômica do continente latino-americano (FERNANDES, 1975; SIERRA FREIRE, 2008) e está dividido em cinco subseções, a saber:

- Ciclos Sistêmicos de Acumulação – Longos Séculos;
- Formação do Mercado Único Global;

- Nascimento das Modernas Empresas Multinacionais;
- Colonialismo e Neocolonialismo como Produtos da Expansão Capitalista Mundial; e
- Papel do Mundo Subdesenvolvido (e da América Latina) na Expansão do Capitalismo Mundial.

A seguir, serão detalhados os conceitos de Ciclos Sistêmicos de Acumulação, Séculos Longos, o surgimento do que hoje é chamada de economia globalizada, seu impacto na colonização europeia do resto do mundo e, especificamente, o impacto que o capitalismo histórico, a colonização e a globalização da economia tiveram na América Latina.

2.1.1 Ciclos Sistêmicos de Acumulação – Longos Séculos

A transformação da economia capitalista mundial se deu através de uma série de “ciclos sistêmicos de acumulação” (ARRIGHI, 1996, p. 88), em que cada ciclo consiste em uma fase de expansão material, de mudanças contínuas, seguida de outra fase expansiva de caráter financeiro, de mudanças descontínuas. Estes ciclos constituem o conjunto de reestruturações e reorganizações do sistema de acumulação da sociedade de cada época (ARRIGHI, 1986; BRAUDEL, 1987). Ao longo dos sucessivos ciclos sistêmicos de acumulação pode ser observado que “todas as grandes expansões comerciais da economia capitalista mundial anunciaram sua **maturidade** ao chegarem ao estágio de expansão financeira” (ARRIGHI, 1996, p. 88, grifo no original), quando os agentes empresariais da expansão comercial vigente deslocam sua atenção e recursos do comércio para as finanças (ARRIGHI, 1996).

O que se entende por “regime de acumulação em escala mundial são estratégias e estruturas mediante as quais esses agentes preponderantes promovem, organizam e regulam a expansão ou a reestruturação da economia capitalista mundial” (ARRIGHI, 1996, p. 10). A emergência e a expansão do capitalismo são absolutamente dependentes do poder estatal, e este sistema é antagônico à economia de mercado (BRAUDEL, 1987). A evolução da economia de mercado, e do capitalismo, deve ser analisada estudando-se a evolução do Ocidente ao longo de quatro séculos, iniciando no século XV e indo até o século XVIII (BRAUDEL, 1987; MIGNOLO, 2009).

Houve um aumento na mobilidade geográfica do capital desde a década de 1970, momento em que o capital moveu-se dos países e regiões de alta renda para os de baixa renda. Na década de 1980, ocorreu, portanto, a centralização do capital nos países e regiões de alta renda (ARRIGHI, 1996).

As características gerais do capitalismo histórico durante toda a sua existência foram a flexibilidade e o ecletismo do capital (BRAUDEL, 1982 apud ARRIGHI, 1986; BRAUDEL, 1987). A “expansão financeira” (ARRIGHI, 1996, p. 05) é, segundo Braudel (1982; 1987), o sintoma de maturidade de determinado desenvolvimento capitalista. A grande comerciante muda de atividade de acordo com a mudança de setor em que o grande lucro se encontra, retratando a característica conjectural do capitalismo (BRAUDEL, 1987). A única especialização encontrada na vida mercantil é o comércio do dinheiro, cujo êxito não é de longa duração, mas repete-se em ciclos, mudando seu controle de mãos em cada um deles (BRAUDEL, 1987). Há dois tipos de troca na vida mercantil: um competitivo e transparente e outro mais sofisticado e dominante. De acordo com Braudel, “Não são os mesmos mecanismos nem os mesmos agentes que regem esses dois tipos de atividade, e não é no primeiro, mas no segundo que se situa a esfera do capitalismo” (1987, p. 42).

No momento histórico atual do capitalismo tem-se o chamado regime de acumulação fordista-keynesiano, caracterizado por “investimentos em capital fixo que criam uma capacidade potencial para aumentos regulares da produtividade e do consumo em massa” (ARRIGHI, 1996, p. 02). O keynesianismo, com sua política e ação governamental adequadas, assim como suas instituições sociais, normas e hábitos de consumo apropriados, foi o “modo de regulação que permitiu que o regime fordista emergente realizasse todo seu potencial” (ARRIGHI, 1996, p. 02), mas também é a causa fundamental da crise econômica da década de 1970. A expansão financeira atual (fim do século XX e início do século XXI) assistiu ao crescimento explosivo do Japão e de outros países menores do leste asiático, transformando-os em um novo centro de processos mundiais de acumulação de capital (ARRIGHI, 1996).

O sistema contemporâneo de livre empresa como estrutura dominante da economia capitalista mundial é o estágio mais avançado de um processo que iniciou no século XV, diferenciando empresas comerciais de governos e levando em consideração seus objetivos, os métodos empregados para atingi-los e as consequências sociais de suas ações. Enquanto os governos estão voltados para o poder, fazendo uso da guerra, da força policial e de procedimentos jurídicos para sua obtenção e manutenção, apelando aos sentimentos morais

de seus cidadãos para atingir estes objetivos, as empresas comerciais buscam o lucro em suas atividades de compra e venda, gerando sistemas de produção e distribuição (AMIN, 2014; ARRIGHI, 1996; BRAUDEL, 1987).

A crise estrutural do sistema-mundo, iniciada ente 1968 e 1971 e que perdura até a atualidade, trouxe como consequências o retorno do desemprego persistente, acompanhado pela desaceleração do crescimento do Ocidente; o colapso do regime soviético; a regressão severa em regiões do Terceiro Mundo, acompanhada de níveis insustentáveis de endividamento externo e; em contraste, o extremo Oriente decolando em um crescimento econômico acelerado (AMIN, 2014).

Todavia, na fase inicial do capitalismo histórico, “as redes de acumulação de capital estavam inteiramente inseridas em redes de poder e lhes eram subordinadas” (ARRIGHI, 1996, p. 87), havendo um entrelaçamento entre as atividades de governo (Estado) e de empresas comerciais (BRAUDEL, 1987). Esta relação próxima foi, ao longo dos séculos, e “à medida que as redes de acumulação se expandiram de modo a abranger todo o globo” tornando-se “cada vez mais autônomas e dominantes em relação às redes de poder” (ARRIGHI, 1996, p. 88).

Com o tempo, a cooperação entre os centros foi substituída por uma acirrada concorrência entre eles (ARRIGHI, 1986) devido:

- ao aumento da quantidade de capital em busca de reinvestimento, elevação dos juros e consequente consumo do espaço econômico necessário a isto; e
- à oposição dos centros de comércio e acumulação aos lucros decrescentes e aniquilação das distâncias geográficas e funcional entre estes centros.

A competição entre os centros de acumulação em que “os rendimentos globais do capital estão em alta” (ARRIGHI, 1996, p. 232), ou mesmo em declínio, mas ainda assim elevados, é mais uma maneira de “regular as relações entre centros autônomos” (ARRIGHI, 1996, p. 233). Em cada ciclo de acumulação material, enquanto a expansão comercial estiver em fase ascendente, há cooperação entre as nações – como se formassem uma confraria – na regulação dos mercados monetários e de mercadorias. Porém, quando há queda acentuada dos lucros do capital investido no comércio, a cooperação é substituída pelo antagonismo, desfazendo a confraria que havia sido formada (ARRIGHI, 1996). Esta alternância de comportamento do agente capitalista explica-se pelo fato de ele se interessar, antes de tudo, “pela expansão interminável de seu estoque de dinheiro” (ARRIGHI, 1996, p. 235), seja

investindo “no comércio e na produção, ou na especulação e no sistema de crédito [...] para garantir maior poder de reprodução para este estoque” (ARRIGHI, 1996, p. 236). Desta forma, a lógica capitalista domina a decisão de onde investir o capital (comércio ou finanças) e, pelo que pode ser observado ao longo da história da economia capitalista mundial, estão as “expansões comerciais fadadas a terminar em expansões financeiras” (ARRIGHI, 1996, p. 236), pois as lógicas maximizadoras, tanto do lucro da acumulação de capital quanto da renda das expansões comerciais, “coincidem e sustentam uma a outra” (ARRIGHI, 1996, p. 238).

Os agentes de expansão da economia capitalista sempre ocuparam posições de destaque no comando e na liderança, tanto do sistema comercial quanto do monetário internacional (ARRIGHI, 1986; BRAUDEL, 1987). Sabiam estes reconhecer “quando era chegada a hora de sair do comércio para evitar uma queda catastrófica dos lucros” e como “tirar proveito da instabilidade resultante na economia mundial, evitando prejuízos” associados a ela (ARRIGHI, 1996, p. 241). A “passagem do comércio para as finanças” era o “sinal mais claro de que realmente chegara a hora de levar a expansão comercial ao fim, para impedi-la de destruir a lucratividade” (ARRIGHI, 1996, p. 241). Esses agentes estavam em melhores condições de “monitorar e atuar sobre tendências globais da economia” capitalista, agindo como “intermediários e reguladores da oferta e demanda crescentes de capital monetário” (ARRIGHI, 1996, p. 241).

A instabilidade estrutural, ao ganhar impulso próprio “além do poder de controle dos dirigentes da máquina capitalista” (ARRIGHI, 1996, p. 241), levava a uma situação em que as estruturas organizacionais existentes na economia mundial não poderiam suportar tal impulso. Essa falência de estruturas era sempre o sinal da preparação do terreno para que um novo ciclo sistêmico tivesse início (ARRIGHI, 1996). Isso é a recorrência dos ciclos sistêmicos de acumulação, uma “série de fases de expansão estável da economia mundial capitalista” (ARRIGHI, 1996, p. 241), alternando com fases turbulentas, de retraimento e desorganização, seguidas de “redistribuição e reorganização dos processos de acumulação de capital em escala mundial” (ARRIGHI, 1996, p. 242) para posterior criação de novas vias de expansão para fases subsequentes. Nesta sequência, as crises sinalizadoras de um ciclo sistêmico marcam os limites de uma expansão estável pela antiga via de desenvolvimento, assim como a emergência de uma nova via, com maior potencial de crescimento que a anterior (ARRIGHI, 1996). A concentração do capital através da expansão financeira é o “principal mecanismo mediante o qual o término de um ciclo específico de acumulação em escala mundial é transformado no começo de um novo ciclo” (ARRIGHI, 1996, p. 243).

Quando novos regimes se tornavam dominantes, após a desorganização dos antigos regimes sob o peso de suas próprias contradições, a economia mundial era recomposta em novas bases organizacionais, promovendo uma “nova rodada de expansão material da economia mundial capitalista” (ARRIGHI, 1996, p. 245). Assim, “A acumulação capitalista sempre foi um sinônimo de desordem [...] que era mantida dentro de certos limites por três fatores” (AMIN, 2014, p. XVIII):

- competição efetiva entre fontes difusas de capital;
- gerenciamento estatal do sistema produtivo dentro de um quadro nacional; e
- disciplina imposta pelo padrão ouro.

A evolução dos acontecimentos leva o mundo não a uma nova ordem mundial, mas à desordem e ao caos devido a três falhas do sistema (AMIN, 2014):

- falta de desenvolvimento de novas formas de organização política e social que ultrapassem as fronteiras do estado-nação (necessário para o novo sistema de produção globalizado);
- falta de desenvolvimento de relações econômicas e políticas capazes de reconciliar com as regiões periféricas da Ásia e da América Latina, visando crescimento global; e
- desenvolvimento de uma relação apenas excludente em relação à periferia africana, que ficou de fora da industrialização competitiva.

As características do novo sistema-mundo “são produzidas pela erosão do sistema anterior” (AMIN, 2014, p. 03). É necessário considerar dois elementos novos que contribuíram para esta situação:

- “erosão do estado-nação autocentrado e subsequente desaparecimento do elo entre arena de reprodução e acumulação em conjunto com o enfraquecimento do controle político e social” (AMIN, 2014, p. 03), que era definido pelas fronteiras do estado-nação autocentrado;
- erosão da divisão entre centro industrializado e periferia não industrializada, emergindo novas dimensões de polarização.

As expressões **século longo**, ou **longo século**, previamente utilizadas por Braudel (1982 apud ARRIGHI, 1996), determinavam a escolha de certas expansões financeiras para

marcar a transição de um ciclo sistêmico de acumulação para outro. Definiu-se, também, aspectos que levaram a determinar quais expansões financeiras marcariam a passagem de um ciclo para outro, observando-se o comportamento dos agentes financeiros principais em cada momento histórico.

Para Arrighi (1996, p. 218, grifo no original), o “desenvolvimento da economia mundial capitalista [...] um século não constitui sequer um **prazo curto**”, sendo necessário, portanto, adotar uma unidade de análise que seja mais adequada ao espaço de tempo de cada ciclo sistêmico de acumulação econômica. Para isto, apoia-se na ideia braudeliana de “longo século XVI” (ARRIGHI, 1996, p. 218), que vai de 1450 a 1640, anteriormente usada por Wallerstein (1974 apud ARRIGHI, 1996), em conformidade com o que Hobsbawn chamou de “longo século XIX (1776-1914)”, o que considerava ser “a moldura temporal apropriada para a análise [...] da etapa burguesa-liberal (britânica) do capitalismo histórico” (HOBSBAWN, 1987 apud ARRIGHI, 1996, p. 218).

Desta forma, adotou-se os longos séculos, que podem ser considerados como “estágios parcialmente superpostos [...] através dos quais a economia mundial capitalista europeia passou a incorporar o mundo inteiro num denso sistema de trocas” (ARRIGHI, 1996, p. 218-219), como unidades de análise temporal dos Ciclos de Acumulação Sistêmicos. A superposição de estágios ocorre porque “os agentes e estruturas de acumulação típicos de cada estágio ascenderam à proeminência na economia mundial capitalista durante a fase de expansão financeira do estágio precedente” (ARRIGHI, 1996, p. 219). Todos os séculos longos têm estruturas semelhantes, constituídas de três períodos distintos:

- expansão financeira: quando “o novo regime de acumulação se desenvolve dentro do antigo, sendo seu desenvolvimento um aspecto integrante da plena expansão e das contradições” do antigo (ARRIGHI, 1996, p. 219);
- consolidação e desenvolvimento adicional do novo regime de acumulação: quando “seus agentes principais promovem, monitoram e se beneficiam da expansão material de toda a economia mundial” (ARRIGHI, 1996, p. 220); e
- segundo período de expansão financeira: quando “as contradições do regime de acumulação plenamente desenvolvido criam espaço para o surgimento de regimes concorrentes e alternativos”, dos quais um pode vir a tornar-se “o novo regime dominante” (ARRIGHI, 1996, p. 219).

O Capital Financeiro, que comanda esta última expansão, não marca o mais avançado estágio do capitalismo mundial; em contrapartida, é um fenômeno recorrente que marca a

transição de um regime de acumulação em escala mundial para outro. As expansões financeiras são fases finais dos grandes desenvolvimentos capitalistas e auxiliam na decomposição do sistema capitalista mundial em unidades de análise de mais fácil estudo, os ciclos sistêmicos de acumulação (ARRIGHI, 1996).

O início de cada século longo (ou início de cada fase de expansão financeira) é conhecido pelo termo “crise sinalizadora do regime de acumulação dominante” (ARRIGHI, 1996, p. 220), sendo cada crise um ponto decisivo e crucial (ARRIGHI, 1996). Durante a crise sinalizadora, o principal agente dos processos sistêmicos de acumulação entende que a continuidade do lucro dependia de “prolongar sua liderança/dominação via especialização maior nas altas finanças” (ARRIGHI, 1996, p. 220).

Esta crise sinalizadora pode significar, ao mesmo tempo, uma crise sistêmica mais profunda que irá ocorrer e que é prevenida temporariamente pela passagem para as altas finanças. Ainda pode significar a transformação do fim da expansão material em “um momento de renovação de riqueza e poder para seus promotores e organizadores” (ARRIGHI, 1996, p. 220), como tem sido observado ao longo dos quatro ciclos sistêmicos de acumulação, embora continue não sendo uma solução duradoura. Uma crise sinalizadora é o primeiro sinal de que o regime de acumulação dominante estava em crise, que seria substituído por outro regime (ARRIGHI, 1996; BRAUDEL, 1987), e a série de eventos que levam à superação de um antigo regime de acumulação, seguindo uma crise sinalizadora, é conhecida por crise terminal, sendo esta a sinalização do “fim do século longo que abrangeu a ascensão, plena expansão e queda deste regime” (ARRIGHI, 1996, p. 220).

Apesar de todos os longos séculos terem mais de cem anos de duração, eles vêm se contraindo ao longo do tempo. Quanto mais se desloca para os estágios avançados de desenvolvimento capitalista, a superação das etapas de ascensão e desenvolvimento pleno dos regimes sistêmicos de acumulação ocorrem em intervalos de tempo cada vez menores (ARRIGHI, 1996). Entretanto, apesar de a duração dos ciclos sistêmicos de acumulação capitalista estarem diminuindo, houve aumento, em tamanho e complexidade organizacional, de seus agentes, o que pode ser percebido ao analisar os **continentes de poder** (os Estados), onde se localizam sedes do poder capitalista no decorrer dos sucessivos regimes:

As grandes concentrações econômicas pedem as concentrações de meios técnicos e o desenvolvimento da tecnologia: assim ocorreu com o Arsenal de Veneza no século XV, com a Holanda no século XVII, com a Inglaterra no século XVIII. E de todas as vezes a ciência, por mais balbuciante que fosse, estará presente ao encontro. Aí é conduzida à força (BRAUDEL, 1987, p. 13).

Essa evolução, em tamanho e complexidade organizacional, foi acompanhada pela ampliação do raio de influência e atuação de cada Estado no globo terrestre:

A reiterada reanimação de estratégias e estruturas de acumulação previamente superadas gera um movimento pendular [...] entre estruturas organizacionais cosmopolitas-imperialistas e as corporativas-nacionalistas (ARRIGHI, 1996, p. 224, grifos no original).

Essa evolução histórica de complexidade, tamanho e poder das estruturas dos agentes principais dos processos sistêmicos de acumulação evidenciam a influência crescente do modo de produção capitalista na economia global (ARRIGHI, 1996). Os regimes de estruturas cosmopolitas-imperialistas são considerados regimes extensivos, como o genovês e o britânico, e são “responsáveis pela maior parte da expansão geográfica da economia mundial capitalista” (ARRIGHI, 1996, p. 224). Ao regime genovês é atribuída a **descoberta** do mundo – pelas grandes navegações dos séculos XIV e XV –, e ao britânico é atribuída a **conquista** do mundo, desde o século XVII até início do século XX (ARRIGHI, 1996). Estes regimes também são conhecidos como **economias extrovertidas** (AMIN, 1974), por serem orientadas para o mercado internacional e não terem uma estrutura econômica interna altamente integrada. Já os regimes com estruturas corporativas-nacionalistas são considerados intensivos, como o foi o holandês e ainda é o norte-americano, “responsáveis pela consolidação da economia mundial capitalista” (ARRIGHI, 1996, p. 224) em suas respectivas épocas. Estes regimes são também chamados de **economias autocentradas** (AMIN, 1974), pelo alto grau de integração interna de sua organização, que atua de forma harmoniosa e autônoma. Atribui-se ao regime holandês a consolidação da economia mundial via entrepostos comerciais e companhias de comércio e navegação, tendo Amsterdã como centro. Coube ao regime norte-americano o trabalho de consolidação da economia mundial capitalista através do sistema de mercados nacionais e empresas transnacionais centradas nos Estados Unidos da América (ARRIGHI, 1996).

Quanto mais poderosos os blocos, mais curta torna-se a duração do ciclo vital de seus respectivos regimes de acumulação, levando menos tempo para “emergir da crise do regime dominante precedente” (ARRIGHI, 1996, p. 225), tornando-se, por sua vez, os dominantes e atingindo seus limites, marcados pela ocorrência de uma nova expansão financeira. Essa é uma contradição que marca o padrão de desenvolvimento capitalista, pois o aumento de poder dos regimes de acumulação implica, pelo que pode ser observado, na diminuição de sua duração (ARRIGHI, 1996).

Expansões materiais da economia sempre ocorreram. Períodos de estagnação são

possíveis de ocorrer, mas pausas são inevitáveis. Todas as expansões materiais da economia capitalista mundial possuem as seguintes tendências contrastantes (ARRIGHI, 1996):

- o reinvestimento de uma quantidade crescente de lucros no “domínio espacial limitado pelas aptidões organizacionais do agente de expansão” (ARRIGHI, 1996, p. 230), respondendo pela pressão para a diminuição das margens de lucro e pelas forças expansivas; e
- a redução de custos e riscos operacionais, resultado de “economias internas e externas geradas pelo volume e densidade crescentes do comércio” (ARRIGHI, 1996, p. 230), o que resultou em elevação dos lucros, assim como no impulso para a expansão no espaço e no tempo.

Entretanto, deve ser lembrado que “as estratégias e estruturas de acumulação de capital que moldaram nossa época surgiram nos últimos 25 anos do século XIX”, originando uma “nova internalização dos custos na lógica econômica da iniciativa capitalista” (ARRIGHI, 1996, p. 246). O ciclo sistêmico de acumulação norte-americano, que marca o longo século XX de Arrighi (1996), tem, entre suas características, a internalização dos custos associados à transferência de insumos através da cadeia de domínios organizacionais (custos de transição) através das vantagens competitivas das organizações empresariais com integração vertical, assim como a emergência e a rápida expansão das modernas corporações norte-americanas no final do século XIX e no início do século XX (ARRIGHI, 1996).

O autor (1996) ainda identifica no Longo Século XX três crises do capitalismo, a saber:

- a grande depressão, entre 1873 e 1896;
- a crise de trinta anos, de 1914 a 1945; e
- a crise econômica mundial da década de 1970.

Todas estas crises são estágios do desenvolvimento da economia capitalista mundial. O capitalismo estaria, de acordo com Harvey (1989 apud ARRIGHI, 1996, p. 03), no meio de uma “transição histórica” do fordismo-keynesianismo para um novo regime, de “acumulação flexível”. Nessa perspectiva, o problema atual do capitalismo seria sua rigidez em relação aos investimentos de longo prazo e em larga escala, de seus mercados e contratos de trabalho regulamentados e dos compromissos estatais, como os programas de seguridade social e de defesa (ARRIGHI, 1996).

A interpretação sobre a resposta do capital à crise que surgiu entre 1971 e 1975 pode ser resumida em três tendências emergentes (AMIN, 2014):

- controle centralizado da economia pelos monopólios;
- globalização crescente, incluindo a realocação das indústrias manufatureiras na periferia do sistema e;
- financiamento do capitalismo.

Os efeitos do Capitalismo Monopolista Generalizado (AMIN, 2014; BRAUDEL, 1987) possuem características diferentes entre países centrais e periféricos. Nos países centrais há uma cultura política do consenso, sendo a política considerada despolitizada, substituindo a cultura de partidos de esquerda e direita e acomodando, assim, o conceito de luta de classes (AMIN, 2014). Nos países periféricos, o gerenciamento da economia é feito pela superclasse dominante local que anulou a democracia, existindo uma grande diversidade de movimentos sociais, mas que pouco mudam as questões de poder; a política continua a ser despolitizada nos países periféricos (AMIN, 2014).

O mundo entre os séculos XV e XVIII é caracterizado, sempre, pela desigualdade: “A imagem atual – países prósperos de um lado, países subdesenvolvidos, do outro – já é verdadeira, *mutatis mutandis*, entre os séculos XV e XVIII” (BRAUDEL, 1987, p. 52). Apesar de a configuração alterar-se com o tempo, a divisão do mundo entre países desenvolvidos (privilegiados) e subdesenvolvidos (não privilegiados) mantem-se constante (BRAUDEL, 1987). Esta divisão dá-se de forma concêntrica socioeconomicamente, ficando no centro econômico do mundo o país desenvolvido líder, outros países desenvolvidos ao seu redor e, na periferia do sistema, os países subdesenvolvidos (BRAUDEL, 1987), levando Braudel a compreender a afirmação de Immanuel Wallerstein de que “o capitalismo é uma criação da desigualdade do mundo” (BRAUDEL, 1987, p. 60).

A acumulação flexível significa o remanejamento espacial dos processos de produção e acumulação, o ressurgimento da produção artesanal e das redes empresariais pessoais/familiares e, por fim, a disseminação da coordenação do processo via mercado, sempre em busca de soluções financeiras para as tendências de crise do capitalismo (HARVEY, 1989 apud ARRIGHI, 1996). Para Amin, “As economias emergentes do Sul Global, engajadas em um conflito crescente com os centros tradicionais do capitalismo e imperialismo” (2014, p. XVI) é um dos fenômenos que contribui para a implosão do capitalismo contemporâneo.

2.1.2 Formação do Mercado Mundial Único

Uma sucessão de eventos iniciada no final do século XV, com os Grandes Descobrimentos marítimos, seguido pela penetração nos mercados das Índias Orientais e da China, pela colonização das Américas e a expansão do comércio mundial ao longo de quatro séculos (XVI a XIX) criou condições para o surgimento da indústria moderna, dando ao comércio e à indústria o impulso necessário a esta empreitada (ARRIGHI, 1996; BRAUDEL, 1987). Essa disposição, que resultou na formação de um mercado mundial único, repercutiu na ampliação da indústria e fez com que a produção e o consumo assumissem um “caráter cosmopolita” (ARRIGHI, 1996, p. 259).

Para Amin (2014, p. XIX), “globalização é o nome que os monopólios dão aos requisitos através dos quais controlam o sistema de produção da periferia”, e isso inclui todo o mundo, exceto os EUA, a Europa Ocidental e o Japão.

Nos regimes extensivos (genovês e britânico), as economias mais importantes foram as externas aos centros, devido às vantagens derivadas da inclusão num órgão comercial maior. Por sua vez, nos regimes intensivos (holandês e norte-americano), as economias internas aos centros foram mais importantes, por suas vantagens decorrentes de seu próprio crescimento (ARRIGHI, 1996): “É necessária uma combinação de economias externas e internas para que qualquer grande expansão comercial possa ocorrer num dado período” (HICKS, 1969, p. 47-48 apud ARRIGHI, 1996, p. 230).

A integração dos mercados nacionais em um único mercado mundial oferece tanto desafios quanto oportunidades nunca antes vistas aos diversos governos nacionais e às empresas. Em relação às oportunidades, estavam relacionadas a “divisão social do trabalho mundial” (ARRIGHI, 1996, p. 260), em que a integração entre as atividades dos governos e dos empresários levou à obtenção de suprimentos mais diversificados, que seriam possíveis através do isolamento e da autossuficiência nacionais anteriores, propiciando “toda sorte de economias externas” (ARRIGHI, 1996, p. 260).

Essas pressões competitivas não foram enfraquecidas nem pelo fortalecimento das complementaridades entre as unidades produtivas separadas, que levaram a uma busca por cooperação mútua entre as empresas (ARRIGHI, 1996). Desta forma, os distúrbios do equilíbrio industrial tornaram-se cumulativos, com a limitação de alguns ramos da indústria e a “hiperexpansão de outros” (ARRIGHI, 1996, p. 261). O controle da situação econômica mundial saía das mãos dos governos para voltar às empresas, que “controlavam fluxos de

recursos abundantes e tinham a liberdade de dispor deles” (ARRIGHI, 1996, p. 261-262).

Segundo Polanyi (2000, p. 170), “a expansão do sistema de mercado no século XIX foi sinônimo do comércio livre internacional, do mercado de trabalho competitivo e do padrão-ouro - eles formavam um conjunto”. No final do século XIX, as empresas sediadas nos Estados Unidos da América passariam por uma revolução organizacional, criando “corporações verticalmente integradas e burocraticamente administradas”, que contribuiriam para a expansão no espaço transnacional após a conclusão da “integração continental dentro dos Estados Unidos” (ARRIGHI, 1996, p. 290). Essa forma de organizar representava uma “inversão no curso principal do regime de acumulação britânico, ainda dominante” (ARRIGHI, 1996, p. 291), mas expressava o mais importante aspecto isolado do regime de acumulação norte-americano nascente, a “integração vertical dos processos de produção e troca” (ARRIGHI, 1996, p. 291).

Do ponto de vista da teoria do comércio internacional, segundo Myrdal (1972), por mais profundo que seja seu estudo, este não explica, em termos causais, como as desigualdades econômicas internacionais foram produzidas e por que elas tendem a aumentar. A teoria do comércio internacional e, de forma mais abrangente, a teoria econômica em geral, jamais foram elaboradas para servir com o propósito de explicar a realidade do subdesenvolvimento e do desenvolvimento econômico (MYRDAL, 1972), decorrendo dessa diferença a presença de uma postura neocolonialista por parte dos países desenvolvidos e de suas empresas. A teoria do comércio internacional admite que o comércio provoque um movimento no sentido de equalização de renda. No entanto, quando este é sem controle, entre dois países, em que um deles se encontra industrializado e o outro subdesenvolvido, desencadeia-se, aí, um processo acumulativo no país desenvolvido, que tende ao empobrecimento e à estagnação do país subdesenvolvido (MYRDAL, 1972).

Amin (2010) faz uma crítica à economia globalizada, também chamada por ele de “mundialização” (p. 01), tratando-a como uma obrigação inquestionável, criada através de um discurso dominante ao qual todas as economias do planeta estariam submetidas. Complementarmente, esta obrigação a que todas as economias mundiais estariam subordinadas seria o “último estágio do movimento de dominação mundial pelos centros de imperialismo histórico” (AMIN, 2014, p. XV), sendo que os EUA, a antiga Europa Ocidental e o Japão compõem estes centros. A globalização neoliberal por eles imposta almejava deter o monopólio sobre a tecnologia moderna, o controle das finanças globais e o acesso aos recursos naturais disponíveis, especialmente em países subdesenvolvidos ou em

desenvolvimento, consolidando, desta forma, seu monopólio dentro da Economia Capitalista do final do século XX e do início do século XXI (AMIN, 2014). O Capitalismo Monopolista Generalizado iniciou sua formação no final do século XIX, ganhando primazia nos EUA na década de 1920, quando “espalhou-se pela Europa Ocidental e Japão no estouro de crescimento de trinta anos, após a Segunda Guerra Mundial” (AMIN, 2014, p. XVII).

A “Globalização é um novo estágio de imperialismo [...] outra forma de abolir o direito das pessoas de escolher livremente seu sistema econômico” (AMIN, 2014, p. XIX). Como os monopólios operam na periferia do sistema global, a renda monopolista é a renda imperialista: “O que é eufemisticamente chamado de **mercado** é, na verdade, a esfera de atuação em que as estratégias dos agentes econômicos dominantes são desenvolvidas” (AMIN, 2014, p. XIX, grifo no original). O autor apoia-se, para fazer esta afirmação, em Marx, Polanyi e Braudel, que haviam entendido que o “capitalismo não pode ser reduzido ao mercado, como o discurso dominante repete sem parar. No capitalismo contemporâneo, os principais jogadores são oligopólios e o estado” (AMIN, 2014, p. XXI-XXII).

Para manter a aura de legitimidade e da normalidade dessa dominação, especialmente entre as nações submetidas às regras do capitalismo monopolista global, “o sistema político no capitalismo contemporâneo está confortável com a democracia representativa, que pode ser chamada de **democracia de baixa intensidade**” (AMIN, 2014, p. XXII, grifo no original). Não importa, assim, quem é eleito (democraticamente ou não), pois é o mercado, e não o parlamento, quem decide os rumos das nações.

A globalização gera uma ruptura entre o poder político e o econômico. Um permanece restrito a um território, nacionalizado, enquanto o outro é independente e não restrito a um território específico, opaco, internacionalizado. A globalização econômica não foi traduzida por uma globalização política (GAULEJAC, 2007). Ao permanecer o poder político concreto e palpável, ele pode ser objeto de interpelação e de controle relativamente democrático. O poder econômico, entretanto, é abstrato, intangível, sendo, por isso, capaz de impor suas exigências da forma que lhe convier, desligando-se de suas inscrições sociais, culturais e nacionais, rompendo com o mundo social do qual ele se originou. O poder econômico gera seu próprio tempo, suas próprias normas, valores e cultura, procurando impor seu modelo à sociedade ao exigir-lhe o cumprimento de suas regras. Mesmo a rotina da vida humana deve adaptar-se aos ritmos do trabalho (GAULEJAC, 2007).

Ainda conforme Gaulejac (2007, p. 57), “a globalização transforma as relações entre capital e trabalho. À desterritorialização do capital corresponde uma reterritorialização do

trabalho”. É possível constatar a existência deste movimento ao observar as estratégias de deslocamento das firmas. Há pressões de um lado para baixar o custo da mão de obra e abrandar as exigências do direito trabalhista, assim como também há pressões para o favorecimento da liberdade total de circulação dos capitais e das trocas comerciais (GAULEJAC, 2007), a exemplo do que vemos hoje com os tratados bilaterais, acordos comerciais entre países e zonas de livre comércio (CAVUSGIL; GHOURI; AGARWAL, 2002; MACADAR, 2009). Todavia, existe uma considerável diferença entre circulação de mercadorias, capitais e trabalhadores no mundo atual, havendo liberdade quase total de circulação de produtos e capital, concomitantemente com a existência de restrições à livre circulação de trabalhadores. Em muitos casos, a transferência de capitais é ilimitada, instantânea, incontrolável, e a transferência de trabalhadores, por sua vez, é limitada, trabalhosa e sujeita a regras restritas (GAULEJAC, 2007; CHANG, 2008), sendo esta uma constatação sintomática das relações entre capital e trabalho em um cenário de globalização (GAULEJAC, 2007).

Os centros de imperialismo histórico (EUA, países membros da antiga Europa Ocidental e Japão) disputam o controle de cinco monopólios existentes atualmente na economia capitalista, resultando em uma briga desigual entre países centrais e periféricos por estes monopólios, sendo estes (AMIN, 2014):

- monopólio tecnológico: perdura devido ao apoio do estado através de gastos militares;
- controle do mercado financeiro mundial: o capital financeiro é o componente mais globalizado do capital, e “a globalização financeira, longe de ser um processo natural, é frágil [...] leva apenas à instabilidade permanente, e não à estabilidade necessária para a operação eficiente de processos de ajuste” (AMIN, 2014, p. 04). Essa instabilidade ocorreu devido à falta de lastro monetário dos EUA para manter o dólar como moeda mundial no final do século XX, o que não ocorreu com a Inglaterra e sua libra esterlina, vinculada ao padrão ouro, durante o século XIX;
- monopólio de acesso aos recursos naturais do planeta: a expansão mundial dos riscos da exploração desenfreada destes recursos, cujo monopólio continua nas mãos dos países desenvolvidos devido à racionalidade de curto prazo do capitalismo;
- monopólios da mídia e da comunicação: leva à uniformização cultural e também abre novos meios de manipulação política;
- monopólio de armas de destruição em massa: existente desde a polarização

pós-guerra, sendo de domínio atual dos EUA.

Assim, “Estes cinco monopólios, tomados em conjunto, definem a organização dentro da qual a lei do valor globalizado opera” (AMIN, 2014, p. 05). Esse cenário leva a uma nova polarização, que é a redução do papel das indústrias periféricas ao de empresas subcontratadas das indústrias localizadas nos países centrais.

2.1.3 Nascimento das Modernas Empresas Multinacionais

A internalização dos custos de transação através das vantagens advindas da integração vertical das organizações e o surgimento e o rápido crescimento das modernas corporações norte-americanas no final do século XIX e início do século XX (CHANDLER, 1993; ARRIGHI, 1996) trouxeram, para a cadeia de produção da economia capitalista mundial, uma economia de velocidade em seu funcionamento, e não de tamanho, devido à “velocidade da produção e conseqüente aumento de volume, que permitiram economizar custos e aumentar a produção por trabalhador e por máquina” (ARRIGHI, 1996, p. 247). A economia de velocidade proporcionada pela internalização dos custos de transação tem como fatores contribuintes:

- as companhias ferroviárias, a partir do final do século XIX (ARRIGHI, 1996; CHANDLER, 1993); e
- uma nova forma de distribuição de mercadorias através de grandes varejistas, agências de propaganda, empresas de vendas pelo correio e cadeias de lojas comerciais (ARRIGHI, 1996; CHANDLER 1993).

A partir do final do século XIX e início do século XX foi observado, na economia capitalista mundial, capitaneada nesse ciclo de acumulação pelos Estados Unidos da América, fatores que contribuíram para a internalização de um número de transações de mercado dentro das empresas (CHANDLER, 1993; ARRIGHI, 1996). Essa integração dos processos de produção e distribuição sob uma mesma empresa capitalista (um novo tipo de empresa) deu à nação condições de submeter os custos, riscos e incertezas de toda a operação à lógica racional da ação administrativa e do planejamento empresarial de longo prazo (ARRIGHI, 1996).

Segundo Chandler (1993), estas empresas, que praticamente não existiam no final da década de 1870, começaram a dominar muitas indústrias norte-americanas vitais em um período inferior a três décadas, sendo que esse crescimento não estava limitado ao mercado interno norte-americano. Ao longo do século XX observou-se a expansão internacional das empresas norte-americanas e a difusão de suas práticas organizacionais nos países em que passavam a operar (ARRIGHI, 1996). Tem-se, dessa forma, o princípio do movimento de internacionalização das empresas comerciais norte-americanas, formadas por várias unidades e integradas verticalmente (CHANDLER, 1993; ARRIGHI, 1996). Essa estrutura organizacional serviu como uma barreira, visando dificultar a entrada de empresas concorrentes no mercado em que os norte-americanos já atuavam ou estavam em vistas de conquistar, levando ao crescimento de hierarquias administrativas e de estruturas burocráticas que, por fim, “tornaram-se uma fonte de permanência, de poder e de crescimento contínuo” das empresas norte-americanas em sua expansão nacional e transnacional (ARRIGHI, 1996, p. 250).

Chandler (1993) usa o termo **Revolução Organizacional**, e Arrighi (1996) o adota ao referir-se ao desenvolvimento das hierarquias administrativas iniciado com as ferrovias norte-americanas na década de 1850, o que resultou, posteriormente, na década de 1910, na transformação dos métodos de dirigir e administrar as empresas capitalistas e como estruturar suas atividades econômicas. Destaca-se que “as corporações transnacionais que emergiram no fim do século XIX e início do século XX [...] eram organizações estritamente empresariais” (ARRIGHI, 1996, p. 251), sem participação governamental, e eram especializadas em determinado ramo de negócios, mas em múltiplas localizações e jurisdições, “mais numerosas do que jamais chegaram a ser as companhias de comércio e navegação” (ARRIGHI, 1996, p. 251). Essa descentralização de atuação, poder e influência colocou as corporações transnacionais nascentes em oposição à característica centralidade de poder do sistema interestatal até esse momento (ARRIGHI, 1996).

Guardadas as devidas proporções, é possível destacar a semelhança nos modos de atuação e de estruturação entre as multinacionais da atualidade e as companhias de comércio do regime de acumulação holandês dos séculos XVII e XVIII, reforçando o caráter cíclico do regime de acumulação capitalista. Durante a evolução da economia mundial capitalista dos últimos trezentos anos, houve alternância de tipos opostos de estruturas organizacionais, em que a forma pela qual as corporações se apresentavam surgiu e desapareceu, para retornar posteriormente em um novo ciclo de acumulação (ARRIGHI, 1996).

Destaque deve ser dado, considerando a alternância de tipos opostos de estruturas organizacionais, à oposição entre a classe capitalista holandesa e a capitalista inglesa. A classe holandesa, com sua estrutura oligárquica e muito concentrada no topo da pirâmide social, acabava por proteger as companhias holandesas de perigos inerentes à atividade econômica de comércio e navegação, chegando ao ponto de uma empresa que não tivesse muito sucesso em suas atividades em comparação com as concorrentes, como a Companhia das Índias Ocidentais, ter o respaldo governamental contínuo em seus momentos mais difíceis (ARRIGHI, 1996). Já a classe inglesa, de estrutura mais democrática e de base mais ampla, “expunha as companhias de comércio e navegação inglesas ao perigo constante de serem privadas de seus privilégios, uma vez realizada a tarefa de abrir novo ramo de comércio” (ARRIGHI, 1996, p. 254). As pequenas empresas privadas de comércio (anteriormente não licenciadas) foram reconhecidas pelo parlamento inglês em 1648 e passaram a competir, de forma autorizada, “em termos de relativa igualdade com as grandes companhias”, o que levou as pequenas a ganhar a competição com facilidade (ARRIGHI, 1996, p. 254).

Para Arrighi, “As companhias de comércio e navegação eram organizações empresariais autorizadas por governos europeus a exercer funções de gestão do Estado e da Guerra” em territórios fora da Europa (1996, p. 258). Estas funções eram tanto um fim em si mesmo quanto um meio de expansão comercial. As companhias mantinham seus privilégios comerciais enquanto desempenhavam suas funções de Estado melhor do que os próprios governos poderiam fazer. Quando este não era mais o foco, perdiam seus privilégios e os governos metropolitanos assumiam as funções de gestão de Estado e da Guerra (ARRIGHI, 1996). Estas companhias podem, de certa forma, ser consideradas as precursoras das companhias multinacionais do século XX.

Entretanto, no final do século XIX, com o evento de uma nova expansão comercial e territorial britânica, especialmente no continente africano, o governo britânico, junto com seu empresariado, reverte a decisão de tirar poder das companhias de comércio e navegação, empregando-as nessa nova expansão (ARRIGHI, 1996). Esse ressurgimento das companhias de comércio e navegação como “agentes principais da expansão comercial e territorial da economia mundial capitalista” (ARRIGHI, 1996, p. 258) não obteve o sucesso esperado. A indústria moderna, com o uso da máquina a vapor e da fabricação mecanizada, reorganizou suas redes de comércio, acumulação e poder. No auge da expansão imperialista de livre comércio da Grã-Bretanha, ao longo da Grande Depressão do fim do século XIX, esta reorganização da economia mundial capitalista deu origem às sociedades anônimas na Europa

Continental e na América do Norte, que “suplantavam as companhias de comércio e navegação como agentes primários da expansão capitalista” (ARRIGHI, 1996, p. 258). Essa expansão do sistema de mercado mundial através de novos agentes econômicos – as empresas transnacionais – não extinguiu práticas colonialistas de outros períodos, aplicadas, agora, a novas regiões do globo.

2.1.4 Colonialismo e Neocolonialismo como Produtos da Expansão Capitalista Mundial

De acordo com Smith (1961, p. 141 apud ARRIGHI, 1996, p. 19-20), ao procurar explicar as consequências do encontro entre o capitalismo europeu e os nativos das Índias Orientais e Ocidentais (América), deixa claro que “na época específica em que se fizeram essas descobertas, a superioridade de força era tão grande, favorecendo os europeus, que lhes facultou praticar com impunidade toda sorte de injustiças nesses países remotos”. A única maneira vista por Smith (1961, apud ARRIGHI, 1996) para refrear esta prática dominante dos países europeus independentes seria a equalização de forças entre os países dominados e a Europa, o que ocorreria pela “mútua transmissão de conhecimentos e de toda sorte de aperfeiçoamentos que o amplo comércio de todos os países entre si [...] traz em seu bojo” (SMITH, 1961, p. 141 apud ARRIGHI, 1996, p. 20).

Estudar o Capitalismo Histórico leva ao estudo sobre a ascensão e a queda das “hegemonias”, ou “Estados hegemônicos centrais” (ARRIGHI, 1996, p. 27), conceito evitado por Amin (2014), mas que será adotado aqui. Este estudo pode seguir por dois caminhos diferentes: tratando o termo hegemonia como sinônimo de dominação, e o outro direcionando a atenção para o sistema de poder mundial em que a nação que ocupa posição de destaque neste sistema passa por um ciclo invariável de elevação e queda de seu poder (ARRIGHI, 1996).

Não obstante, considera-se que a hegemonia mundial é a “capacidade de um Estado exercer funções de liderança e governo sobre um sistema de nações soberanas” (ARRIGHI, 1996, p. 27), o que a diferencia de uma simples dominação, e “a invariância dos mecanismos de aumento e declínio de poder interestatal é um dos aspectos centrais do sistema interestatal” (ARRIGHI, 1996, p. 27). Esta forma de considerar o termo hegemonia encontra paralelo com a afirmação de Amin (2014, p. 03), de que “a posição de um país na hierarquia global é definida por sua capacidade de competir no mercado mundial”. A competitividade seria,

portanto, um “produto complexo de muitos fatores econômicos, políticos e sociais” (AMIN, 2014, p. 03). Woitas e Pires (2016, p. 02) lembram que “o colonialismo ocidental ligou o ocidente e suas colônias em uma estrutura complexa de troca desigual e industrialização que tornou as colônias economicamente dependentes das metrópoles nacionais”.

Além da liderança de um sistema de nações soberanas, Arrighi (1996, p. 27) lembra que, historicamente, “o governo de um sistema de Estados soberanos sempre implicou em algum tipo de ação transformadora, que alterou fundamentalmente o modo de funcionamento do sistema”. Este tipo de poder, maior que uma simples dominação, é a associação desta com o “exercício de liderança intelectual e moral” (ARRIGHI, 1996, p. 27). Como consequência desse sistema, Sierra Freire (2008, p.16) aponta que

à medida que a globalização foi se desenvolvendo, integrando as economias do mundo capitalista, foi produzindo a marginalização da periferia, obrigando, deste modo, a maior parte da população mundial (dois terços) a viver nas margens [...] Entre a globalização do sistema capitalista e a marginalização existe uma relação direta, quanto mais globalizado o mundo, maior e mais radical será a exclusão dos povos marginalizados.

Para perceber a colonização da América Latina como um produto da expansão do regime de acumulação capitalista europeu para uma escala mundial, é preciso compreender como se processou a dominação do continente latino-americano. Florestan Fernandes (1975) estabelece que a América Latina passou por quatro tipos de dominação externa, desde a chegada dos europeus, no final do século XV e no início do século XVI, até a atualidade.

O **primeiro tipo de dominação externa** sobre o continente latino-americano que durou pelo menos três séculos “foi construído de acordo com os requisitos econômicos, culturais e políticos do assim chamado **antigo sistema colonial**” (FERNANDES, 1975, p. 13, grifos no original). A legitimidade da dominação era fundamentada tanto legal quanto politicamente, e “os colonizadores eram submetidos à vontade e ao poder das Coroas de Espanha e Portugal, às quais deviam, como vassallos, obediência e lealdade” (FERNANDES, 1975, p.13). Esta identidade de interesses não foi, ainda assim, sempre estável, mas “permitiu tanto o endosso dos interesses dos colonizadores pelas Coroas como [...] uma orientação de valores pela qual os colonizadores agiam em benefício dos interesses das Coroas” (FERNANDES, 1975, p.13).

A preservação, o incremento e o reforço dos interesses dos colonizadores e das Coroas foram obtidos implantando-se uma ordem social que replicava o padrão do colonizador ibérico. O diferencial era que o uso do trabalho forçado dos nativos do continente americano, assim como a escravidão de nativos e de africanos e mestiços, demandava uma adaptação a

estes padrões sociais do colonizador (FERNANDES, 1975; FREITAS, 1997; MOTTA; CALDAS, 1997), gerando uma estrutura social estratificada e produzindo a sociedade colonial que se formou na América Latina em seus primeiros séculos de colonização. Nesta sociedade, a participação nas posições de poder e a transmissão de sua posição social eram permitidas apenas aos colonizadores, por sua linhagem europeia (FERNANDES, 1975). Os estratos sociais, ainda assim, possuíam a capacidade de absorver e exercer controle sobre os nativos, africanos e mestiços, “classificados em categorias de castas ou mantidos fora das estruturas estamentais” (FERNANDES, 1975, p. 13)

Este tipo de dominação, e sua estrutura social resultante, eventualmente entraram em crise, que teve como fatores estruturais ou históricos contribuintes:

a) o padrão de exploração colonial: Veneza, Holanda e outros países europeus eram as potências centrais do capitalismo mercantil, enquanto que Espanha e Portugal desempenharam papéis intermediários nessa estrutura econômica, tornando o padrão de exploração colonial duro para os agentes nas colônias latino-americanas (FERNANDES, 1975);

b) a disputa pelo “controle econômico das colônias latino-americanas na Europa, especialmente entre a Holanda, a França e a Inglaterra” (FERNANDES, 1975, p. 14), que levou à degradação das potências centrais e intermediárias em vista de alterações estruturais que ocorriam na Europa entre o final do século XVIII e o início do século XIX; e

c) os setores heterogêneos (de descendência mista) da população das colônias eram “vitimados pela rigidez da ordem social e interessados na destruição do antigo sistema colonial” (FERNANDES, 1975, p. 14). Estes setores incluíam habitantes das cidades e das vilas, relativamente identificados com o poder dado às elites nativas, em especial o econômico e o político, e que apoiaram os movimentos de emancipação nacional no continente latino-americano (FERNANDES, 1975).

Esse primeiro tipo de dominação externa coincide com os ciclos sistêmicos de acumulação Genovês – Longo Século XVI – e Holandês – Longo Século XVII (ARRIGHI, 1996).

Os movimentos de emancipação na América Latina iniciaram opondo-se radicalmente ao padrão de exploração colonial efetivado pelas metrópoles europeias. O **segundo tipo de dominação externa** foi produto da “desagregação do antigo sistema colonial” (FERNANDES, 1975, p. 14), e seu início coincide com final do ciclo sistêmico de

acumulação Holandês, o Longo Século XVII, e início do ciclo Britânico, o Longo Século XIX (ARRIGHI, 1996). Como descreve Fernandes (1975, p. 14-15), “As nações europeias, que conquistaram o controle dos negócios de exportação e importação na América Latina (a Inglaterra em particular), estavam inicialmente mais interessadas no comércio que na produção local”.

Desde o fim do século XVIII até as primeiras três ou quatro décadas do século XIX, os países europeus “ocuparam o vácuo econômico deixado pela desagregação do antigo sistema colonial, ao invés de exercerem o papel de um **poder imperial**” (FERNANDES, 1975, p. 15, grifo no original):

A produção com vistas à exportação imediata já estava organizada, numa base bastante compensadora em termos de custos [...] a ausência de produtos de alto valor econômico e a existência de um mercado consumidor relativamente amplo tornou mais atraente o controle de posições estratégicas nas esferas comerciais e financeiras (FERNANDES, 1975, p. 15).

A política comercial iniciada pela Inglaterra foi importante em impulsionar a emergência de mercados consumidores nas regiões urbanas das antigas colônias ibéricas (FERNANDES, 1975). Esse curto período em que países dominantes detinham o controle econômico do mercado poderia ser dito que se tratava de um processo de **neocolonialismo**, pois a “dominação externa tornou-se largamente indireta [...] a monopolização dos mercados latino-americanos foi mais um produto do acaso que de imposição” (FERNANDES, 1975, p. 15). As ex-colônias continuavam sem a capacidade de produzir bens de alto valor, apesar da existência de demanda pelo mercado consumidor local.

Houve, então, um impulso inicial para a internalização da produção de um mercado capitalista moderno nas antigas colônias ibéricas do Novo Mundo. Apesar disto, “a dominação externa era uma realidade concreta e permanente, a despeito do seu caráter como processo puramente econômico” (FERNANDES, 1975, p. 15). Essa dominação foi possível pela anuência, apoio e cumplicidade das classes dominantes latino-americanas do período, composta pelos produtores rurais (a classe exportadora) em conjunto com seus agentes comerciais urbanos (FERNANDES, 1975).

Os dois primeiros tipos de dominação externa sobre a América Latina coincidem com a **primeira fase** da “conquista imperialista do planeta pelos europeus e seus filhos norte-americanos” apresentado por Amin (2005, p. 01), o que consistiu na conquista das Américas, dentro do desenvolvimento do sistema mercantil da Europa Atlântica, tendo como consequências a “destruição das civilizações indígenas” e a “hispanização/cristianização, ou

simplesmente genocídio total, sobre o qual os EUA foram construídos” (AMIN, 2005, p. 01). As justificativas religiosas (católicas e protestantes) para a conquista dos povos, da colonização, do extermínio e da escravidão, segundo Amin (2005), encobriam o interesse de garantir áreas úteis dos novos continentes para serem exploradas pelos europeus. Este ciclo somente foi quebrado por revoltas populares, como a de São Domingos (hoje Haiti), a mexicana e a cubana. Outras revoltas (como a da América espanhola e a norte-americana) apenas transferiram o poder e a brutalidade da metrópole para a elite colonial (AMIN, 2005).

O **terceiro tipo de dominação externa** foi consequência da reorganização da economia mundial, provocada pela revolução industrial na Europa, em que o neocolonialismo/imperialismo teve papel importante em sua dinamização (FERNANDES, 1975). Coincide, ainda, com o ciclo sistêmico de acumulação Britânico, o Longo Século XIX, e o início do ciclo norte-americano, o Longo Século XX (ARRIGHI, 1996). Em relação à América Latina, o neocolonialismo/imperialismo foi

uma fonte (através do comércio triangular) de acumulação de capital nos países europeus, especialmente na Inglaterra, e originou diversos mercados nacionais em crescimento postos sob reserva, vitais para o desenvolvimento do capitalismo industrial. Entretanto, a transformação do capitalismo na Europa provocou novas formas de articulação das economias periféricas da América Latina, na direção dos dinamismos das economias capitalistas centrais. As novas tendências emergiram gradualmente, todavia as mudanças nos padrões existentes de dominação externa tornaram-se evidentes após a quarta ou quinta década do século XIX e converteram-se numa realidade inexorável nas últimas quatro décadas daquele século. As influências externas atingiram todas as esferas da economia, da sociedade e da cultura, não apenas através de incorporação maciça e direta de algumas fases dos processos básicos de crescimento econômico e de desenvolvimento sociocultural [...] a dominação externa tornou-se imperialista, e o capitalismo dependente surgiu como uma realidade histórica na América Latina (FERNANDES, 1975, p. 16).

Durante o período que se estende das quatro últimas décadas do século XIX até a Grande Depressão de 1929, quando a Inglaterra, sempre que possível, transformava em negócios quaisquer mudanças econômicas, sociais e culturais possíveis, pode-se observar que

o controle financeiro das emergentes economias satélites tornou-se tão complexo e profundo que o esquema exportação-importação foi refundido para incluir a **integração** do comércio interno, a **proteção** dos interesses rurais ou da modernização da produção rural, a **introdução** das indústrias de bens de consumo, a **intensificação** das operações bancárias (FERNANDES, 1975, p. 17, grifos no original).

Esse padrão de dominação imperialista possui aspectos negativos que são mais claramente observáveis em dois níveis (FERNANDES, 1975):

1) manutenção de estruturas econômicas arcaicas, porém necessárias à continuidade do esquema da exportação de matérias-primas e bens primários, assim como para a importação de bens industrializados (FERNANDES, 1975);

2) fracasso do modelo de “desenvolvimento absorvido pela burguesia emergente das nações europeias hegemônicas” (FERNANDES, 1975, p. 17).

Para Fernandes (1975, p. 17, grifos no original), “tanto para o **moderno** como para o **antigo** colonialismo (em termos de dois padrões de dominação imperialista), a integração nacional das economias dependentes sempre foi **negligenciada**”. Desta forma, “o circuito iniciado pelo antigo colonialismo e expandido pelo neocolonialismo” (FERNANDES, 1975, p. 18) foi encerrado pela melhor fase do imperialismo europeu.

O terceiro tipo de dominação externa considerado por Fernandes (1975) ocorreu em um período histórico e social análogo à **segunda fase** de conquista do planeta mencionada por Amin (2005), que também coincidiu com a Revolução Industrial e manifestou-se pela sujeição colonial da Ásia e da África. Teve como objetivo a “abertura de mercados” (AMIN, 2005, p. 01) para produtos europeus e apoderou-se dos recursos naturais do globo, assim como o terceiro tipo de dominação externa da América Latina, e foi de iniciativa predominantemente europeia. Os movimentos sociais opositoristas europeus ou aceitaram o discurso legitimador do Capital (missão civilizadora) ou tinham pouca ressonância dentro da comunidade mundial. Esta fase do imperialismo deu origem a um dos grandes problemas atuais da humanidade, a polarização proveniente da desigualdade que existe entre países desenvolvidos e subdesenvolvidos; revoltas populares e revoluções socialistas vistas no século XX surgiram em resposta a estas agressões (AMIN, 2005; BRAGA, 2000).

Os movimentos de liberação nacional que seguiram o fim da Segunda Guerra Mundial, com conseqüente independência política (mas não econômica) de nações da Ásia e da África, puseram um fim à expansão europeia que fora iniciada em 1492: “Durante quatro séculos e meio, de 1500 a 1950, esta expansão havia sido a forma adotada pelo desenvolvimento do capitalismo histórico” (AMIN, 2005, p. 02). O sistema-mundo de 1492 havia começado a se desintegrar “entre o final do século XVIII e o início do século XIX, com a independência das Américas” (AMIN, 2005, p. 02).

Na verdade, como os movimentos de independência do continente americano não tiveram iniciativa popular (excetuando o do Haiti), o que ocorreu foi a transferência da centralidade do sistema-mundo criado em 1492 da Europa para a América do Norte. O

mesmo não pode ser dito sobre os movimentos de independência ocorridos na Ásia e na África (AMIN, 2005).

Os conflitos intra-europeus e internacionais ocorridos nos séculos XIX e no início do século XX foram lutas pelas colônias do sistema imperialista criado em 1492. Os direitos exclusivos de exploração do continente americano estavam reservados aos Estados Unidos da América. Desenvolveu-se, então, um novo espaço europeu sem a posse de colônias, “desenvolvido, rico, com potencial tecnológico e científico de primeira classe e com forte tradição militar” (AMIN, 2005, p. 03), que foi a base do novo crescimento da acumulação capitalista, uma nova forma de globalização, que continuava tão polarizada como antes.

O **quarto tipo de dominação externa** é recente e surgiu “em conjunção com a expansão das grandes empresas corporativas nos países latino-americanos” (FERNANDES, 1975, p. 18), marcando a invasão das multinacionais na economia latino-americana. Ocorre durante o ciclo sistêmico de acumulação norte-americano, o Longo Século XX (ARRIGHI, 1996), e engloba os movimentos de independência nos continentes africano e asiático, os quais irão se intensificar (AMIN, 2005; ARRIGHI, 1996).

Muitas empresas corporativas norte-americanas passaram a atuar no continente latino-americano nas áreas comerciais, de serviços e financeiras, mas sua maior parte se fez presente na indústria leve e pesada (FERNANDES, 1975). Trouxeram, em vista disso, ao continente o modelo organizacional verticalmente integrado descrito por Chandler (1993). Há três pontos a serem considerados neste tipo de dominação externa.

- a tendência descrita desse tipo de dominação, que envolve um “controle externo simétrico ao do antigo sistema colonial [...] e da dominação externa compartilhada por diferentes nações” (FERNANDES, 1975, p. 18);
- o tipo de imperialismo que demonstrou que mesmo os mais avançados países latino-americanos sofrem com a falta dos requisitos básicos para seu rápido crescimento econômico, cultural e social de forma autônoma (FERNANDES, 1975) e;
- a demonstração clara da ausência de condições estruturais e dinâmicas das economias satélite, ou dependentes, de sobrepujarem o subdesenvolvimento e suas consequências, pois “os interesses privados internos estão empenhados na exploração do subdesenvolvimento em termos de orientações de valor extremamente egoístas e particularistas” (FERNANDES, 1975, p. 19).

Este quarto tipo de dominação externa (FERNANDES, 1975) ainda poder ser

considerado como fazendo parte da segunda fase de conquista imperialista descrita por Amin (2005), mas em seu momento mais atual (final do século XX) é possível perceber o surgimento de uma **terceira fase**, contemporânea ao colapso do sistema soviético e de regimes nacionalistas do Terceiro Mundo. Há, em paralelo, a presença constante da tríade central (EUA, países da antiga Europa Ocidental e Japão) em intervenções na soberania de outros países, justificadas pelo discurso ideológico da “defesa da democracia, pelos direitos humanos e pelo humanitarismo” (AMIN, 2005, p. 03).

A influência principal dos EUA na economia latino-americana ao longo do século XX pode ser compreendida considerando que, dentro da expansão do capitalismo de corporações, especialmente no caso norte-americano, seu espaço econômico permitiu que as empresas “realizassem uma síntese eficaz das vantagens do planejamento e da regulação mercantil” (ARRIGHI, 1996, p. 304):

Ao se expandirem transnacionalmente, assim que concluíram sua integração continental doméstica, as corporações norte-americanas transformaram-se num punhado de **cavalos de Tróia** nos mercados internos de outros Estados (ARRIGHI, 1996, p. 304, grifos no original).

Em se tratando das relações de dominação colonialista e imperialista durante a história da economia capitalista mundial, há uma diferença entre o colonialismo europeu e o imperialismo norte-americano. Para tratar dessas relações no contexto do mercado mundial, será tratado como representante do colonialismo europeu a hegemonia britânica, sob a qual as altas finanças e o mercado mundial criado pelos britânicos “funcionavam, todos, acima dos chefes da maioria dos Estados”, mas “tinham pouca autonomia organizacional em relação ao poder mundial do Reino Unido” (ARRIGHI, 1996, p. 67).

No caso da influência de poder norte-americana, quando comparada com o imperialismo de livre comércio, ela restringia, e muito, “os direitos e poderes de as nações soberanas organizarem relações com outros Estados e com seus próprios cidadãos como lhes aprouvesse” (ARRIGHI, 1996, p. 67). Havia, por trás do discurso sobre “livre-mundismo norte-americano” (ARRIGHI, 1996, p. 69), a manutenção e a legitimação de sua hegemonia através da ideologia propagada pelas instituições criadas ao longo do século XX, como o *Bretton Woods* e a Organização das Nações Unidas – ONU (ARRIGHI, 1996; BRAGA, 2000). Esse livre-mundismo propagado pelos Estados Unidos foi tanto “uma negação quanto um prolongamento do imperialismo britânico de livre comércio” (ARRIGHI, 1996, p. 69).

O governo dos Estados Unidos só passou realmente a apoiar o livre comércio a partir da década de 1980, após a crise pela qual sua hegemonia passou na década anterior. Até este

momento o livre comércio não havia desempenhado papel relevante na ordem mundial durante o período do século XX, conhecido pela Guerra Fria (ARRIGHI, 1996). Não obstante, a prosperidade das empresas multinacionais durante a hegemonia norte-americana, tirando proveito de sua transterritorialidade e especialização funcional, “tem sido incomparavelmente maior” que em regimes de acumulação anteriores (ARRIGHI, 1996, p. 74). O poder das empresas multinacionais chegou ao ponto de terem

evoluído para um sistema de produção, intercâmbio e acumulação, em escala mundial, que não estava sujeito a nenhuma autoridade estatal e tinha o poder de submeter a suas próprias **leis** todo e qualquer membro do sistema interestatal, inclusive os Estados Unidos (ARRIGHI, 1996, p. 74, grifo no original).

Essa característica de crescimento de influência das empresas multinacionais acabou por, gradativamente, minar o poder dos Estados nacionais de ditarem os rumos de suas próprias políticas econômicas (ARRIGHI, 1996). Apenas recentemente começou a ser aceito que “a democracia é um dos requisitos absolutos do desenvolvimento” (AMIN, 2005, p. 04). A crença dominante “de que a democracia só poderia ser alcançada quando o desenvolvimento houvesse solucionado os problemas materiais da sociedade” (AMIN, 2005, p. 04) aparentava ser compartilhada por países apoiados pelos EUA, pela Europa, pelos países latino-americanos, africanos, pelos países adeptos do desenvolvimentismo e também pelo extinto sistema soviético. Entretanto, atualmente, o discurso oficial é de que a **democratização** é uma condição necessária para se obter ajuda financeira de nações ricas e democráticas (AMIN, 2005; BRAGA, 2000; WOITAS; PIRES, 2016), estabelecendo mais uma forma de dominação e dependência sobre os países subdesenvolvidos ou em desenvolvimento.

2.1.5 O Papel do Mundo Subdesenvolvido (e da América Latina) na Expansão do Capitalismo Mundial

Para falar sobre o impacto da expansão da economia capitalista mundial na América Latina e sua relação de dependência, é necessário trazer as considerações de Sierra Freire (2008) sobre o continente:

A América Latina nasceu para o mundo como resultado de processos expansionistas do capitalismo nascente. O descobrimento do Novo Mundo é, sem dúvida, fundamental para o desenvolvimento da economia capitalista. É sabido que a riqueza extraída da América foi a chave para a acumulação primitiva de capital. O imenso desenvolvimento econômico dos países

centrais foi alcançado em grande parte pelo saque violento que a civilização europeia fez na terra descoberta. A conquista e a colonização são marcadas pela expropriação brutal da riqueza material e espiritual do Novo Mundo. Este sucesso de expropriação originaria o nascimento da América Latina como periferia e a Europa como centro da nova civilização capitalista moderna (SIERRA FREIRE, 2008, p. 42).

Estas considerações estão em concordância com os quatro tipos de dominação sobre a América Latina, ao longo dos últimos cinco séculos, trazido por Florestan Fernandes (1975, p. 11), que afirma que as “nações latino-americanas são produtos da expansão da civilização ocidental”, sendo inicialmente formadas através da exploração colonial empreendida pelas metrópoles europeias (Espanha e Portugal, mais precisamente), completando-se com a emancipação das colônias das metrópoles ibéricas. Adotando-se uma perspectiva global, e considerando não apenas o continente latino-americano, mas o mundo subdesenvolvido, anteriormente conhecido como Terceiro Mundo, é possível perceber que a tremenda pressão sobre reservas mundiais de insumos primários aumentou a “importância estratégica do Terceiro Mundo como reservatório de recursos naturais e humanos para atender às necessidades presentes e futuras das economias do Primeiro Mundo” (ARRIGHI, 1996, p. 333).

Em oposição a estes interesses, a onda de movimentos de independência de antigas colônias europeias na África e na Ásia, assim como revoluções populares ocorridas na América Latina ao longo da segunda metade do século XX, representou “o exercício de plenos direitos de soberania pelos países do Terceiro Mundo”, que acabou por “reduzir essa flexibilidade e a terminar por eliminá-la completamente” (ARRIGHI, 1996, p. 333). Esse movimento de independência política custou aos países do Terceiro Mundo, por outro lado, dependência financeira ainda maior do crédito disponível pelas instituições do Primeiro Mundo; se, em um primeiro momento, a flexibilidade em usar os recursos naturais e humanos dos países subdesenvolvidos e em desenvolvimento sofreu um retrocesso, este foi temporário, pois estes países não detinham todas as condições necessárias de usar estes recursos com a mesma eficiência dos países desenvolvidos (ARRIGHI, 1996).

Devido às condições diferentes de hoje em relação à expansão do capitalismo industrial (distribuição populacional no globo), a experiência capitalista inicial não pode ser replicada neste momento histórico na periferia, local de moradia de 80% da população mundial. Dessa forma, a possibilidade de os países emergentes alcançarem o desenvolvimento econômico capitalista dos países centrais é uma ilusão e qualquer iniciativa nesse sentido irá falhar (AMIN, 2014). Analisando o crescimento de países emergentes no

curto prazo, alcançar os países desenvolvidos é possível e isto seria a manutenção de uma ilusão, e a impossibilidade é percebida quando se faz uma análise da situação de longo prazo.

O choque entre países centrais (a tríade EUA, países membros da antiga Europa Ocidental e Japão), detentores de superioridade tecnológica, do acesso exclusivo a recursos naturais e do controle militar sobre o planeta, e os países emergentes revela a ilusão destes últimos de que podem avançar dentro do sistema. Essa revelação dá às forças populares e às democráticas a oportunidade de influenciar o rumo dos eventos a fim de tornarem-se economicamente emergentes no cenário mundial (AMIN, 2014):

Emergência não é medida em termos de altas taxas de crescimento do PIB e de exportações no longo prazo, isto é, que duram mais de uma década. Ao contrário, envolve crescimento sustentável na produção industrial e habilidade crescente das indústrias dos países emergentes de serem competitivas globalmente. Competitividade econômica de uma atividade produtiva refere-se ao sistema produtivo como um todo, não a competitividade de certas unidades produtivas consideradas isoladamente [...]. Um país é emergente apenas enquanto seu governo é guiado pelo objetivo de construir uma economia autocêntrica, ainda assim aberta ao mundo, desta forma afirmando sua soberania econômica nacional. Seu conjunto de objetivos complexo, multifacetado e mutuamente complementar que afirma a soberania deverá envolver cada aspecto da vida econômica (AMIN, 2014, p. XXVI).

O conceito não fala sobre estratégia política, capitalista ou socialista, mas é parte integrante do debate sobre países emergentes, “pois a visão da classe dominante tem grande impacto no sucesso da emergência do país” (AMIN, 2014, p. XXVI) que é, por sua vez, acompanhada de desigualdades sociais. A “emergência é impossível sem uma política de estado”, que “deve ser fundamentada em uma base social ampla, dando-lhe legitimidade” (AMIN, 2014, p. XXVII). Não se deve esquecer que o “subdesenvolvimento é o resultado da desintegração social acelerada gerada pelo modelo imposto pelos centros imperialistas” (AMIN, 2014, p. XXVIII), sendo caracterizado pelo crescimento em atividades do setor informal ou “pelo empobrecimento inerente à lógica unilateral da acumulação do capital” (AMIN, 2014, p. XXVIII).

Emergência é um processo que combina, complementar ou conflitivamente, a lógica capitalista de gerenciar a economia com o gerenciamento não capitalista da sociedade e da política. Pode gerar, como no caso da Índia, um sistema híbrido, que combine emergência e subdesenvolvimento de modo complementar, tendo a política estatal apoiado um grande sistema industrial de produção e a classe média em expansão associada a este sistema, com capacidades tecnológica e educacional em crescimento, políticas internacionais que

preservam a independência do país no cenário mundial e grande parte da população enfrentando, ainda assim, empobrecimento acelerado. Outros países emergentes, como o Brasil e a África do Sul, também podem pertencer a esta categoria de sistema híbrido de governo (AMIN, 2014).

Durante as três primeiras décadas posteriores à Segunda Guerra Mundial, o desenvolvimento era a maior preocupação dos principais regimes da periferia do sistema-mundo. Dentre os projetos implementados durante este período – o estado de bem-estar social, a sociedade soviética e a modernização acelerada de países não alinhados da Ásia, da África e da América Latina (desenvolvimentismo) –, todos se caracterizaram por serem economias nacionais autocêntricas, ou por terem aspirações de se tornarem uma. Estes projetos possuíam tanto diferenças entre si quanto o relacionamento com a economia mundial, pela natureza das forças sociais que guiavam cada projeto e pelos sistemas políticos adotados. Seus objetivos, entretanto, possuíam similaridades, como o aumento do bem-estar material via desenvolvimento econômico e o fortalecimento nacional a nível global (AMIN, 2014). Conquanto, Sierra Freire (2008) considera que o desenvolvimento autocentrado nas economias periféricas é impossível, “pois a indústria das sociedades subdesenvolvidas está submetida a processos acirrados de competição para os quais não está preparada” (SIERRA FREIRE, 2008, p. 46).

Em vista disto, conclui-se que a persistência desse colonialismo se deve ao fato de as transformações pelas quais passava o capitalismo ocorriam em velocidade “acelerada para as potencialidades históricas dos países latino-americanos” (FERNANDES, 1975, p. 11). Ou seja, quando ocorriam mudanças na “natureza do capitalismo na Europa e nos Estados Unidos” (FERNANDES, 1975, p. 11), surgiam novos padrões de dominação externa. Como a sociedade latino-americana caracterizava-se por ser “uma organização aristocrática, oligárquica ou plutocrática” (FERNANDES, 1975, p. 11), a riqueza, o poder e o prestígio social estavam concentrados nas mãos de poucos, dentro destas sociedades. Com isto, “a institucionalização política do poder era realizada com a exclusão permanente do povo e sacrifício consciente de um estilo democrático de vida” (FERNANDES, 1975, p. 11). Isso tornava impossível a integração nacional e a conseqüente transformação revolucionária, assim como o desenvolvimento econômico, sociocultural e político. Classes dominantes faziam valer seus interesses, tratando-os como “interesses da Nação” (FERNANDES, 1975, p. 12), para todos os efeitos, o que estabelecia conexão para que houvesse manipulação externa sobre o destino dos países do continente latino-americano.

Essa “incorporação ao mercado mundial e às estruturas internacionais de poder numa posição heteronômica” (FERNANDES, 1975, p. 19) envolveu formas peculiares de integração nacional. Nenhum país possuía uma “economia homogênea e potencialidades organizadas de desenvolvimento autossustentado efetivo” (FERNANDES, 1975, p. 20). A dominação externa produziu, em conformidade com Fernandes (1975):

- especialização geral das nações como fontes de excedente econômico;
- concentração de renda, do prestígio social e do poder;
- coexistência de estruturas econômicas, socioculturais e políticas em diferentes **épocas históricas**, mas interdependentes e igualmente necessárias para a articulação e a expansão de toda a economia; e
- exclusão de uma ampla parcela da população nacional da ordem econômica, social e política existente.

Essa forma de imperialismo nunca foi apenas produto de fatores econômicos. No centro do processo sempre esteve a grande empresa corporativa e, com isto, o capitalismo monopolista, movimento capitaneado por empresas norte-americanas, mas não se restringindo apenas a elas (FERNANDES, 1975).

Diante do que foi exposto, os países latino-americanos têm enfrentado duas realidades difíceis. De um lado há suas “estruturas econômicas, socioculturais e políticas internas que podem absorver as transformações do capitalismo, mas que inibem a integração nacional e o desenvolvimento autônomo” (FERNANDES, 1975, p. 26). Além disso, “a dominação externa que estimula a modernização e o crescimento, nos estágios mais avançados do capitalismo, mas que impede a revolução nacional e uma autonomia real” (FERNANDES, 1975, p. 26).

A condição de dependência, aliada ao subdesenvolvimento, revela-se lucrativa tanto para os setores sociais que controlam as sociedades latino-americanas quanto para os grupos externos que tiram proveito da situação (FERNANDES, 1975), que

transfere para o exterior a estimulação, a orientação e o controle desse processo. O fardo de acumulação de capital é carregado pelos países latino-americanos; mas seus efeitos multiplicadores mais importantes são absorvidos pelas economias centrais, que funcionam como centros dinâmicos de apropriação das maiores quotas do excedente econômico gerado (FERNANDES, 1975, p. 30).

Essa relação entre as matrizes estrangeiras das empresas corporativas multinacionais e suas filias instaladas na América Latina repete a lógica de dependência econômica existente durante o período colonial, quando as Coroas de Espanha e Portugal se apropriavam do

excedente produzido por suas colônias do Novo Mundo (FERNANDES, 1975). Segundo Celso Furtado (1983, p. 148), “uma economia subdesenvolvida não deve ser considerada isolada do sistema de divisão internacional do trabalho em que está inserida”, e em suas raízes “o subdesenvolvimento é um fenômeno de dominação”, de natureza cultural e política.

2.2 COLONIALISMO E NEOCOLONIALISMO COMO RESULTADOS DA EXPANSÃO DO CAPITALISMO EUROPEU – CONCEITO EUROCÊNTRICO DE MODERNIDADE

Democracia é um conceito moderno e coincide com a mesma definição de Modernidade, que se entende pela adoção do princípio de que os seres humanos, individual e coletivamente (como sociedade), são responsáveis por sua história. Tais conceitos e expressões datam da época do Iluminismo, assim como o termo Capitalismo. Dessa forma, pode-se entender que nem a democracia e nem a modernidade tenham alcançado todo o seu potencial, sendo preferível se referir a “um processo dinâmico de democratização, cujo estado final, plenamente desenvolvido, seja a democracia” (AMIN, 2005, p. 05).

O pensamento social burguês baseou-se, desde o início do Iluminismo, no uso da razão, levando à crença de que “a democracia é o princípio razoável da boa administração pública” (AMIN, 2005, p. 05). Apesar de Amin (2005) entender que a democracia e o mercado dependiam um do outro para a sua existência, também afirma que a primeira é subordinada à segunda e que esta subordinação estaria refletida na esfera política.

Pode-se considerar que o cenário global é marcado por desenvolvimentos importantes, como a globalização e uma nova divisão internacional do trabalho, com o crescimento rápido de novas tecnologias de informação, o surgimento da economia de serviços nos países ocidentais, o ritmo acelerado da degradação ambiental e o crescente abismo entre ricos e pobres, assim como o aumento da diversidade demográfica e o multiculturalismo, num descrédito cada vez maior da universalidade e da infalibilidade da modernidade global (PRASAD, 2003). A forma como se percebe, organiza, representa e age sobre o mundo moderno deve-se tanto ao colonialismo quanto à Revolução Industrial, à Renascença e ao Iluminismo (DUSSEL, 1993, 2000; COOKE, 2003a). Para entender essas características contemporâneas e sua influência nas organizações modernas, assim como a relação destas características com o colonialismo, faz-se necessário antes entender o que está por trás do conceito de modernidade.

2.2.1 Modernidade

O conceito de Modernidade, como hoje é difundido, tem sua origem na Europa do final do século XV, mais precisamente em 1492, quando Colombo descobriu a América e toda a história da humanidade até aquele momento passou a ser desconsiderada pelos europeus, com o intuito de que a descoberta do Novo Mundo trouxesse ao continente uma posição de centralidade nas decisões, nas descobertas e no domínio global (DUSSEL, 1993, 2000; FRENKEL; SHENHAV, 2006). Este conceito de Modernidade, que praticamente ignorava a importância do mundo Islâmico e Asiático e de suas descobertas, que contribuíram para a ciência e para a transformação da sociedade europeia anterior a 1492, confere à modernidade uma dimensão parcial, provincial, unilateral e parcialmente falsa (DUSSEL, 1993; MIGNOLO, 2002, 2009; FRENKEL; SHENHAV, 2006), tornando-a um fenômeno essencialmente eurocêntrico. O que se chama hoje de globalização é o resultado de um processo de exploração e dominação exercido pela Europa sobre o resto do mundo desde o final do século XV, conforme apresenta Quijano (2000), Mignolo (2002, 2009) e Jack e Westwood (2009 apud WOITAS; PIRES, 2016). Nesse processo, a Europa se auto intitula o centro do mundo moderno, e todo o resto que não faz parte do continente europeu – com seu poder de dominação cultural, política, econômica e militar característicos –, faz parte de sua periferia, seguindo a definição de Prebisch utilizada por Quijano (2000). Este processo de dominação sobre os povos da América Latina, da Ásia e da África fez, e ainda faz parte, do conceito de modernidade europeia que teve início com a descoberta da América.

Com a conquista das sociedades e das culturas que habitam o que hoje é nomeado como América Latina começou a formação da uma ordem mundial que culmina, 500 anos depois, em um poder global que articula todo o planeta (DUSSEL, 2008; QUIJANO, 1992, 2000; WOITAS; PIRES, 2016; YOUNG, 2007). Esse processo implicou em uma grande concentração dos recursos do mundo sob o controle e em benefício da reduzida minoria europeia e de suas classes dominantes. Os dominadores “ocidentais” e seus descendentes europeus e norte-americanos são ainda os principais beneficiários junto com a parte do mundo que não havia sido colonizada pelos europeus. Os explorados e dominados da América Latina e da África são as principais vítimas (QUIJANO, 1992). Na realidade, Mignolo (2009, p. 39) afirma que “a modernidade é uma narrativa europeia que tem uma face oculta e mais obscura, a colonialidade”, tornando-se uma essencial para a existência da outra, pois “sem colonialidade não existe modernidade”.

Segundo Mir, Mir e Upadhyaya (2003), Cooke (2003b) e Ibarra-Colado (2006), foi creditado ao conceito modernista de organização industrial a esperança de que uma sociedade que dominasse a tecnologia iria criar um mundo melhor para todos os seus habitantes. A crença do advento das corporações modernas estaria ligada ao surgimento da tecnologia, abrindo novas possibilidades de se formar uma organização, facilitando o surgimento de novas estruturas organizacionais, como a forma divisional das organizações, e novos instrumentos de controle organizacional, como os contratos; ainda assim, crê-se em novas vias de crescimento, como a internacionalização de empresas. O surgimento e a adoção de novas práticas de microcontrole, indo desde a administração científica e a escola das relações humanas até as últimas teorias de Gerenciamento de Qualidade Total (GQT) e de reengenharia (MIR; MIR; UPADHYAYA, 2003), também são creditados ao advento das corporações modernas. Muitas formas organizacionais conhecidas foram desenvolvidas durante regimes coloniais, como, por exemplo, o paralelo que pode ser traçado entre a Companhia das Índias Orientais e suas subsidiárias e as corporações multinacionais de hoje (MIR; MIR; UPADHYAYA, 2003). A construção da organização moderna e o sistema de controle por esta adotada estão ligados intrinsecamente à construção do discurso de modernidade, que deve sua primazia ao processo de colonização. O colonialismo não apenas facilitou o processo de apropriação de riquezas pelas potências colonizadoras, mas também serviu para impor um discurso homogeneizante sobre as colônias, negando legitimidade a várias perspectivas e epistemes (MIR; MIR; UPADHYAYA, 2003).

A perspectiva modernista apresenta, todavia, uma visão limitada das organizações por não dar a devida atenção às forças políticas e coercitivas que as acompanham, e facilitam não apenas os processos organizacionais, mas os próprios aspectos de desenvolvimento tecnológico que os tornaram possíveis (MIR; MIR; UPADHYAYA, 2003). Dessa forma, não reconhecem a essência política e social da organização da existência das comunidades humanas e eliminam, assim, as diferenças existentes entre a variedade de instituições existentes em natureza e a função social (IBARRA-COLADO, 2006); assim, foi implicitamente legitimada a maneira com que a diversidade global do progresso, o avanço tecnológico e a criação de riquezas foram subordinados à história de um pequeno número de nações (MIR; MIR; UPADHYAYA, 2003; IBARRA-COLADO, 2006).

Em especial, na área de Estudos Organizacionais, é lembrado por Ibarra-Colado (2006, p. 465) que

discutir Estudos Organizacionais na América Latina é discutir a importação, tradução e repetição do conhecimento produzido no mundo anglo-saxônico,

e por isto é a história de um discurso falso [...] Ideias geradas localmente não encontram seu caminho nas redes de poder que constituem o conhecimento global [...] A inclusão global não elimina as particularidades de cada realidade local.

2.2.2 Colonialismo e Neocolonialismo

Os processos de dominação exercidos sobre estes povos são conhecidos como colonialismo e imperialismo, sendo conceitos amplamente debatidos em seus múltiplos e inconstantes significados. Enquanto o colonialismo envolve uma real conquista física, uma ocupação e uma administração do território de um país por outro, o imperialismo é o exercício de poder político e econômico de um país sobre outro, mas sem envolver necessariamente ocupação física direta (PRASAD, 2003; LOOMBA, 1998; JACK; WESTWOOD, 2009 apud WOITAS; PIRES, 2016; YOUNG, 2007). Para Quijano (1992, 2000), dá-se o nome de colonialismo para a relação de dominação direta, política, social e cultural dos europeus sobre os conquistados de todos os continentes. Esta relação, em seu aspecto político formal e explícito, foi derrotada na grande maioria dos casos, iniciando pelo continente americano e seguido pelos continentes africano e asiático, estes principalmente após a Segunda Guerra Mundial. Em paralelo ao colonialismo, e em alguns casos posteriormente a ele, há a relação de dominação conhecida por imperialismo, sendo este caracterizado pela associação de interesses sociais entre grupos dominantes (classes sociais ou etnias) de países desigualmente colocados em uma articulação de poder, mais do que uma imposição a partir do exterior (QUIJANO, 1992, 2000; IBARRA-COLADO, 2006).

Um exemplo de imperialismo frequentemente citado é o do sistema de imperialismo estadunidense, que é visto primariamente como não sendo colonial e procura exercer, de modo considerável, o poder do controle, principalmente econômico e político, através de poderosas instituições, como a Organização Mundial do Comércio (OMC), o Banco Mundial e o Fundo Monetário Internacional (FMI), e não através de novas conquistas e ocupações (BRAGA, 2000; COOKE, 2003b; PRASAD, 2003; QUIJANO, 2000; YOUNG, 2007). Todavia, cabe lembrar que os Estados Unidos possuíam possessões imperiais formais na Ásia e na América Latina, e sua própria criação como nação requereu a opressão colonialista da população indígena, assim como de milhões de africanos e seus descendentes, que foram escravizados (COOKE, 2003a; QUIJANO, 2000).

No moderno colonialismo ocidental não apenas houve extração de riquezas e cobrança

de tributos das pessoas e territórios conquistados, mas também ligação entre o ocidente e suas colônias através de uma estrutura em que se verificam trocas desiguais, da mesma forma que se opera desigualmente o processo de industrialização, tornando as colônias economicamente dependentes das nações colonialistas (PRASAD, 2003; DUSSEL, 2000; IBARRA-COLADO, 2006; WOITAS; PIRES, 2016). Esse equilíbrio possibilitou, no passado, a emergência do capitalismo europeu, contribuindo hoje para a sua manutenção, com a subjugação das colônias, também ocorrendo nos âmbitos cultural e ideológico (QUIJANO, 1992, 2000; LOOMBA, 1998; DUSSEL, 2000; PRASAD, 2003). Uma diferença importante entre o colonialismo ocidental moderno e os antigos impérios é a dimensão econômica presente na atualidade (BRAGA, 2000; JACK; WESTWOOD, 2009 apud WOITAS; PIRES, 2016; PRASAD, 2003; YOUNG, 2007).

Outro processo que faz parte dessa discussão é o neocolonialismo, um termo que passou a ser usado depois do período de descolonização de países, principalmente da África e da Ásia, que iniciou no meio do século XX e que em poucas décadas levou à independência política formal de quase todas as colônias europeias. Entretanto, estes países recém-independentes perceberam que, apesar de sua independência política, no campo econômico continuavam dependentes de seus antigos colonizadores, em decorrência da profunda reestruturação econômica realizada durante o período colonial. Essa dependência econômica continuada das ex-colônias implicava que sua independência formal era apenas de valor político limitado (QUIJANO, 1992; BRAGA, 2000; JACK; WESTWOOD, 2009 apud WOITAS; PIRES, 2016; PRASAD, 2003; YOUNG, 2007). A independência incompleta das ex-colônias era possível de ser observada desde o período colonial, quando se dava poder ao colonizado através da participação na administração de seu país, mas de acordo com o poder soberano colonial e com autonomia limitada, como uma forma de se manter o controle sobre a colônia (COOKE, 2003b; YOUNG, 2007). Desta forma, o uso do termo neocolonialismo refere-se à continuidade do colonialismo ocidental por meios não tradicionais, sendo frequentemente visto como possuidor não apenas de dimensões econômicas e políticas, mas também de controle ocidental da dimensão cultural destes países (QUIJANO, 1992, 2000; LOOMBA, 1998; DUSSEL, 2000; FRENKEL; SHENHAV, 2003; BRAGA, 2000; JACK; WESTWOOD, 2009 apud WOITAS; PIRES, 2016; PRASAD, 2003; YOUNG, 2007).

Em relação à influência do colonialismo e do posterior neocolonialismo na sociedade latino-americana, Ibarra-Colado (2006) lembra que a imposição colonial de modos de pensar e trabalhar de caráter funcionalista, baseados na racionalidade instrumental, como também

relatado por Rosa e Alcadipani (2013), não levava em consideração a maneira como as comunidades locais (colônias) faziam uso de mecanismos de resistência, que visavam confrontar e escapar das regras formais das estruturas burocráticas e das pressões impostas pela competitividade e pelo individualismo de mercado em comunidades acostumadas a trabalhar de forma solidária e em colaboração. Resistiam à modificação de práticas locais pela modificação do significado das instituições no imaginário social, impostas pelas elites locais cooptadas pelos colonizadores (COOKE, 2003b; JACK; WESTWOOD, 2009 apud WOITAS; PIRES, 2016), mas que eram contrárias ao comportamento informal característico das sociedades latino-americanas. Esta resistência envolvia, por vezes, a desobediência direta e o sarcasmo às figuras de autoridade, quando os trabalhadores assentiam às ordens para, na verdade, recusarem-se a executá-las e, assim evitar cooperar com os dominadores. A diferença existente entre os programas de modernização, de caráter neocolonialista, e sua execução é explicada pela tensão existente entre os discursos de poder às formas de resistência empregadas pelos colonizados (IBARRA-COLADO, 2006). Todos estes programas de modernização encontram-se sob a premissa do mundo globalizado apresentada por Dussel (1993, 2000), Quijano (2000), Ibarra-Colado (2006), Jack e Westwood (2009 apud WOITAS; PIRES, 2016) e Young (2007).

Para reconhecer que se faz presente a influência do neocolonialismo, na forma como os povos da América Latina dirigem suas vidas, é necessário lutar pela autonomia intelectual e pela capacidade de ver com os próprios olhos e pensar na própria língua a identidade latino-americana, mesmo que seja necessário escrever em inglês para que este conhecimento seja difundido no centro (IBARRA-COLADO, 2006; VERGARA, 2000). O uso da língua inglesa como língua franca da ciência é, porém, criticado por Rosa e Alves (2011), que alertam para o risco de se expressar em inglês e passar a não pensar em sua língua natal, não representando claramente as formas de pensar e de resistir latino-americana, e brasileira, em especial, à dominação cultural anglo-eurocêntrica. É possível verificar essa forma de neocolonização da gestão brasileira pela alta incidência de autores e referências norte-americanos e britânicos na produção científica brasileira em gestão e organizações, conforme verificado por Vergara e Pinto (2001), Vergara (2000) e Rosa e Alves (2011).

A influência da lente imperialista sobre a percepção Ocidental em relação ao que não lhe é característico, exercida durante o período colonial, ainda está ativa como exercício de dominação cultural pelo neocolonialismo (KWEK, 2003), e esta lente imperialista continua moldando e controlando o que não faz parte do mundo ocidental em vários domínios. A

ciência ocidental usa a supressão e a falsificação de fatos para legitimar seu próprio modo de saber como sendo único, portanto, violando o próprio conhecimento (KWEK, 2003; DUSSEL, 2008). Para Dussel (1993, 2000, 2003), a modernidade técnica e a globalidade econômica estão longe de ser uma globalização cultural da vida cotidiana que valoriza a maioria da humanidade. A colocação de costumes ocidentais como sendo a normalidade influencia a pesquisa e o gerenciamento da questão cultural dentro das empresas (ROMANI; RÖÖK, 2010).

Para Cooke (2001), a gestão do desenvolvimento, longe de constituir um novo conjunto de relações entre países desenvolvidos e em desenvolvimento, era uma continuação da replicação da manutenção de relações de poder imperialistas no mundo, assim como o status neocolonial de certas nações e sua população. Tanto a administração colonial quanto a gestão do desenvolvimento são fundamentalmente intervenções de países desenvolvidos em operações de estados e sociedades em desenvolvimento ou subdesenvolvidos (COOKE, 2001, 2003c, 2004; FREITAS, 1987; MOTTA; CALDAS, 1987). O estágio de subdesenvolvimento econômico e social dos países que anteriormente eram colônias do ocidente é causado, em parte, pelas práticas neoliberais impostas por organismos internacionais (Banco Mundial, FMI), o que acaba por manter no poder regimes não democráticos e ilegítimos em países do continente africano e na América Latina (BRAGA, 2000; COOKE, 2001).

McKenna (2011), em seu trabalho com líderes empresariais norte-americanos, apresenta como o discurso neocolonial, a tese da modernização e da industrialização e a da convergência, é usado como justificativa para impor um modelo econômico norte-americano sobre o resto do mundo. Em contrapartida, há formas alternativas de modernização e modernidade que estão surgindo e tomando forma na Índia, China, Brasil e outros países. Para isso, o autor argumenta que a teoria pós-colonial pode destacar como, através do discurso e suas consequências materiais, a “realidade”, a vida, as organizações, o trabalho e o emprego são reconfigurados para produzir “sujeitos trabalhadores efetivos como requerido pelo crescente caráter transnacional de mercados e capital” (McKENNA, 2011, p. 390). Para McKenna, cada vez mais países como China, Índia e Brasil estão estabelecendo modos alternativos de fazer negócios em escala global, opondo-se, assim, à hegemonia da abordagem norte-americana e seus padrões, o que pode ser compreendido como uma forma de resistência, similar ao hibridismo trazido por Frenkel e Shenhav (2006) e Rosa e Alcadipani (2013).

De acordo com Frenkel e Shenhav (2006, p. 870), “o conceito de cultura

organizacional é um produto de hibridismo e purificação em um contexto neocolonial”. A cultura ocidental é, então, seguida como modelo universal e o gerenciamento é a ponta da lança do neocolonialismo na era da descolonização, o que auxilia na reprodução do controle ocidental na economia e cultura globais, ao mesmo tempo em que aumenta a legitimidade acadêmica do modelo gerencial do colonizador (FRENKEL; SHENHAV, 2006).

Com isto, Frenkel e Shenhav (2006, p. 855) propõem seguir uma epistemologia híbrida em que há o reconhecimento de que “a história da administração e das organizações deveria incluir a fusão entre o colonizador e o colonizado e seus efeitos mútuos um sobre o outro”. No estudo da diversidade cultural e da administração crítica, é preciso ser reconhecida a hibridização entre a metrópole e a colônia no nível das entidades organizacionais.

Os autores (2006) ainda analisam a canonização dos Estudos Organizacionais usando a teoria da modernidade de Latour, e acabam por ficar divididos entre dois princípios contraditórios, sendo um a hibridização, de Bhabha (1994 apud FRENKEL; SHENHAV, 2006), e o outro a purificação, relacionada ao conceito de Orientalismo de Said (1973 apud FRENKEL; SHENHAV, 2006). A purificação pode ocorrer tanto pela exclusão de conhecimento explicitamente colonial quanto pelo ocultamento das próprias raízes coloniais. Dessa divisão entre hibridização e purificação é possível concluir que o encontro entre metrópole e colônias é sempre híbrido e, desta forma, o Orientalismo seria então uma prática híbrida que foi purificada (FRENKEL; SHENHAV, 2006), resultando em uma perspectiva binária entre Ocidente e Oriente, que mais dificultaria a análise destes encontros coloniais do que auxiliaria na compreensão de seus efeitos (LOMBA, 1998). A Teoria Organizacional, por ter origem ocidental, mantém-se afastada do “Oriente”. Entretanto, apesar de suposições e inclinações orientalistas na literatura acadêmica gerencial, este campo do conhecimento é estrutural e historicamente híbrido (FRENKEL; SHENHAV, 2006).

O Orientalismo é como o Ocidente vê, ensina, descreve e interpreta o Oriente, resultando em sua dominação, enquanto que o hibridismo é mais do que apenas um sincretismo entre as posições do colonizador e do colonizado, com isto esquecendo-se das relações de poder existentes. Ele é mais uma “forma de resistência ao poder do colonizador” (FRENKEL; SHENHAV, 2006, p. 858).

As raízes do sistema gerencial, observado hoje nas empresas multinacionais, encontra sua origem na forma como a metrópole administrava as colônias, abrangendo os aspectos políticos, econômicos e culturais. Técnicas de gestão da produção moderna eram usadas nas colônias antes mesmo de sua aplicação na metrópole (FRENKEL; SHENHAV, 2006).

Entretanto, o cânone purificado dos Estudos Organizacionais, segundo Frenkel e Shenhav (2006), não reconhece este fato, e seus textos raramente mencionam o emprego destas práticas de gestão ocorridas durante o encontro colonial.

Há uma percepção de inferioridade cultural do colonizado, partindo da premissa de que o colonizador é o modelo cultural a ser seguido. A raiz dessa diferenciação feita entre ocidentais/civilizados e os “selvagens bárbaros”, quanto à disponibilidade ao trabalho, estaria, segundo o colonizador, em “traços biológicos”, que tornariam o selvagem um “trabalhador indesejável” (FRENKEL; SHENHAV, 2006, p. 863). Esta é uma justificativa, preconceituosa, que ainda é usada para a divisão do trabalho conforme a superioridade ou a inferioridade da raça, que pode ser inclusive observada na realidade brasileira quanto à diferenciação entre negros e brancos, trabalhadores do Norte e do Nordeste *versus* trabalhadores do Sul e do Sudeste. Não se pode esquecer, também, que métodos participativos de gestão têm sido empregados em países subdesenvolvidos e em desenvolvimento, dentro do escopo da gestão do desenvolvimento promovida por países desenvolvidos e organizações, como o Banco Mundial e o Fundo Monetário Internacional, para negar acusações de práticas neocolonialistas quando, na verdade, procuram controlar a elite dos países menos favorecidos socioeconomicamente em benefício do Ocidente desenvolvido (BRAGA, 2000; COOKE, 2001, 2003c, 2004).

Para Peter Drucker, outras culturas (diferentes da cultura ocidental, norte-americana) são exóticas e inferiores, e a administração é exclusivamente ocidental, digna de ser imitada pelo resto do mundo (FRENKEL; SHENHAV, 2006). Essa distorção tornou-se mais acirrada na era do neocolonialismo, quando “o controle do colonizado foi transferido dos comandantes militares e burocratas do estado para as mãos dos gerentes das corporações multinacionais” (FRENKEL; SHENHAV, 2006, p. 866), o que é corroborado por Mignolo (2002), Caldas (1987), Motta, Alcadipani e Bresler (2001), Borin-de-Souza et al (2015), Borin-de-Souza e Segatto (2015) e Woitas e Pires (2016).

Os conceitos principais de colonialismo, imperialismo e neocolonialismo adotados nesta pesquisa podem ser encontrados de forma sumarizada no Quadro 2, juntamente com os autores que servem como referência para os conceitos adotados.

Quadro 2 – Principais conceitos adotados

Conceito	Significado	Autores
Colonialismo	<ul style="list-style-type: none"> - Conquista física, ocupação e administração do território de um país por outro; - Relação de dominação direta, política, social e cultural dos europeus sobre os conquistados de todos os continentes. 	<ul style="list-style-type: none"> - Prasad (2003); Loomba (1998) - Quijano (1992, 2000)
Imperialismo	<ul style="list-style-type: none"> - Exercício de poder político e econômico de um país sobre outro que não envolva necessariamente ocupação física direta; - Associação de interesses sociais entre grupos dominantes (classes sociais ou etnias) de países desigualmente colocados em uma articulação de poder, mais do que uma imposição a partir do exterior. 	<ul style="list-style-type: none"> - Prasad (2003); Loomba (1998) - Quijano (1992, 2000); Ibarra-Colado (2006)
Neocolonialismo	<ul style="list-style-type: none"> - Continuidade do colonialismo ocidental por meios não tradicionais, sendo frequentemente visto como possuidor não apenas de dimensões econômicas e políticas, mas também de controle ocidental da dimensão cultural destes países. 	<ul style="list-style-type: none"> - Quijano (1992; 2000); Loomba, (1998); Dussel (2000); Frenkel; Shenhav (2003); Prasad (2003)

2.3 PROCESSOS DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS – MODOS DE ENTRADA, ASPECTOS CULTURAIS E ORGANIZACIONAIS

Serão brevemente apresentados aqui os principais conceitos abordados na pesquisa acadêmica sobre processos de internacionalização de empresas, iniciando-se por um caráter mais geral, pelas abordagens comportamental e econômica, e depois tratando das especificidades dos processos de internacionalização de empresas brasileiras, em que a dimensão cultural também é abordada.

A busca por oportunidades e rotas comerciais foi o principal motivo para a exploração de grande parte do mundo, sendo fator determinante da riqueza de indivíduos, empresas e nações ao longo da história. Desta forma, pode-se dizer que as estratégias internacionais não são uma criação do século XX, já que elas não se restringem a grandes empresas multinacionais, podendo ser adotadas também por pequenas e médias empresas, ressalvando que estas últimas enfrentarão maiores dificuldades ao colocarem suas estratégias em prática (BARNEY; HESTERLY, 2011; SEIFERT; CHILD; RODRIGUES, 2012; LOCATELLI;

WERLANG; FAVRETTO, 2016; CARPES et al, 2015; MARINHO; LIMA; OGASAVARA, 2017). Para que as estratégias internacionais sejam fonte de vantagens competitivas sustentáveis às empresas, estas precisam explorar recursos e capacidades que sejam ao mesmo tempo valiosos, raros e difíceis de imitar; uma empresa que adote uma estratégia de internacionalização precisa estar organizada de forma a realizar o potencial competitivo pleno de seus recursos e capacidades (PAIVA; HEXSEL, 2005; BARNEY; HESTERLY, 2011; CARPES et al, 2015). A internacionalização atual da produção tem sido apenas um dos aspectos do padrão mais geral de “internacionalização” do crescimento do comércio internacional e dos fluxos de capitais e de tecnologia que têm caracterizado o estável sistema comercial liberal do pós-guerra. Embora muitos dos primeiros investimentos internacionais possam ter sido inicialmente inspirados por temores protecionistas e por um profundo desejo de se assegurarem os acessos a grandes mercados, o crescimento no pós-guerra na internacionalização da produção tem, geralmente, assumido um caráter muito mais complementar que substitutivo dos fluxos de comércio internacional (FREEMAN; SOETE, 1997).

Foi fundamentalmente a internacionalização da produção das três últimas décadas do século XX que levou ao emparelhamento e à rápida difusão das técnicas de produção “de melhor prática” e de produtos de origem norte-americana de um grande número de países da OCDE¹. E, assim, foi-se para a convergência dos níveis de renda, e não apenas para os fluxos de comércio internacional, como as teorias tradicionais do comércio levavam a acreditar (FREEMAN; SOETE, 1997; BARNEY; HESTERLY, 2011). Nem sempre estão claros quais são os produtos e serviços vendidos no mercado local que também terão boa aceitação no mercado internacional, pois a preferência dos consumidores pode variar significativamente entre os mercados doméstico e internacional de uma mesma empresa. Produtos ou serviços devem atender a necessidades, desejos e preferências dos consumidores em mercados estrangeiros pelo menos tão bem quanto, ou melhor que, os concorrentes (PAIVA; HEXSEL, 2005; BARNEY; HESTERLY, 2011; CARPES et al, 2015; MARINHO; LIMA; OGASAVARA, 2017).

Há três modos de entrada em um novo país possíveis para uma empresa. Formar uma *joint venture*, construir uma nova planta (*greenfield*) e/ou a aquisição de uma empresa já existente. Quanto maior for a distância cultural entre o país de origem da empresa investidora e o país de entrada desta empresa, maior será a probabilidade de a empresa escolher pela

¹ Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico.

formação de *joint venture*, ou então pela construção de uma nova planta ao invés de uma aquisição. E, da mesma forma, estes modos de entrada serão preferidos quanto maior for a cultura da empresa investidora caracterizada pela aversão à incerteza em relação a práticas organizacionais (KOGUT; SINGH, 1988).

As diferenças nas culturas nacionais resultam em práticas organizacionais e administrativas diferentes, assim como em expectativa dos empregados. Quanto mais distantes forem culturalmente dois países, mais distantes serão, em média, suas características organizacionais. Haverá, então, a necessidade de um ajuste organizacional que represente a combinação entre práticas administrativas e culturais, assim como as características pessoais do alvo das empresas mães. Quanto menores forem estes custos de ajuste organizacional, maior será a preferência por uma aquisição (FREITAS, 1987; KOGUT; SINGH, 1988; CARPES et al, 2015).

Conhecido inicialmente como modelo de Uppsala, e posteriormente como modelo da Escola Nórdica, este modelo de internacionalização é focado na aquisição gradual, na integração e no uso do conhecimento sobre mercados estrangeiros e operações, e o crescente compromisso e envolvimento com o mercado e com o país estrangeiro. A falta desse conhecimento é um obstáculo importante ao desenvolvimento de operações internacionais, sendo ele necessário e podendo ser obtido principalmente por operações extrafronteiras (HILAL; HEMAIS, 2003). Duas direções para a internacionalização de empresas são possíveis, uma vez que haja envolvimento crescente da empresa no país estrangeiro e o estabelecimento sucessivo de operações em novos países.

O impacto mais importante causado pela nova linha de pensamento foi fazer com que os estudos sobre Negócios Internacionais deixassem de ser examinados puramente como um fenômeno econômico para serem também analisados sob a perspectiva da Teoria do Comportamento Organizacional. Nessa perspectiva teórica, a empresa internacional é definida como uma organização caracterizada por processos cumulativos de aprendizagem, apresentando uma complexa estrutura de recursos, competências e influências, em que também são abordados aspectos como organizações informais, networks pessoais e estrutura de poder (JOHANSON; VAHLNE, 1977, 1990, 1992).

Um dos pressupostos subjacentes da escola é que a internacionalização da empresa, seja por meio de exportações, seja por meio de investimentos diretos (FDI), é uma consequência do seu crescimento. Quando o mercado doméstico está saturado e, conseqüentemente, o número de oportunidades lucrativas diminui até o ponto de impedir a

ampliação da empresa, devem-se buscar novos locais para se expandir. Dado que as novas alternativas geralmente parecem ser mais incertas do que as velhas fórmulas familiares, supõe-se que a expansão será dirigida para locais mais similares àqueles das operações existentes. Se a expansão vertical é descartada como sendo muito incerta ou não lucrativa, o caminho a seguir é, normalmente, a expansão geográfica. Portanto, nesse ínterim, o processo de internacionalização não é visto como uma sequência de passos planejados e deliberados, baseados em uma análise racional, mas como uma sequência de passos de natureza incremental, visando a se beneficiar da aprendizagem sucessiva por meio de etapas de comprometimento crescente com os mercados estrangeiros (HILAL; HEMAIS, 2003; JOHANSON; VAHLNE, 1977, 1990).

Johanson e Vahlne (1977) advogavam que o processo de internacionalização se dava de forma incremental por causa das incertezas e das imperfeições das informações recebidas sobre o novo mercado, iniciando com um envolvimento leve, geralmente representado por exportação direta, quando se tem a oportunidade de adquirir conhecimentos sobre o novo mercado. O envolvimento se aprofunda a partir do aumento desses conhecimentos e da melhoria dos canais de informação, podendo a empresa chegar a um alto envolvimento, representado pelo estabelecimento de subsidiárias no país estrangeiro. A sequência na seleção de mercados abrange a entrada sucessiva em mercados cada vez mais psiquicamente distantes², à medida que a empresa ganha experiência de operações estrangeiras (HILAL; HEMAIS, 2003).

Por outro lado, a teoria eclética da internacionalização da empresa, de John Dunning (1979, 1988, 2001), também conhecida como Paradigma Eclético, procura explicar por que uma empresa decide produzir no exterior. Essa proposta considera que determinadas falhas de mercado, tais como custos de informação e de transação, oportunismo dos agentes e especificidades de ativos, conduziriam uma empresa a optar pelo investimento direto no exterior ao invés de atender determinado mercado através de exportações ou licenciamento. Para tanto, a hipótese principal é que para a empresa se comprometer com um IDE, três condições devem ser satisfeitas (DUNNING, 1979):

- a) a empresa deve possuir **vantagens de propriedade** em comparação com as

² Distância psíquica é definida como a soma dos fatores que interferem no fluxo de informação entre países. A Escola de Uppsala não considera a percepção da distância psíquica em nível individual, mas sim em nível coletivo. Quanto maior for a diferença entre o país de origem e o país estrangeiro em termos de desenvolvimento, nível e conteúdo educacional, idioma, cultura, sistema político, entre outros, maior será o nível de incerteza (JOHANSON; VAHLNE, 1977; HILAL; HEMAIS, 2003).

empresas de outras nacionalidades para atender determinado mercado, como ativos intangíveis, tais como patentes, marcas, capacidades tecnológicas e de gestão e habilidade para a diferenciação de produtos;

b) para que a primeira condição seja satisfeita, deve ser mais benéfico para a empresa explorar esses ativos diretamente do que vendê-los ou cedê-los na forma de leasing para empresas estrangeiras, ou seja, deve valer a pena **internalizar** as vantagens como parte de suas atividades ao invés de externalizá-las a outras empresas através de licenciamento ou algum outro tipo de contrato; e

c) deve ser mais lucrativo para a empresa fazer uso dessas vantagens em associação com algum fator externo ao país doméstico (por exemplo, recursos naturais, mão de obra de baixo custo, mercado protegido) para que seja mais vantajoso produzir no exterior do que exportar (**vantagens de localização**).

As três vantagens precisam estar presentes para que uma empresa realize um investimento direto no exterior, gerando maior valor agregado que as empresas domésticas. As vantagens de posse (*ownership*), localização (*location*) e internalização (*internalization*) explicam o escopo e a distribuição geográfica das atividades de empresas multinacionais (STAL; CAMPANÁRIO, 2011; PINTO; GASPAR; FERREIRA; SERRA, 2010).

2.3.1 Aspectos Culturais e Organizacionais

O mundo é cheio de contradições entre pessoas, grupos e nações que pensam, sentem e agem de forma diferente. Compreender estas diferenças é uma condição para promover a cooperação em escala global para soluções de problemas nas áreas da interação humana. Questões de economia, tecnologia, medicina ou biologia sempre foram consideradas essencialmente técnicas, e uma das razões por que muitas soluções não funcionam, ou não podem ser implementadas, é porque as diferenças na maneira de pensar entre os parceiros foram ignoradas. É no mínimo essencial a compreensão destas diferenças, tanto quanto a compreensão de aspectos técnicos. Apesar de a variedade da maneira de pensar das pessoas ser consideravelmente grande, há uma estrutura nesta variedade que pode servir como ponto de partida para um entendimento mútuo (HOFSTEDE; HOFSTEDE; MINKOV, 2010). Em antropologia social, cultura é uma palavra-chave para todos os padrões de pensar, sentir e agir

referidos anteriormente. Cultura também se refere às atividades diárias e costumeiras de um indivíduo. Desta forma, pode-se dizer que “cultura é a programação coletiva da mente que distingue os membros de um grupo ou categoria dos membros de outro grupo ou categoria” (HOFSTEDE; HOFSTEDE, 2010, p. 04; HOFSTEDE, 2011, p. 03).

Segundo a premissa adotada por Hofstede (2011), cultura é aprendida, não herdada. É derivada do ambiente social de uma pessoa e não de sua carga genética. É um fenômeno coletivo, mas que pode ser conectado a diferentes coletividades. De forma mais comum, o termo cultura é usado para tribos ou grupos étnicos na antropologia, para nações nas ciências políticas, sociologia e administração e para organizações na sociologia e na administração. Alterar o nível de agregação estudado muda a natureza do conceito de cultura. A cultura no nível social, nacional e de gênero, aprendidas desde a infância, está mais enraizada na mente que a cultura ocupacional adquirida na escola, ou a organizacional adquirida em um emprego. A cultura social encontra-se nos valores, alguns inconscientes, das pessoas, enquanto que a cultura organizacional se encontra nas práticas visíveis e conscientes do trabalhador em uma empresa.

O trabalho de Hofstede, com dimensões culturais, iniciou na década de 1970, quando este teve acesso a uma grande base de dados sobre valores e sentimentos relacionados a pessoas em mais de 50 países (HOFSTEDE, 2001, 2011). As análises desta base de dados, no nível dos indivíduos, provaram ser confusas, mas quando o foco mudou para as correlações entre os escores médios dos itens da pesquisa no nível dos países houve, então, a revelação de que padrões de correlação no nível de país poderiam ser diferentes do que se encontrava no nível individual, necessitando de uma análise interpretativa diferente. Diferenças entre culturas nacionais poderiam ser significativamente descritas como posições relativas em um número limitado de dimensões mensuráveis, empiricamente baseadas em valores antropológicos significativamente dominantes em cada nação, mensuradas via questionários (HOFSTEDE; HOFSTEDE; MINKOV, 2010; HOFSTEDE, 2011, 2013).

O modelo de Hofstede inicialmente contava com quatro dimensões culturais (HOFSTEDE; HOFSTEDE; MINKOV, 2010; HOFSTEDE, 2011), um número que foi crescendo com o passar do tempo. Na década de 1980, uma pesquisa realizada pelo psicólogo canadense Michael Harris Bond em países do extremo oriente adicionou uma quinta dimensão ao modelo, fortemente influenciada pela filosofia Confucionista presente naquela região do planeta (HOFSTEDE; HOFSTEDE; MINKOV, 2010; HOFSTEDE, 2011, 2013). Nos anos 2000, o pesquisador búlgaro Michael Minkov, utilizando dados do *World Values*

Survey, permitiu o cálculo de escores para a quinta dimensão do modelo e adicionou uma sexta dimensão (HOFSTEDE; HOFSTEDE; MINKOV, 2010; HOFSTEDE, 2011, 2013).

Desta forma, as seis dimensões presentes no modelo de Hofstede atualmente são:

1) **Distância do Poder**, relacionada com as diferentes soluções para o problema básico da desigualdade humana. É definida de baixo para cima, e não ao contrário, sugerindo que o nível de desigualdade de uma sociedade é endossado tanto pelos seguidores quanto pelos líderes. Poder e desigualdade são fatos fundamentais de qualquer sociedade, apenas diferenciando o nível em que se encontra, visto que algumas sociedades são mais desiguais que outras;

2) **Aversão à Incerteza**, relacionada ao nível de tensão em uma sociedade em face de um futuro incerto. Não é o mesmo que evitar riscos. Está mais relacionada com a tolerância de uma sociedade à ambiguidade e indica o quanto uma cultura programa seus membros a se sentirem tanto confortáveis quanto inconfortáveis com situações desestruturadas. Culturas de aversão à incerteza procuram minimizar a possibilidade de situações desse tipo por códigos de comportamento, leis e regras, não aprovação de opiniões divergentes e uma crença em uma verdade absoluta, pois “existe apenas uma Verdade e nós a temos” (HOFSTEDE, 2011, p.10). As pessoas em países de alta aversão à incerteza têm comportamentos mais emocionais, estando motivadas por uma energia de tensão interna, enquanto em países de comportamento oposto as pessoas são mais tolerantes a opiniões diferentes de suas próprias;

3) **Individualismo versus Coletivismo**, relacionados à integração dos indivíduos a grupos. É uma característica coletiva, não individual. Em sociedades mais individualistas, espera-se que as pessoas se preocupem mais consigo mesmas e com sua família mais próxima, enquanto em uma sociedade mais coletivista as pessoas são integradas desde cedo em grupos coesos, grandes e não restritos aos parentes mais próximos, e continuam protegendo uns aos outros ao longo da vida, em troca de lealdade inquestionável;

4) **Masculinidade versus Feminilidade**, relacionados com a divisão dos papéis emocionais específicos de homens e mulheres. Também é uma característica coletiva e não individual, e não está restrito ao gênero, mas sim ao tipo de atitudes frente a problemas cuja solução teria mais características masculinas (assertividade e competitividade), ou femininas (modéstia e compaixão). Estas características, quando presentes em uma sociedade, podem ser observadas tanto em homens quanto em mulheres;

5) **Orientação para Longo Prazo versus Curto Prazo**, relacionada com a

escolha do foco dos esforços pessoais entre futuro, presente ou passado. Valores que revelam uma orientação para o longo prazo são a perseverança, frugalidade, relacionamento ordenado pelo status e senso de vergonha, enquanto que os valores indicativos de uma orientação para o curto prazo são reciprocidade, respeito pela tradição, protecionismo e estabilidade pessoal. Orientação para o longo prazo não é necessariamente Confucionismo, mas está fortemente presente em países de tradição filosófica Confucionista. E, finalmente;

6) **Indulgência versus Restrição**, relacionados com a dicotomia gratificação e controle de desejos humanos básicos de aproveitar a vida. É uma dimensão complementar à Orientação para Longo Prazo *versus* Curto Prazo, e é ligeiramente relacionada com esta de forma negativa. Foca em aspectos não abordados pelas outras cinco dimensões, mas é conhecida na literatura como a busca da felicidade (HOFSTEDE, 2011). Indulgência indica uma sociedade que permite a gratificação relativamente gratuita de desejos humanos básicos relacionados com desfrutar a vida e a diversão. Por outro lado, a Restrição indica uma sociedade que controla a gratificação dos desejos e a regula por meio de normas sociais rígidas.

As dimensões são estatisticamente distintas e ocorrem em todas as possíveis combinações, embora algumas sejam mais frequentes que outras (HOFSTEDE, 2011). A definição das seis dimensões culturais vem como respostas ao *World Values Survey*³, consistindo de 360 questões de múltipla escolha, abrangendo áreas como ecologia, economia, educação, emoções, família, gênero e sexualidade, governo e política, saúde, felicidade, lazer e amigos, moralidade, religião, sociedade e nação e trabalho (HOFSTEDE; HOFSTEDE; MINKOV, 2010; HOFSTEDE, 2011, 2013).

A influência da riqueza nacional deve ser sempre considerada, principalmente o Individualismo e a Distância do Poder. Estas diferenças de riquezas nacionais provêm de uma explicação mais equilibrada, ou parcimoniosa, do que diferenças culturais (HOFSTEDE, 2011). Por exemplo, o alto índice de individualismo na sociedade estadunidense, associado à sua considerável riqueza nacional, levou pessoas a acreditarem que promover o individualismo em países subdesenvolvidos ou em desenvolvimento (outras culturas, nas palavras de Hofstede) contribuiria para seu desenvolvimento econômico. No entanto, a causalidade ocorre ao contrário: a riqueza leva ao individualismo. Culturas organizacionais também contêm elementos das diferenças nacionais (HOFSTEDE, 2011).

³ www.worldvaluessurvey.org.

Dimensões não devem ser consideradas como tendo existência real, já que elas não existem de forma tangível; são construtos e existem apenas em nossas mentes (HOFSTEDE, 1993; HOFSTEDE; MINKOV, 2011). Hofstede (1993) alerta ainda que não há uma única forma de se administrar uma organização, que o padrão estabelecido por organizações estadunidenses não é aplicável de forma bem-sucedida a organizações de outros países do mundo, justamente devido às diferenças das culturas nacionais existentes.

Uma limitação do modelo de Hofstede é que seu nível de agregação é muito alto, abrangendo o nível do país, não contemplando diferenças regionais significativas de um país com grande extensão territorial e heterogeneidade cultural, como o Brasil. Apesar disso, Motta (2003) vê como a cultura brasileira, e por conseguinte a cultura das organizações brasileiras, é passível de ser enquadrada dentro das dimensões de Hofstede.

Deve-se também lembrar que Child e Faulkner (1998) procuram entender como a cultura pode impactar na implementação de estratégias cooperativas, e como ela pode criar barreiras à colaboração entre as organizações, ao mesmo tempo em que a retenção do conhecimento incorporado por diferentes culturas pode prover um recurso valioso para uma aliança. Dentro do estudo da cultura, os autores consideram duas coletividades como origem de culturas específicas: as organizações em que os indivíduos trabalham, onde pode ser encontrado o que é conhecido como Cultura Organizacional, e também a sociedade em que os indivíduos vivem, a qual está relacionada à Cultura Nacional (CHILD; FAULKNER, 1998). A Cultura Organizacional pode ser considerada como o conjunto de fatos, valores e artefatos que os membros de uma organização têm como sendo de existência garantida e, portanto, acreditam que constitua uma realidade em que vivem, enquanto que a Cultura Nacional é adquirida com a educação e está profundamente enraizada em um indivíduo em consequência disso (CHILD; FAULKNER, 1998). Diferenças culturais tornam-se alvo de interesse e preocupação na ocorrência de alianças estratégicas de nível internacional, embora isso ocorra em sua apreciação sobre as diferenças culturais em nível nacional e organizacional, fazendo uma comparação entre as dimensões culturais apresentadas por Trompenaars e Hofstede na análise das características de empresas norte-americanas, japonesas, alemãs e francesas, não considerando que eventuais conflitos possam surgir na associação de empresas destes países com empresas de países subdesenvolvidos ou em desenvolvimento (como Índia e Brasil). Podem, então, estes conflitos se relacionarem com a percepção dos últimos de uma postura dominadora, referindo-se a práticas neocolonialistas de dominação política, econômica, social e cultural, não se restringindo à explicação de tais conflitos na esfera das diferenças culturais

organizacionais e nacionais.

Deve ser considerado também o exemplo de Granovetter (2009), de empreendedores chineses emigrantes que equilibram o acoplamento à cultura do país em que desejam operar, posteriormente ao desacoplamento de sua cultura original, visando à obtenção de sucesso em seus empreendimentos étnico-culturais em culturas diferentes da sua, o que pode também estar relacionado com a influência da ação social nas relações econômicas (GRANOVETTER, 1985). No caso considerado como exemplo, estes empreendedores chineses buscariam estreitar seus laços com a comunidade em que estão inseridos para que, desta forma, fosse possível estabelecer uma ponte entre sua cultura original e a cultura em que estariam vivendo, minimizando o impacto negativo que as diferenças culturais poderiam impor ao êxito de seus empreendimentos comerciais. Isso lembra, em parte, o processo de hibridização descrito por Frenkel e Shenhav (2003, 2006) e Rosa e Alcadipani (2013), quando aspectos culturais diferentes a um país são adaptados à realidade local em busca de aceitação, ou menor rejeição, de seu emprego, além de estarem mais alinhados com os costumes e práticas de seu local de aplicação.

É também apresentado por Child e Faulkner (1998) o fato de que a cultura nacional pode sofrer alterações no espaço de tempo de duas gerações, citando o exemplo de jovens executivos chineses que já possuem características mais individualistas e com visão de curto prazo, condizente com a cultura ocidental, e diferente de seus antecessores no mundo organizacional que se relacionavam com o ocidente. A necessidade de acoplamento e desacoplamento dos executivos proposta por Granovetter (2009) poderia amenizar o impacto que tem a diferença cultural entre eles e seus colegas de outra nacionalidade, e esta mudança de traços culturais observadas em jovens executivos chineses poderia ser um indício de maior propensão a se adaptar a ambientes culturais diversos, via desacoplamento e acoplamento. Entretanto, essa adaptação a culturas diferentes com o objetivo de alcançar sucesso em empreendimentos comerciais não muda a possibilidade da existência de relações de poder do tipo colonizador/colonizado, e que mesmo disfarçadas pela busca de uma proximidade cultural ainda podem resultar em conflitos quando as diferenças resultam de uma resistência à dominação política, econômica, social e cultural, e não apenas em relação ao aspecto cultural. Se o processo de desacoplamento e acoplamento busca uma hibridização entre a cultura de origem dos empreendedores e a do local onde pretendem atuar economicamente, esta adaptação à nova configuração social poderia indicar uma tentativa de estabelecer laços mais fortes com a comunidade em que se inserem (GRANOVETTER, 1985) e, com isto, terem

êxito nas ações econômicas exercidas.

Quando se trata de questões culturais em processos de internacionalização, a presença do aspecto institucional está, no mínimo, implícita. A cultura pode ser considerada como o substrato em que se firmam as instituições, e os aspectos institucionais de uma sociedade, especialmente os referentes às instituições informais, permeiam todas as organizações de uma nação. Isso implica em empresas estrangeiras que, ao entrarem em contato com organizações de determinado país, encontrarão estes aspectos espalhados em maior ou menor grau nos vários parceiros potenciais que estarão buscando, sem se esquecer das instituições formais representadas pelo governo e por sua legislação. Por mais que se fale em um mundo globalizado, deve-se lembrar que instituições buscam a perenidade e a estabilidade do sistema social. Haverá uma troca, uma relação de compromisso entre os parceiros, emergentes e desenvolvidos, se quiserem realizar transações comerciais duradouras, mas esperar que isso ocorra sem sobressaltos é subestimar a força e a importância das instituições dentro dos processos de internacionalização (SPYER; BARROS, 1987).

Pressões institucionais normativas e coercitivas podem levar empresas multinacionais entrantes em um país emergente a sentirem-se compelidas a adaptarem-se à nova realidade se desejarem prosperar no novo mercado. Em contrapartida, empresas provenientes de países emergentes podem mimetizar práticas de parceiras de países desenvolvidos ao lançarem-se no mercado internacional.

Os elementos do Paradigma Eclético (ou Paradigma OLI) relacionam-se com a teoria institucional de modo que o reconhecimento de uma visão baseada em instituições, ao se elaborar a estratégia de internacionalização de uma empresa, seja um diferencial nesse processo. Como lançar mão de vantagens de localização, produzindo em países diferentes, sem conhecer as práticas e os costumes do mercado de trabalho destas localidades? Uma firma deve realmente internalizar sua produção, sabendo que um de seus países alvo sobretaxa produtos importados, mas, por outro lado, beneficia estes mesmos produtos se forem produzidos neste país, com mão de obra local? Qual é a segurança que uma firma, em que grande parte de seu valor vem de suas patentes, terá de operar em um país emergente que permite a quebra de patentes, como o Brasil fez com os medicamentos genéricos, apenas para citar um exemplo latino-americano (a China possui muitos outros exemplos)? O conhecimento da realidade institucional dos países em que uma multinacional irá operar, assim como as diferenças institucionais a serem enfrentadas, além das diferenças culturais que são usualmente citadas, pode implicar na mudança da decisão sobre o modo de entrada

no país. A decisão deve levar em conta não somente as distâncias institucionais, mas também sua influência na estratégia de internacionalização adotada pela empresa multinacional (FERREIRA; SERRA, 2008).

Analisando do ponto de vista econômico, a globalização pode ser considerada por alguns autores como uma regionalização, pois grande parte das empresas ainda prefere investir em territórios mais próximos, do ponto de vista geográfico e cultural, o que também significa menores diferenças institucionais. A prática de abertura dos mercados expôs mais claramente a postura contraditória dos Estados Unidos da América, que impõem pressões quanto à abertura econômica em outros países, mas protegem seus interesses internos (CHANG, 2002; RODRIGUES, 2004), exemplificado por sua política antidumping contra produtos chineses (PENG; WANG; JIANG, 2008). Desta maneira, a globalização, entendida como um movimento econômico autônomo, beneficia principalmente os países economicamente mais fortes por meio de políticas e práticas estabelecidas e institucionalizadas por seus governos. A perda de poder dos estados-nação se dá majoritariamente com países e governos economicamente mais fracos, que empregam medidas desproporcionais de atração de capital estrangeiro, como o uso de juros altos, colocando suas economias internas em recessão, mas atraindo investidores externos. Em conjunto com a prática de desvalorização de sua moeda, tornando mais baixos os valores de terra, propriedade, capital e trabalho, levam, contraditoriamente, à prática de apropriação de recursos internos, obrigando empresas locais a competirem sob condições desfavoráveis (RODRIGUES, 2004). Como consequência dessa dependência externa de recursos, têm-se a redução do consumo e da recessão econômica nos países emergentes, estimulando a migração de mão de obra qualificada em massa para países nos quais o investimento em trabalho resulta em compensações financeiras e oportunidades de ascensão. As alternativas que se examinam nos países em desenvolvimento são o aumento das exportações e a internacionalização das empresas (RODRIGUES, 2004).

As dimensões culturais de Hofstede, por exemplo, são uma forma de analisar culturas diferentes da eurocêntrica através de uma representação propriamente eurocêntrica, criando, assim, um sentido para estas análises que não representam realmente a cultura de outros povos, mas reforçam a visão colonialista sobre estas culturas (KWEK, 2003). A referência para comparações culturais é sempre a da perspectiva eurocêntrica, enquanto a perspectiva de outros povos, quando são representados, não tem voz (ROMANI; RÖÖK, 2010). A contribuição de Hofstede para a compreensão das diferenças culturais precisa ser

compreendida como um produto cultural do pensamento eurocêntrico e deve ser vista em um contexto de relações de poder históricas que existiram entre Oriente e Ocidente durante o colonialismo e que permitiram que o Oriente fosse definido pelo Ocidente. Seu uso implica, portanto, na reprodução da dominação colonialista (KWEK, 2003; DUSSEL, 2003; ROMANI; RÖÖK, 2010). Como as categorias dos estudos transculturais são construídas, e a presença de algumas categorias em detrimento de outras pode, por ventura, indicar tendências dominantes a serem mantidas, são questões levantadas por Romani e Höök (2010) ao tratarem da construção social e da reprodução da realidade da pesquisa e da educação do gerenciamento transcultural.

Cultura Organizacional e Cultura Brasileira expressam “níveis complementares de um mesmo fenômeno” (MOTTA; CALDAS, 1997, p. 15), mas que seguem tradições e caminhos distintos no Brasil contemporâneo. Como resultado, há um distanciamento que cada vez mais fica evidenciado, sob a perspectiva organizacional, pela “falta que o entendimento da cultura brasileira tem feito ao estudo da cultura organizacional no Brasil” (MOTTA; CALDAS, 1997, p. 15). Desde o final do século XX autores brasileiros passaram a se dedicar ao estudo da maneira pela qual a cultura das empresas instaladas no Brasil depende da compreensão adequada do modo “como a cultura brasileira é expressa e revelada” nas organizações nacionais (MOTTA; CALDAS, 1997, p. 16). É necessário levar em conta que a cultura brasileira é formada por três matrizes: a indígena, presente no continente quando da chegada do colonizador português, a própria portuguesa, de seu colonizador, e a proveniente da África negra, trazida pelos escravos que para o país foram trazidos (BRESLER, 1997, 2000; FREITAS, 1997; MOTTA; CALDAS, 1997; MOTTA, 2003). Estas três matrizes possuíam diferentes línguas, costumes, organização social e familiar e tradição religiosa, e da miscigenação entre os representantes delas é que se formou o povo brasileiro, dando origem a várias subculturas encontradas em diferentes regiões do país, de acordo com a sua colonização. Tendo isso em mente, é de se esperar que

não há como [...] estudar a cultura das empresas que operam em uma sociedade, sem estudar a cultura – ou as culturas – dessa sociedade [...] não há como pesquisar a cultura das empresas no Brasil sem compreender a cultura brasileira (MOTTA; CALDAS, 1997, p. 19).

Nas sociedades primitivas já era possível observar a relação entre a cultura nacional e a organização social, em que a linguagem era o instrumento de controle social, alterando-se a narrativa para levar um grupo em posição de inferioridade social, através da supressão de elementos desta fala, a um patamar de superioridade legitimada dentro dessas sociedades

(MOTTA, 1995; BRESLER, 2000). Tendo isso em mente, lembra-se que as organizações, como parte de uma sociedade, são também parte de uma cultura, ou de uma subcultura desta, mais precisamente. Ao se estudar uma organização como um grupo social próprio, ela pode ser considerada como possuidora de uma cultura própria, sua cultura organizacional (MOTTA, 1995). Todavia, ao se tratar de organizações multinacionais, deve ser considerado que elas são “com frequência, subculturas de uma cultura tecnocrática que ultrapassam os limites das nações [...] organizações são sistemas sociais artificiais e diferem de outras culturas” (MOTTA, 1995, p. 20):

Culturas, subculturas e contraculturas são constituídas de valores, crenças e pressupostos básicos, ritos, rituais e cerimônias, histórias e mitos, tabus, heróis e anti-heróis, normas, formas de comunicação, sagas, lendas e outros símbolos e conjuntos simbólicos. Isto é tão verdadeiro para culturas nacionais quanto para culturas organizacionais, embora nas últimas as pressões dos objetivos e metas fixadas pela alta administração, e hierarquia, coloquem constrangimentos maiores (MOTTA, 1995, p. 20-21).

A ideia de uma cultura administrável traz consigo o pressuposto correto de que a cultura é construída através de interação. Também é verdade que os dirigentes desempenham um papel no estabelecimento das condições desta interação. Entretanto, a cultura não pode ser nada diferente da realidade vivida, espontânea e subjetiva dos indivíduos. A cultura é e só pode ser a relação desses indivíduos com suas condições de existência [...] não é algo que se possa decretar e mudar à vontade (MOTTA, 1995, p. 22).

Desta forma, a cultura (organizacional) não pode ser tratada como uma variável que pode ser manipulada conforme a conveniência de uma organização, especialmente em casos de multinacionais, com culturas nacionais e organizacionais distintas, ao adquirir empresas de países com culturas nacional e organizacional diferentes da sua (MOTTA, 1995, 2003). A cultura brasileira tem como característica principal sua heterogeneidade, fruto de sua colonização realizada por povos de diferentes origens e etnias, a miscigenação destes imigrantes entre eles e com os nativos. Dentre seus principais traços culturais estão o paternalismo, a aversão a conflitos e a preferência por relações pessoais mais cordiais, a malandragem e o “jeitinho brasileiro”, uma grande distância entre as camadas sociais, o erotismo, a desvalorização do trabalho manual e, também, a valorização do estrangeiro como sendo melhor (em tudo) o que é de origem brasileira (FREITAS, 1997; MOTTA; ALCADIPANI; BRESLER, 2001).

Essa valorização do estrangeiro influencia a gestão das empresas brasileiras há décadas, sendo vista por Guerreiro Ramos (1983) como resultado de um condicionamento histórico-social, sendo “mascarada por uma pretensa busca de modernidade” (MOTTA;

ALCADIPANI; BRESLER, 2001, p. 61). A formação histórica do Brasil iniciou-se visando, unicamente, à exploração de seus recursos naturais, não havendo preocupação com o desenvolvimento socioeconômico local (FERNANDES, 1975; MOTTA; ALCADIPANI; BRESLER, 2001). A sociedade brasileira, constituída inicialmente pelos nativos, por imigrantes ibéricos, outros povos latinos (italianos), imigrantes vindos da Europa Central (alemães e poloneses) e o escravo africano negro, desde seu início consumia produtos importados das metrópoles, enquanto sua matéria-prima era consumida por esta, sem estabelecer uma economia nacional autossuficiente. Este conjunto de povos, línguas e culturas diferentes que formou a sociedade brasileira durante e após sua colonização torna difícil a existência de um sentimento de unidade nacional, aliado à admiração que os brasileiros têm pela vida em países do mundo desenvolvido, havendo até orgulho daqueles que possuem passaporte estrangeiro, graças à sua herança europeia (MOTTA; ALCADIPANI; BRESLER, 2001). Isso pode resultar na aceitação sem reflexão de orientações, e até em imposições vindas do exterior, com o discurso de que assim será possível modernizar a nação, perpetuando a “colonização” do país, que não findou com a vinda da família real portuguesa ao Brasil em 1808, sendo coroada por sua proclamação de independência em 1822 e a transição para a República em 1889.

Motta, Alcadipani e Bresler (2001) apresentam que o problema do país é que tanto o colonizador quanto o colono não sentem e veem o Brasil como sendo uma pátria, sua pátria, que os acolhe e dá segurança, e por isto continuam procurando uma matriz cultural para servir de guia. Ao não encontrar esta matriz no Brasil, partem em busca de outros países do modelo de cultura a ser adotado e admirado. Desta forma, vê-se a “valorização do que é estrangeiro, menosprezando o que é brasileiro”, pois sente-se “orgulho de se identificar com o estrangeiro e, assim, negar sua brasilidade” (MOTTA; ALCADIPANI; BRESLER, 2001, p. 67). A isto deve-se, em uma grande parcela, o fato de os portugueses terem implantado no país um sistema de governo, de leis e regras sociais complexo e já definido, sem considerar as especificidades da nova terra, a condição de vida dos que moravam no Brasil e se este conjunto necessitava ser adaptado a esta realidade ou não (BRESLER, 2000; MOTTA; ALCADIPANI; BRESLER, 2001).

Após a independência do Brasil em relação a Portugal, houve apenas a troca do modelo de referência estrangeiro, passando a Grã-Bretanha a assumir esta função. Desde então, a valorização, pela elite brasileira, do modo de vida estrangeiro, especialmente dos países economicamente desenvolvidos, é vista como uma forma de levar o Brasil à

modernidade e vê-lo fazendo parte do mundo desenvolvido, seguindo-se esse modelo externo (BRESLER, 2000; MOTTA; ALCADIPANI; BRESLER, 2001).

Essa dependência da economia brasileira de modelos externos, já apresentado por Fernandes (1975), levou à industrialização brasileira como sendo parte da globalização da economia, inicialmente britânica e posteriormente norte-americana, o que acarretou na elevação do padrão de consumo das camadas sociais mais favorecidas, aumentando o abismo entre as camadas sociais no Brasil, reforçando este traço da cultura nacional, assim como o estrangeirismo, por considerar o padrão estrangeiro de sociedade (britânico ou norte-americano) como algo que deve funcionar no país (MOTTA; ALCADIPANI; BRESLER, 2001). Esta forma de desenvolvimento econômico e social reforça a tendência de se evitar “ao máximo o reconhecimento das características locais para o desenvolvimento do país por si só” (MOTTA; ALCADIPANI; BRESLER, 2001, p. 69), além de dar ares de modernidade aos novos costumes nacionais, por terem sido importados de países desenvolvidos, como bem diz Guerreiro Ramos (1983), Bresler (2000) e Motta, Alcadipani e Bresler (2001). Isto ocorre porque “a elite nacional tem vergonha de ser brasileira e menospreza sobremaneira o que é nacional, buscando no exterior, na negação de sua brasilidade, a sua identidade” (MOTTA; ALCADIPANI; BRESLER, 2001, p. 71).

O estrangeirismo observado como sendo um traço da cultura brasileira ajuda a perpetuar as relações de dependência e segregação entre elite socioeconômica e população em geral, assim como as relações de poder e de outro traço cultural brasileiro, que é a relação entre Casa Grande e Senzala (BRESLER, 2000; MOTTA; ALCADIPANI; BRESLER, 2001). Todos estes traços remetem ao período do Brasil Colônia e levantam os seguintes questionamentos: quem se beneficia com esse comportamento? Quem é o atual colonizador da sociedade brasileira?

Seguindo as dimensões culturais propostas por Hofstede (1993, 2001, 2011, 2013), a cultura brasileira pode ser classificada como coletivista, com grande aversão à incerteza, apresentando grande distância do poder e sendo ligeiramente mais feminina do que masculina (há uma orientação para o lado humano ligeiramente maior que a orientação para o lado material), conforme sentença Motta (1997, 2000). Desta forma, a tomada de decisões nas organizações brasileiras ocorre de modo a apresentar, como características, a presença e o respeito à autoridade hierárquica, com uma comunicação intensiva ocorrendo fora do horário de trabalho; as decisões são tomadas de forma rápida e continuada, sempre buscando vantagens em relação às oportunidades vislumbradas, através de informações de fácil

obtenção, mas de conteúdo pobre, levando a decisões mais rápidas e, ao mesmo tempo, arriscadas, contando com o envolvimento de um número menor de participantes quando comparado ao processo decisório de outros países desenvolvidos economicamente (MOTTA, 1997, 2000).

Não há, nas organizações brasileiras, valores democráticos muito fortes, não chegando a ser, porém, uma autocracia. Existe uma postura intermediária e ambígua, o que é característico na cultura brasileira, e esta ambiguidade favorece a busca por caminhos alternativos para a solução de problemas (MOTTA, 1997, 2000). A integração com o capital internacional, a partir do início da década de 1990, fez do Brasil um parceiro menor dos países industrializados mais desenvolvidos, não fazendo com que isso deixe para trás seu subdesenvolvimento e dependência desses parceiros internacionais, acentuando os desequilíbrios estruturais da economia e da sociedade brasileiras (MOTTA, 1997, 2000).

2.4 FUSÕES E AQUISIÇÕES NO BRASIL – ESTUDOS EMPÍRICOS JÁ REALIZADOS

Atendendo à realidade brasileira dentro da globalização econômica mundial e os processos de internacionalização pelos quais passam suas empresas, deve-se considerar que a maior parte das empresas brasileiras que realizaram investimento direto no exterior o fez a partir de 1990, impulsionadas por reformas ocorridas a partir deste ano, como a abertura da economia, as privatizações de empresas estatais e a desregulamentação dos mercados (MACADAR, 2009; CHU; WOOD JR, 2008). Com as reformas instituídas a partir do início da década supracitada, o ambiente onde se desenvolvia a atividade econômica mudou radicalmente, levando à reestruturação da indústria brasileira e à busca da competitividade propagada em revistas de negócios alinhadas com as tendências do mercado internacional. Assim, muitas empresas procuraram se atualizar tecnologicamente, inovar em produtos e processos, qualificar seus quadros de profissionais e captar recursos no exterior. A criação do MERCOSUL também desempenhou um importante papel nesse processo, facilitando os negócios com os países vizinhos e reduzindo a distância psíquica (FREEMAN; SOETE, 1997; CAVUSGIL; GHOURI; AGARWAL, 2002; CHU; WOOD JR, 2008; MACADAR, 2009; BARNEY; HESTERLY, 2011).

Além disso, outros fatores típicos que influenciam a busca de mercados internacionais também estão presentes nesse processo quando relacionados às empresas brasileiras, como o

desejo de crescimento que inspirou as que já haviam conquistado elevada parcela do mercado nacional, o investimento no exterior, em instalações comerciais, de distribuição e de armazenamento, visando dar apoio a suas atividades de exportação, o desejo de acompanhar seus clientes quando estes se dirigem ao exterior e também o interesse em obter acesso a recursos e ativos estratégicos inexistentes, ou inacessíveis, no mercado brasileiro (MACADAR, 2009). Segundo a Secretaria Executiva da Câmara de Comércio Exterior (2009), um dos principais impulsionadores dos fluxos de IDE observados no Brasil tem sido o movimento de fusões e aquisições envolvendo empresas brasileiras e parceiros internacionais. Entretanto, o investimento direto no exterior (IDE) de empresas brasileiras de capital nacional ainda é muito incipiente quando comparado com os IDEs originários dos países em desenvolvimento da Ásia, característica que também é compartilhada por outros países latino-americanos, como a Argentina e o México (MACADAR, 2009). As empresas brasileiras demonstram preferência em adquirir plantas já existentes ou construir novas, tendo, assim, controle integral desta ao invés de *joint ventures*.

Apesar de a internacionalização estar historicamente associada às corporações multinacionais, tendências recentes sugerem que o mercado internacional está crescentemente povoado também por pequenas e médias empresas, tendências que também podem ser observadas entre pequenas e médias empresas brasileiras. Com a globalização, muitas destas empresas não podem mais sobreviver operando apenas em mercados domésticos, e outras são obrigadas a seguir seus clientes à medida que eles se movem em direção ao mercado estrangeiro, a fim de manter sua posição relativa dentro da cadeia de suprimentos. No entanto, elas são relativamente deficientes em termos de posse de recursos necessários para dar suporte a um processo de internacionalização (RODRIGUES; CHILD, 2012; SEIFERT; CHILD; RODRIGUES, 2012).

Dentro da realidade de pequenas e médias empresas brasileiras, em que há escassez de recursos, segue-se uma estratégia de estabelecer relações mais próximas com seus parceiros-alvo no mercado internacional, baseando a relação não apenas em interesses econômicos, mas desenvolvendo uma relação de confiança mais próxima do nível pessoal com os contatos existentes, para que a parceria a ser desenvolvida tenha não apenas um caráter econômico e comercial, mas interpessoal, trazendo confiança mútua ao processo de internacionalização. Estas relações são iniciadas pelas pequenas e médias empresas quando estas fazem parte de círculos ou juntas comerciais que se unem em busca de parceiros internacionais, ou através de conexões com instituições que possam intermediar o primeiro encontro entre uma empresa de

pequeno ou médio porte e um possível parceiro internacional (RODRIGUES; CHILD, 2012). No caso destas instituições, os fatores culturais que poderiam dificultar o processo aparentam ter menor influência devido à relação comercial, pessoal e de confiança desenvolvida entre os parceiros. Os fatores culturais apresentam maior interferência negativa quando se trata de grandes corporações, possivelmente pela relação de confiança entre os parceiros ser baseada mais em relações comerciais do que pessoais (RODRIGUES; CHILD, 2012; SEIFERT; CHILD; RODRIGUES, 2012).

O discurso colonizador que influenciou a gestão de empresas no Brasil, em particular a Gestão de Recursos Humanos, desde a metade do século XX, considerava como primícias que a importação e a implementação de modelos e práticas de Gestão de Recursos Humanos contribuíam para a profissionalização das empresas, assim como para a melhoria das práticas administrativas e para a modernização das relações de trabalho, usando para este fim textos técnicos, e supostamente neutros, que assumiam que a Gestão de Recursos Humanos era uma atividade de base científica, estruturada e sistemática. A visão do gerencialismo norte-americano transmitida incentivava a aplicação destas técnicas, pois iriam resolver os problemas sociais e econômicos nacionais, tendo como base o desenvolvimento da atividade econômica brasileira como um sustentáculo para o discurso da colonização. Tal discurso apontava para o fato de que, no período entre 1950 e 1980, realmente houve impacto social positivo no Brasil com a adoção destas práticas, como a emergência da classe média. Este discurso foi reforçado no país no período de 1980 a 2010 com a difusão de escolas de administração, empresas de consultoria, edição de livros e revistas de negócios em que o *management* foi apresentado como o conjunto de conhecimentos e comportamentos que marcariam o processo da modernidade no século XX, e a força desta afirmação estava no modelo empresarial bem-sucedido dos Estados Unidos no período posterior à Segunda Guerra Mundial (WOOD JR; TONELLI; COOKE, 2011). O comportamento de se orientar pela autoridade externa, presente ainda hoje nos hábitos sociais dos brasileiros, incluída aí a elite nacional, permite que se importem modelos sem adaptá-los às condições culturais (TANURE, 2005), provocando um distanciamento entre o discurso e a prática, sendo aquele fortemente permeado pela retórica gerencialista norte-americana e esta remetendo às ambiguidades e às peculiaridades características da cultura brasileira. De acordo com Caldas e Wood Jr. (1999, p. 30), “o resultado é uma realidade organizacional de ‘faz de conta’ ou ‘para inglês ver’”, o que nos remete ao formalismo. Por outro lado, os autores apontam ainda que, apesar da adoção dos modelos estrangeiros, pode ocorrer um esforço criativo de releitura e

reinterpretação da tecnologia importada, caracterizada como antropofagia organizacional.

Há de se considerar também outro aspecto da realidade organizacional brasileira. Apesar da existência de leis, regulamentos e normas, os brasileiros convivem no cotidiano com uma discrepância entre a conduta e as normas prescritas, havendo processos ou canais extraleais, ou mesmo ilegais, aceitos pelo imaginário coletivo como normais e regulares que visam ao atendimento de situações particulares do indivíduo, o que reforça o traço de personalismo presente em nossa cultura. Quanto mais ambíguo o ambiente, melhor é para se exercer o poder de maneira mais forte e personalista (RAMOS, 1983); a discrepância é caracterizada como formalismo típico das sociedades “prismáticas” ou em desenvolvimento (MOTTA; ALCADIPANI, 1999, p. 08). O formalismo, como resultado do caráter dual da formação histórica, a brasileira em particular, é apontado como a principal causa do “jeitinho brasileiro”, definido por Motta e Alcadipani (1999, p. 08) como “o genuíno processo brasileiro de uma pessoa atingir objetivos, a despeito de determinações (leis, normas, regras, ordem, etc.) contrárias”. Desta forma, Tanure e Cançado (2005) concluem que a gestão à brasileira apresenta aspectos contraditórios, como a flexibilidade para se adaptar a novas situações e a capacidade de lidar com a incerteza, ao que se interpõe uma forte hierarquia. A flexibilidade se articula com um dos traços marcantes da cultura nacional: a afetividade, já que os brasileiros revelam pensamentos e sentimentos, verbalmente ou não. São acalorados, não se retraem ao toque físico, possuem gestos e expressões fortes e falas fluentes e dramáticas. Esse conjunto de características é refletido no “jeitinho”, reconhecido pelos estrangeiros que trabalham no país.

Nos processos de integração foi verificado o respeito por parte das empresas adquirentes, normalmente mais profissionalizadas, de características e hábitos das empresas adquiridas, incorporando aspectos mais ligados à informalidade e ao relacionamento interpessoal. Disso resulta um modelo híbrido de gestão que integra processos racionalizados e traços culturais que caracterizam as organizações brasileiras (WOOD JR; CALDAS, 1999; TANURE; CANÇADO, 2005; HOMEM; DELLAGNELO, 2006). Com isso, restam duas questões a serem estudadas, segundo Tanure e Cançado (2005, p. 19):

- a) A cultura e a nacionalidade da adquirida exercem também influência sobre a forma de integração e a conseqüente construção do novo modelo de gestão?
- b) Além de esse processo ter características inerentes à nacionalidade da adquirente, aspectos da cultura local e da adquirida também teriam peso no estabelecimento da fase de integração e na construção da nova identidade organizacional?

Em processos de Fusão e Aquisição não basta o apelo à racionalidade compartilhada, como alertam Tanure e Cançado (2005), porque esta é influenciada e restringida pela nacionalidade. Esse fato precisaria ser analisado nos empreendimentos globais, pois a origem nacional tem impacto nas questões fundamentais da gestão.

É possível perceber que na maioria das empresas adquiridas prevalecem os traços da gestão à brasileira. Desta forma, os processos de gestão são sistematizados e não focados prioritariamente em resultados; há uma centralização na figura do proprietário ou do seu representante, sendo uma gestão paternalista, baseada na informalidade, na simplicidade e em relacionamentos personalizados. Surge, com isso, um novo modelo de gestão que considera a eficiência e a eficácia dos processos racionalizados e a efetividade do espaço pessoal, tão valorizado pela cultura brasileira (TANURE; CANÇADO, 2005). Os processos de Fusão e Aquisição no Brasil, apesar de seguirem aspectos postulados pela teoria, acabam por ganhar contornos específicos, impregnando-se de um estilo próprio em função de características marcantes da cultura local. Fazer negócios no Brasil pode implicar na aceitação e na incorporação do estilo de gestão ao modo nacional (TANURE; CANÇADO, 2005; HOMEM; DELLAGNELO, 2006).

Não havendo uma etnia puramente portuguesa durante a colonização do Brasil, possibilitou-se que os brasileiros fossem receptivos a outras nações. Não havendo, ainda, diferença entre raças, a única restrição seria a pureza da fé, que poderia ser resolvida por um batismo. A prova da miscigenação social em Portugal e, em grande medida no Brasil, é a presença de nomes próprios e sobrenomes iguais em diversas camadas sociais, com ascendências de pátria e religiosa diferentes (BRESLER, 2000; FREITAS, 1997). A base da arte de administrar ao estilo brasileiro é, pois, a convivência com os opostos, o aspecto paradoxal da cultura brasileira e sua influência nas organizações (SPYER; BARROS, 1997).

A importação de referências externas na realidade social, cultural, econômica e organizacional brasileira está diretamente ligada ao mito do “santo milagreiro” (CALDAS, 1997, p. 74), na crença de que “tudo que vem de fora é melhor” (CALDAS, 1997, p. 73). Sempre foram adotados referenciais estrangeiros, os quais trazem em si a ideia de modernidade, não só por países como o Brasil, mas também por outros da América Latina e de países periféricos (RAMOS, 1983; BRESLER, 2000). Entretanto, a origem destas referências muda com o passar do tempo à medida que deixam de ser úteis. No caso do Brasil, as referências vinham primeiro de Lisboa, depois de Paris e de Londres, para depois adotar-se os Estados Unidos (BRESLER, 2000; CALDAS, 1997). O estrangeiro, além de ser

uma construção arquetípica do imaginário brasileiro, também é uma construção conveniente: “A recorrência do referencial de fora, importado, se faz sentir [...] em todas as organizações no Brasil, independente de origem nacional, bem como no estudo e teorização dessas organizações” (CALDAS, 1997, p. 86). Questiona-se não a eficácia destas referências adotadas, mas sim a falta de critérios e análise crítica sobre a validade e a aplicabilidade delas à realidade organizacional brasileira (CALDAS, 1997).

Estes fatores surgem como contribuintes para que os processos de internacionalização de empresas brasileiras tenham características mais voltadas ao sistema de gestão praticado pelo Centro, sem considerar as peculiaridades de países periféricos como o Brasil, podendo levar a conflitos internos dentro das organizações brasileiras internacionalizadas, especialmente no âmbito da Gestão de Recursos Humanos. Muitos desses conflitos são creditados a diferenças culturais existentes entre os membros da empresa brasileira e o sistema de gestão eurocêntrico adotado em virtude da internacionalização. Entretanto, o uso da dimensão cultural como justificativa para estes conflitos revela traços da dominação cultural neocolonialista.

Por fim, Bresler (2000), apoiando-se no trabalho de Calligaris (1997), lembra que desde a colonização do Brasil o colono busca uma figura externa em quem se espelhar, como se fosse uma figura paterna. Inicialmente, esta figura era procurada no colonizador, tanto por parte dos povos conquistados (índios que já estavam aqui e, posteriormente, negros trazidos da África) quanto por parte dos colonos europeus que aqui vieram se assentar, esperando apoio e aprovação constante da coroa portuguesa (a figura paterna). Com o tempo, e por não encontrarem na coroa a figura paterna que ansiavam, outros referenciais externos vieram a ocupar esta função, indo desde a coroa inglesa e chegando, em dias atuais, até as empresas multinacionais norte-americanas e europeias que aqui passaram a se instalar, iniciando no século XIX e, de forma mais acelerada, no século XX. De qualquer forma, o povo brasileiro, desde sua formação, buscou e ainda busca um modelo externo à sua realidade como o padrão a ser seguido, o padrão de modernidade e civilização (BRESLER, 1997, 2000).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Serão apresentadas neste capítulo a construção metodológica e a operacionalização da presente pesquisa. Seguindo o processo de pesquisa apresentado por Denzin e Lincoln (2005), o procedimento metodológico será dividido em delineamento da pesquisa e pressupostos epistemológicos adotados, levando em conta a escolha dos objetos de pesquisa, a estratégia para a coleta de dados e o método de análise destes.

3.1 DELINEAMENTO DE PESQUISA E PRESSUPOSTOS EPISTEMOLÓGICOS

A pesquisa qualitativa é um conceito guarda-chuva que abrange várias formas de pesquisa para a compreensão de fenômenos sociais, pressupondo uma elevada proximidade com o ambiente natural; na pesquisa qualitativa não há a busca por regularidades. Como apresenta Chizzotti (2003, p. 221) em sua introdução,

A pesquisa qualitativa recobre, hoje, um campo transdisciplinar envolvendo as ciências humanas e sociais, assumindo tradições ou multiparadigmas de análise, derivadas do positivismo, da fenomenologia, da hermenêutica, da teoria crítica e do construtivismo, e adotando multimétodos de investigação para o estudo de um fenômeno situado no local em que ocorre, e enfim, procurando tanto encontrar o sentido desse fenômeno quanto interpretar os significados que as pessoas dão a eles.

O fato de uma pesquisa ser qualitativa implica em trocas intensas entre pessoas, fatos e locais que fazem parte do objeto de pesquisa, e deste compartilhamento de experiências, destas trocas, advêm significados que necessitam da atenção sensível do pesquisador para serem assim perceptíveis, conduzindo a conclusões sob o seu olhar científico (CHIZZOTTI, 2003). Diferentes orientações filosóficas e epistemológicas aderem ao abrigo da pesquisa qualitativa, apresentando vários métodos de pesquisa, como entrevista, observação participante, história de vida, análise de discurso e estudo de caso (CHIZZOTTI, 2003; DENZIN; LINCOLN, 2005).

A partir da década de 1990, a pesquisa qualitativa foi influenciada, ainda segundo Chizzotti (2003), pelo contexto social marcado pelo desaparecimento do único sistema socioeconômico que concorria como o capitalismo liberal, o comunismo soviético, abrindo, dessa forma, espaço para a globalização econômica sob o regime capitalista e para o surgimento de agendas políticas neoliberais. Diante do aparente poder apaziguante do

consumo capitalista, a força analítica das teorias críticas passou a denunciar desigualdades sociais que sucediam à ilusão igualitária do capitalismo neoliberal, elevando a importância da posição social do pesquisador para que a transcrição objetiva da realidade social não fosse posta em questão. Assim, as pesquisas passam a absorver temáticas pós-modernas como forma de se contraporem à racionalidade tecno-instrumental que comandava a pesquisa convencional, criticando politicamente as relações de poder e dominação (CHIZZOTTI, 2003).

Também são abordadas por Denzin e Lincoln (2005) as resistências acadêmicas e disciplinares à pesquisa qualitativa, ilustradas pela política imiscuída nestes campos de discurso, podendo ser divididas em resistências políticas, que situavam a metodologia dentro e fora da academia, e procedimentais, que definiam como a pesquisa qualitativa era usada para a produção de conhecimento sobre o mundo. Com frequência estes dois tipos de resistência à pesquisa qualitativa se encontravam e tinham como origem pesquisadores de natureza positivista ou pós-positivista. Denzin e Lincoln (2005) também afirmam que, após a década de 1990, a pesquisa qualitativa passou a contestar metodologicamente o momento presente e que, a partir da década de 2010, ela deve estar pronta a atender à necessidade das ciências humanas e sociais em se tornarem “locais para a conversa crítica sobre democracia, raça, gênero, classe, nações, globalização, liberdade e comunidade” (2005, p. 03).

Desta forma, a escolha dos procedimentos metodológicos deriva das posturas adotadas anteriormente nos níveis ontológicos e epistemológicos. Considerando a natureza multiparadigmática dos estudos organizacionais, tem-se a possibilidade de coexistência de diferentes modos de acesso e conceituação da realidade. É necessário posicionar-se metodológica e epistemologicamente acerca da presente pesquisa, a fim de assegurar uma coerência em relação às abordagens teóricas escolhidas. Guba, Lynham e Lincoln (2005) discorrem sobre as possibilidades de comensurabilidade entre diferentes paradigmas epistemológicos e assumem não ser possível combinar teorias dentro de paradigmas positivistas e construtivistas, mesmo sendo possível combinar metodologias mistas dentro de cada paradigma. Os autores alertam também para a possibilidade de paradigmas serem comensuráveis entre si apenas quando dividem elementos axiomáticos similares ou se possuírem “forte ressonância” (2005, p. 117).

Dentro do que é apresentado por Guba, Lynham e Lincoln (2005), tem-se a Teoria Crítica que, junto com os trabalhos pós-modernistas, encontra-se na tradição crítica de pesquisa (ALVESSON; DEETZ, 2000). Estas duas correntes paradigmáticas, de maneiras

diferentes, estão voltadas a “questionar ordens sociais estabelecidas, práticas dominantes, ideologias, discursos e instituições” (2000, p. 01). A pesquisa qualitativa também é um método de pesquisa crítica e pode ser articulada com a Teoria Crítica por se caracterizar pelo estudo indutivo de realidades socialmente construídas, tendo foco em significados, ideias e práticas, considerando o ponto de vista do sujeito de pesquisa, mas sem perder o foco do contexto mais amplo do qual a pesquisa faz parte (ALVESSON; DEETZ, 2000).

Alvesson e Deetz (2000) trazem que toda pesquisa é crítica, de alguma maneira, no momento em que não aceita reivindicações sem antes verificar seus argumentos. Entretanto, tratando-se da Ciência Social Crítica, e mais especificamente dos Estudos Críticos em Administração, é necessário desenvolver um pensamento crítico mais aprofundado, conforme sumarizado por Brookfield (1987 apud ALVESSON; DEETZ, 2000, p. 08) em quatro componentes:

- 1) Identificar e desafiar suposições que estão por trás de maneiras usuais de perceber, conceber e agir;
- 2) Reconhecer a influência da história, cultura e posição social nas crenças e ações;
- 3) Imaginar e explorar alternativas extraordinárias, aquelas que podem romper com rotinas e ordens estabelecidas;
- 4) Ser apropriadamente cético em relação a qualquer conhecimento ou solução que diz ser a única verdade ou alternativa.

A pesquisa social e crítica orienta-se ao desafio e não à confirmação da ordem estabelecida, mostrando tensões existentes e que não são reconhecidas e nem estudadas, encorajando o questionamento e não a concordância. Os estudos críticos em administração, desta forma, sustentam-se na visão de que administrar é “cumprir atividades que moldam a orientação geral de uma organização e exercem influência nas pessoas dentro da organização e em seu ambiente” (ALVESSON; DEETZ, 2000, p. 05).

Levando em consideração que Guba, Lynham e Lincoln (2005) também apresentam como sendo um atributo de qualidade de uma pesquisa a sua autenticidade, transmitida quando o pesquisador apresenta seus métodos e posicionamentos, qualidade que pode ser observada em Fals Borda (2001), a pesquisa apresentada neste projeto será do tipo, então, qualitativa, dentro do paradigma da Teoria Crítica e estando alinhada com as linhas epistemológicas Construtivista e Dialética, o que influenciou na escolha do modo como os dados serão analisados. Foi realizado um estudo descritivo e explicativo na forma de estudo de casos múltiplos, atingindo facetas distintas que podem permitir uma visualização mais abrangente dos fenômenos de interesse.

3.2 ESCOLHA DOS OBJETOS DE PESQUISA

A escolha das empresas obedeceu a critérios claros e previamente estabelecidos. Entre eles está, de forma mais geral, a facilidade de acesso a empresas que se disponham a participar da pesquisa, sendo que a garantia do caráter sigiloso da pesquisa, tanto em relação ao nome das empresas quanto à identidade dos entrevistados é, de antemão, uma condição *sine qua non* para que empresas de caráter multinacional participem de pesquisas acadêmicas. Além destas condições iniciais, os critérios específicos adotados para a busca de empresas que participaram da pesquisa são:

- ser de origem brasileira e ter sido adquirida por, ou ter passado por, processo de fusão com uma empresa multinacional de origem norte-americana ou europeia;
- ter acesso a mais duas (desejável) empresas brasileiras, em que uma tenha parceiro de origem norte-americana e a outra um de origem europeia;
- ter o processo de internacionalização (por fusão ou aquisição) ocorrido entre cinco e dez anos (entre 2005 e 2015), sendo que este período de tempo explica-se por não ser curto demais a ponto de o processo ainda não ter sido finalizado, e nem longo demais a ponto de a história do processo ter se perdido;
- ser possível remontar como ocorreu o processo de internacionalização desta empresa, por depoimentos, notícias ou um histórico em suas páginas na internet;
- ter ciência de que os envolvidos no processo de internacionalização ainda estejam disponíveis para serem entrevistados;
- garantir que documentos relativos a normas internas, identidade de marca e outros traços da empresa brasileira antes de se internacionalizar ainda estejam disponíveis para análise (fator desejável).

Dentro deste cenário, buscou-se contato com quatro empresas⁴ para a realização da pesquisa, a saber:

- empresa do setor de manutenção aeronáutica, com unidades em dois estados/regiões diferentes do Brasil (RJ e RS), adquirida por uma multinacional europeia. Esta empresa servirá como base da pesquisa (Empresa A);
- empresa do setor químico, localizada no Vale do Rio dos Sinos, no Rio Grande

⁴ Os nomes adotados a partir deste ponto são fictícios para atender ao sigilo necessário na identificação das empresas e dos entrevistados.

do Sul, adquirida por multinacional do mesmo setor de origem norte-americana (Empresa B);

- empresa do setor de material elétrico, localizada na serra gaúcha, adquirida por multinacional de origem europeia (Empresa C); e
- empresa do setor educacional (ensino superior), adquirida por conglomerado norte-americano da área do ensino (Empresa D).

Cabe destacar que o acesso às informações na empresa A foi facilitado pela vivência anterior do pesquisador nesta organização e pelo acesso facilitado a ex-funcionários, que se dispuseram a serem entrevistados. Os depoimentos foram obtidos de funcionários de diversas idades, variando também o tempo de empresa, o gênero e os níveis hierárquicos em que trabalhavam/trabalham; levou-se em consideração os relatos de suas experiências e percepções referentes ao processo de aquisição da empresa por estrangeiros e as mudanças impostas. O Quadro 3 apresenta a caracterização dos funcionários entrevistados.

O relato descrevendo a história da empresa A foi extraído do sítio eletrônico⁵, complementado com dados de experiência pessoal do autor desta tese como funcionário desta empresa no período compreendido entre 2006 e 2012.

Quadro 3 – Funcionários entrevistados da Empresa A

Nome	Sexo	Faixa etária	Nível hierárquico	Tempo de empresa
A1	F	35-40	Supervisão	6,5 anos
A2	M	50-55	Gerencial	30 anos
A3	F	35-40	Supervisão	10 anos
A4	F	41-45	Apoio operacional	17 anos
A5	M	56-60	Gerencial	30 anos
A6	M	35-40	Apoio operacional	12 anos

A empresa B apresentou, inicialmente, uma possibilidade menor de coleta de dados devido ao fato de que poucos funcionários (quatro) acompanharam o processo de aquisição e permaneceram na empresa por tempo suficiente para acompanhar seu desenrolar e que estavam dispostos a serem entrevistados. Posteriormente, foram entrevistados mais dois funcionários que saíram da empresa após sua aquisição, conforme mostra o Quadro 4.

A história da empresa B confunde-se muito com o perfil empreendedor de seu

⁵ <http://www.empresaa.com.br/index.asp?lnk=historia>.

fundador, o entrevistado B2, tendo aberto mais de dez empresas, sempre bem-sucedido em suas iniciativas. O relato por ele fornecido descreve brevemente a origem da empresa B.

Quadro 4 – Funcionários entrevistados da Empresa B

Nome	Sexo	Faixa etária	Nível hierárquico	Tempo de empresa
B1	M	41-45	Diretoria	11 anos
B2	M	56-60	Diretoria	27 anos
B3	F	25-30	Supervisão	11 anos
B4	M	36-40	Diretoria	6 anos
B5	M	31-35	Supervisão	4 anos
B6	F	46-50	Supervisão	8 anos

Em relação à empresa C teve-se uma maior dificuldade em se encontrar funcionários, ou ex-funcionários, dispostos a serem entrevistados para a coleta de dados desta pesquisa. Por último, tentou-se contato com a Empresa D através de três meios diferentes, em oportunidades diferentes, sendo que em nenhum dos contatos obteve-se resposta. Este silêncio pode ser uma forte indicação de que este é um assunto delicado de ser tratado por ambas as empresas citadas nesse parágrafo. Por isso, a pesquisa não seguiu adiante com as empresas C e D, concentrando-se nas empresas A e B.

Em relação à obtenção de documentos relativos aos processos de aquisição das três empresas remanescentes, nenhuma das que foram contatadas disponibilizou-os por considerarem sensíveis a serem divulgados a terceiros. Esta impossibilidade já foi informada de antemão pelos funcionários entrevistados que ainda ocupavam, ou ocuparam, cargos de chefia nestas organizações. Da mesma forma, os relatos obtidos representam a visão de cada um dos entrevistados sobre o processo de aquisição das empresas onde trabalhavam. Assim, a pesquisa documental restringiu-se a documentos públicos disponíveis nos sítios eletrônicos de cada uma e por notícias de jornais locais da época da aquisição delas. Deve ser mencionado que o acesso a dados sobre demissões nas empresas após sua aquisição não foi possível junto aos sindicatos a que cada empresa estava ligada.

Com estes objetos de pesquisa definidos, delimitou-se a pesquisa da seguinte forma:

A empresa A foi a principal referência para a compreensão do fenômeno do neocolonialismo, por se tratar de um caso com acesso mais rico a dados e pelo fato de o pesquisador ter tido uma relevante experiência na instituição nos cargos de engenheiro e gerente de divisão. A empresa B, contatada posteriormente, serviu ao propósito de verificar se o fenômeno observado na empresa A também pode ocorrer em outras empresas e, em caso

positivo, de que forma.

3.3 ESTRATÉGIA DE PESQUISA PARA COLETA DE DADOS

Será empregado o método de estudo de múltiplos casos, visto que este busca compreender o **como** ou o **porquê** sobre um conjunto contemporâneo de acontecimentos sobre o qual o pesquisador tem pouco ou nenhum controle (STAKE, 2005). Como é dito por Yin (2001, p. 21), “a clara necessidade pelos estudos de caso surge do desejo de se compreender fenômenos sociais complexos”.

O caso é entendido aqui como um sistema de relações sociais (STAKE, 2005) e não apenas como uma organização; é um sistema que possui fronteiras, mas que não tem limites. O caso é construído pela inter-relação entre o pesquisador e o objeto de pesquisa, não sendo dado como pronto ao pesquisador para este analisá-lo.

Quanto ao papel do pesquisador como intérprete, Stake (2005) comenta que se o caso é “mais humano ou de alguma forma transcendente, é porque os pesquisadores o são, e não por causa dos métodos” (2005, p. 443), destacando, assim, a importância da relação do pesquisador com o objeto de pesquisa e com o contexto em que o caso está sendo estudado. No estudo de caso, os pesquisadores buscam compreender as complexidades deste. Há, então, três tipos de estudos de caso definidos por Stake (2005):

- 1) intrínseco: quando se quer entender um caso particular. O caso por si só é de interesse ou interesse em uma população. Sua identificação é intuitiva e permite conclusões inesperadas ou até iluminadoras;
- 2) instrumental: pressupõe a verificação de um fenômeno, visando posterior generalização teórica após as suposições teóricas terem sido verificadas e;
- 3) coletivo: casos individuais podem ou não manifestar características em comum. O caso coletivo é selecionado, então, porque sua compreensão levará a um melhor entendimento de uma coleção maior de casos.

Seguindo a classificação de Stake (2005), a presente pesquisa trata de dois estudos de caso, ambos do tipo instrumental, que visam ao estudo do processo de internacionalização de empresas brasileiras via Aquisição por empresas estrangeiras provenientes de países economicamente mais desenvolvidos. A coleta de dados se deu por entrevistas

semiestruturadas e análise documental. A construção do roteiro de entrevistas ocorreu à medida que elas eram realizadas, momento em que os pontos de interesse a serem explorados foram sendo realçados, resultando no instrumento de pesquisa apresentado no Anexo A.

3.4 MÉTODO DE ANÁLISE DOS DADOS

Para avançar na questão da análise dos dados, optou-se pela Análise Crítica de Discurso, tomando por base o trabalho de Norman Fairclough, complementado pelo trabalho de Wodak e Chouliaraki. Este aporte teórico permitiu analisar a influência do discurso gerencialista e, acima disto, neocolonialista, dentro das empresas brasileiras que passaram por processos de internacionalização. Desta forma, foi possível revelar as relações de poder e dominação ideológica na forma como estas empresas passaram a ser geridas, desde o período imediatamente anterior à sua internacionalização até a conclusão do processo.

Uma abordagem crítica do discurso leva em consideração as conexões entre linguagem e sociedade, de modo a compreender as relações entre discurso, poder, dominação e desigualdades sociais (CHOULIARAKI, 2008; CARDOSO, 2010; MELO, 2009). É um recurso mais efetivo se utilizado em conjunto com outros métodos de análise e em um contexto analítico (MISOCZKY, 2005). É possível ser feita, segundo Wodak (2001), a análise de relações estruturais ou opacas de dominação, discriminação, poder e controle considerando suas manifestações na linguagem.

Para Fairclough (2001a), o discurso é o uso da linguagem como prática social, sendo a análise dele uma forma de evidenciar como os textos funcionam inseridos em práticas socioculturais. Além disso, o “discurso é sempre investido política e ideologicamente [...] e as ordens dos discursos podem ser vistas como variantes linguísticas da organização e do controle social” (FAIRCLOUGH, 2003, p. 23-24). Chouliaraki (2008, p. 674) ainda complementa que

A Análise do Discurso [...] apresenta a questão de como analisar cultura não como uma questão de variáveis comportamentais ou estruturas sociais objetivas, mas como uma questão de entender a cultura “de dentro” e isto provê ao analista cultural um objeto concreto de investigação – o texto. [...] Ao clamar que textos são multiplamente implicados em seu contexto social e, portanto, vêm a moldar várias formas de conhecimento e identidade, a Análise do Discurso tem sido instrumental em desenvolver um modo mais dinâmico e sensível à história de questionamento crítico à cultura, o que é largamente conhecido como pós-estruturalismo [...] Cada movimento em direção à construção de sentido faz um chamado à verdade

precisamente daquela posição de poder que a enuncia; isto não é a verdade, mas sempre um efeito verdade, uma verdade que busca reconstituir e restabelecer o poder através de significado.

Também é lembrado por Chouliaraki (2008), Wodak (2001), Fairclough (2001a, 2001b, 2003) e Barros (2008) que a Análise do Discurso, ao entrar em contato com textos e formas práticas do uso da língua, simultaneamente entra em contato com questões de poder, com relacionamentos e práticas dentro dos quais o discurso é produzido. O discurso é estruturado pela realidade social e, ao mesmo tempo, é estruturante dela (WODAK, 2009), estabelecendo seu caráter dialético (BARROS, 2008; CARDOSO, 2010; FAIRCLOUGH, 2001a, 2001b, 2003).

Dois aspectos do discurso trabalhados por Fairclough (2001a, 2001b, 2003) são a intertextualidade e a suposição, em que o primeiro revela como os textos se baseiam, incorporam, recontextualizam e dialogam com outros textos, bem como com aqueles que são deixados de fora, abrindo espaço para diferenças. O segundo termo reduz as diferenças e toma controle do discurso e de como ele é produzido, distribuído e consumido.

Neste trabalho, portanto, será utilizada a Análise Crítica do Discurso (ACD), que concebe a linguagem como prática social e materializa, através dos discursos institucional, político, de gênero social e de mídia as relações mais ou menos explícitas de luta e conflito. Foca, também não só em textos falados ou escritos, mas em estruturas e processos sociais envolvidos na produção destes textos (BARROS, 2008; CARDOSO, 2010; WODAK, 2001).

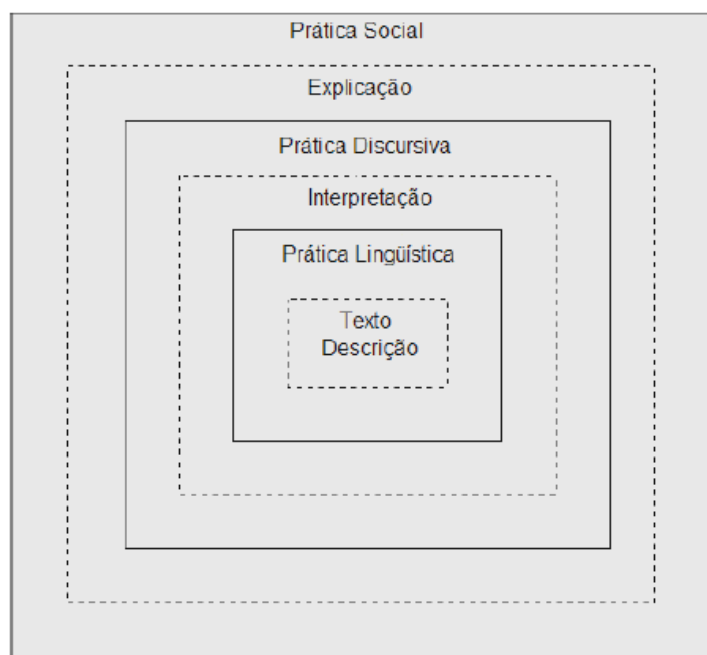
Para o propósito desta pesquisa, compreende-se que o discurso produzido, como ele é distribuído e posteriormente consumido quando se refere à globalização, à modernidade e ao desenvolvimento, tendo como exemplo o que já foi exposto por Cooke (2001, 2003c, 2004) e McKenna (2011), está diretamente relacionado com a presença do neocolonialismo nos processos de internacionalização de empresas brasileiras. É, então, essa a relação que se pretende desnudar com o auxílio da Análise Crítica do Discurso.

O Quadro 5 esquematiza as dimensões tanto do discurso quanto de sua análise textual, tendo sido apresentada por Fairclough (2001a) e adaptada por Barros (2008), sendo aqui utilizada para direcionar a análise dos dados coletados. Conforme Barros (2008, p. 203), “descrição, interpretação e explicação (explanação) correspondem aos três estágios de análise dos textos que visam ao entendimento das relações de poder e das determinações ideológicas no discurso”.

No nível de análise da prática linguística, correspondente ao estágio descritivo da ACD, em que o objeto é o texto, é possível apreender valores ligados a conhecimentos,

crenças, relações sociais e identidades sociais presentes (BARROS, 2008; FAIRCLOUGH, 2001a; MELO, 2009). Nesta pesquisa, os relatos obtidos pelas entrevistas e as notícias de jornais e revistas especializados compõem a fonte destes textos.

Quadro 5 – Dimensões do discurso e dimensões da análise textual



Fonte: Barros (2008, p. 202), adaptado de Fairclough (2001, p. 101).

Ao adentrar na análise do discurso como prática discursiva, característica do estágio interpretativo, Barros (2008) lembra que Fairclough (2001a) sugere três questões que devem ser feitas pelo analista:

- Qual é o contexto em que os participantes estão inseridos e que influenciam em suas interpretações?;
- Qual é o tipo de discurso que está sendo empregado? Pode-se ver nele influência de outros discursos (gerencialista, de globalização)? e;
- Há diferença nas respostas das duas primeiras perguntas? A prática discursiva percebida pelos entrevistados corresponde ao que eles falam?

Com essas três questões é possível verificar que “o discurso, enquanto prática discursiva, é uma construção” (BARROS, 2008, p. 207). Qual é a participação de cada um nesta construção?

Por fim, ao analisar o discurso como prática social, foco do estágio explicativo, as questões sumarizadas por Fairclough (2001), e também explicitadas por Barros (2008), são:

- Quais são os determinantes sociais, estabelecidos por “relações de poder nos níveis situacionais, institucionais e societais” (BARROS, 2008, p. 209) que estão presentes na forma do discurso analisado?;
- Há um caráter ideológico presente nas falas dos participantes (entrevistados e textos de reportagens)? e;
- Quais são os efeitos deste discurso nas relações de poder existentes? Eles contribuem para o acirramento de lutas sociais (no caso, entre brasileiros e estrangeiros)?

Estas questões, levantadas no início da análise e avaliadas à medida que a coleta de dados prosseguia, resultou em determinadas características que refletiam as falas dos entrevistados, os argumentos das reportagens consultadas e até as práticas organizacionais assumidas pelas empresas. Três características se destacaram ao longo da fase de coleta de dados:

- 1) Falta de consideração da empresa estrangeira pela legislação brasileira (fiscal, trabalhista, ambiental);
- 2) Menosprezo, tanto pela capacidade técnica dos profissionais brasileiros em apresentar soluções quanto por seu conhecimento do mercado; e
- 3) Conflitos propriamente interpessoais envolvendo estrangeiros e brasileiros.

Cada uma dessas três características se tornou uma categoria de análise da pesquisa. Identificou-se que a presença de comportamentos neocolonialistas, associada às diferenças culturais, era mais forte quando houve relatos de fatos envolvendo as três categorias. Também pode ser observado traços de comportamento neocolonial quando fatos associados às categorias 1 e 2 foram relatados. Relatos envolvendo apenas fatos que se enquadrassem na categoria 3 foram classificados como sendo resultado de diferenças culturais apenas, não podendo ser descartada a presença de neocolonialismo, já que ele apenas não foi detectado de forma mais evidente. Os elementos de cada categoria de análise serão explicitados durante a apresentação de cada empresa pesquisada.

4 ANÁLISE DOS PROCESSOS DE AQUISIÇÃO DE EMPRESAS BRASILEIRAS POR EMPRESAS ESTRANGEIRAS

As diferenças de culturas nacional e organizacional, assim como diferenças institucionais, entre as empresas brasileiras e estrangeiras que se associam em processos de Fusão e Aquisição surgem, muitas vezes, como justificativa para eventuais dificuldades nos processos de integração entre empresas. Fenômenos como este tornaram-se mais perceptíveis a partir da abertura do mercado brasileiro ocorrida no início da década de 1990. Deste momento em diante o cenário empresarial nacional sentiu o choque devido aos contrastes em termos de desempenho, estrutura organizacional e gestão entre as empresas nacionais e seus concorrentes estrangeiros que passaram a operar no Brasil (RODRIGUES; DUARTE, 1997; HOFSTEDE, 1993; CHU; WOOD JR, 2008).

É clara, dentro desse processo, a diferença no nível de desenvolvimento econômico entre os países de origem das empresas que estavam entrando no mercado brasileiro e o Brasil, ainda em estágio de desenvolvimento socioeconômico e enfrentando vários desafios nesta área. Surge, devido a esta diferença, a questão do neocolonialismo, e como esta postura de dominação política, econômica e ideológica não leva em consideração as constatações e as recomendações feitas pelas teorias que abordam diferenças culturais entre organizações e nações. É tratado aqui como neocolonialismo a continuidade das relações de dominação do colonialismo ocidental, porém não mais através da relação entre um país colonizado fornecedor de matéria-prima e uma metrópole consumidora desta e fornecedora de produtos industrializados: trata-se, agora, de relações de dominação colonial perpetuadas através de meios não tradicionais, frequentemente possuindo não somente dimensões econômicas e políticas, mas também controle sobre a dimensão cultural de países colonizados (CALDAS, 1997; DAVEL; VASCONCELOS, 1997; QUIJANO, 1992, 2000; LOOMBA, 1998; DUSSEL, 2000; FRENKEL; SHENHAV, 2003; PRASAD, 2003).

É visível, através de reportagens e entrevistas em meios especializados, a facilidade com que dirigentes e outros funcionários das organizações de países menos desenvolvidos passam a aceitar as determinações que lhe são impostas pelos parceiros de países mais desenvolvidos, simplesmente por acreditarem que o que vem do exterior seja melhor. Esta situação não é observada apenas no Brasil, mas também no resto da América Latina, no continente Africano e na Ásia (CALDAS, 1997; MOTTA; ALCADIPANI; BRESLER, 2001), e pode ser observada nas duas empresas (A e B) aqui analisadas. Seus ambientes

institucionais e empresariais específicos reforçam a condição de submissão a padrões estrangeiros, como será detalhado mais adiante.

As duas empresas aqui pesquisadas caracterizam-se por pertencerem a ramos da indústria com uso intensivo em capital e conhecimento, além da necessidade de terem em seus quadros recursos humanos qualificados e serem altamente dependentes da taxa de câmbio Dólar-Real, por serem tanto exportadoras de produtos e mão de obra (Empresa A, especificamente falando) quanto importadoras dos insumos necessários às suas operações (ABIQUIM, 2010; DE SOUZA ANTUNES; GALERA; RUBINSTEIN, 2011; FERREIRA, 2009a, 2009b; BRASIL, 2016; MARTINEZ, 2007 apud SOUZA, 2012; LEMOS et al, 2009; SOUZA, 2012; TORRES, 1997).

No cenário macroeconômico mundial, o decênio 2016-2025 é marcado em seu início pela deterioração de importantes economias emergentes, em contraste aos resultados mais positivos dos países desenvolvidos, tendo a economia brasileira apresentado esta condição de deterioração de seus indicadores socioeconômicos (BRASIL, 2016). Este período se inicia com “fraco desempenho do comércio internacional, o menor fluxo de capitais e a queda dos preços de *commodities*” (BRASIL, 2016, p. 4).

Em se tratando do desempenho dos países emergentes no início de 2016, fatores como a demanda internacional em queda, o preço das *commodities* também em queda e a restrição do fluxo de capitais devido ao aumento da taxa de juros norte-americana contribuíram para uma diminuição do nível de atividade em muitos destes países (BRASIL, 2016). Como as duas empresas aqui estudadas têm alta dependência de exportação de produtos e serviços, além de trabalharem sempre influenciadas pela cotação do dólar devido à necessidade de importação de insumos, estes fatores impactam negativamente em suas operações e em seu desempenho. Esses impactos negativos, que afetam a economia brasileira como um todo, também sofrem influência de fatores da conjuntura político-econômica nacional, como a retração de investimentos em infraestrutura, baixo nível de ocupação da capacidade industrial instalada, perda da confiança dos agentes econômicos e comportamento acompanhado pelos consumidores e empresários (BRASIL, 2016). Apesar de a queda nas importações brasileiras (insumos e matérias-primas) ter sido maior que a ocorrida nas exportações, resultando em um superávit da balança comercial (BRASIL, 2016), este cenário nacional não se reflete dentro da realidade da indústria aeronáutica, especialmente na manutenção aeronáutica (OLIVEIRA, 2005; OLIVEIRA, 2008; SOUZA, 2012; BRASIL, 2016), assim como da indústria química (BRASIL, 2016; SANT’ANNA, 2017).

A pesquisa realizada com as empresas a seguir busca elementos que demonstrem que os conflitos existentes durante e após a aquisição de empresas brasileiras por parceiros estrangeiros são gerenciados pelas multinacionais, em que o uso de diferenças culturais e institucionais são argumentos presentes em um reducionismo ao tratar destes problemas. Procura também evidenciar que tais conflitos podem ter sua real origem em relações de poder características de uma dominação neocolonialista, praticadas pelas multinacionais estrangeiras.

4.1 EMPRESA A

A primeira empresa a ser estudada neste trabalho pertence ao ramo aeronáutico, mais precisamente da área de manutenção de aeronaves e componentes aeronáuticos. Toda a indústria aeronáutica é caracterizada pela fabricação e pelo reparo de aeronaves e componentes, pela alta concentração de ativos tangíveis e intangíveis nas mãos de poucos agentes (FERREIRA, 2009a; LEMOS et al, 2009; SILVA, 2010); há maior diversidade entre os usuários destes bens, como insumos para suas atividades físicas (os operadores da aviação civil – companhias aéreas, as Forças Armadas de cada país, a aviação executiva e a aviação agrícola). Estas características apresentam-se em todos os países do globo. A atividade de manutenção aeronáutica é dependente de mão de obra altamente qualificada e constantemente auditada e treinada, significando que poucas empresas deste ramo possuem capacitação para atender uma gama tão grande de diferentes aeronaves e componentes (FERREIRA, 2009a; MARTINEZ, 2007 apud SOUZA, 2012; OLIVEIRA, 2005; KNOTTS, 1999 apud MACHADO; URBINA; ELLER, 2015), como ocorre com a empresa aqui apresentada.

Esta seção iniciará com uma apresentação do mercado aeronáutico de forma geral, assim como do ramo de manutenção aeronáutica de forma mais específica, seguindo pelo histórico da empresa, com o relato do processo de aquisição desta por outra empresa europeia, e os conflitos advindos desta aquisição. Este relato terá a contribuição de seis funcionários e ex-funcionários, divididos entre homens e mulheres, dentro de três níveis hierárquicos diferentes (gerencial, supervisão e apoio operacional).

A Empresa A passou por várias alterações de razão social ao longo de sua história, tendo várias bases de operação. Com o objetivo de simplificar as denominações aqui utilizadas, e ainda assim preservar ao máximo o anonimato dos entrevistados e da própria

empresa, será detalhada, a seguir, a sequência de fases pelas quais passou a Empresa A, assim como suas três bases de operação. A empresa aérea europeia que adquiriu a Empresa A em 2005 será denominada apenas como **Controlador Europeu**.

- 1927 a 2000: departamento de manutenção de uma companhia aérea brasileira (**Aviação A**);
- 2000 a 2005: empresa de manutenção aeronáutica pertencente ao grupo da companhia aérea brasileira à qual estava vinculada (**Empresa A**);
- 2005 a 2009: adquirida por empresa aérea europeia (**Controlador Europeu**), mas mantendo a mesma identidade visual e a razão social que possuía desde 2000;
- 2009 até os dias atuais: a **Empresa A** passou a adotar a mesma identidade visual do Controlador Europeu e mudou sua razão social, no Brasil, para refletir esta mudança;
- Base da empresa na região Sul do Brasil – **Base 1**;
- Primeira base da empresa na região Sudeste do Brasil – **Base 2**;
- Segunda base da empresa na região Sudeste do Brasil – **Base 3**.

4.1.1 Descrição do Ambiente Econômico da empresa

Quando se fala do setor aeronáutico, desde a concepção, fala-se em projeto, construção de aeronaves, manutenção de aeronaves e componentes, controle de tráfego aéreo e de aeródromos, técnicas, conhecimento e tendências bastante comuns entre os vários países onde esta indústria está presente. As diferenças encontram-se na forma como as soluções são encontradas e empregadas e nas vantagens competitivas específicas de cada país, que varia com seu grau de desenvolvimento socioeconômico (FERREIRA, 2009a, 2009b; LEMOS et al, 2009; SILVA, 2010; SOUZA, 2012). Assim, “O dinamismo do setor aeronáutico é grandemente afetado por abalos imprevisíveis como, por exemplo, os atentados terroristas de 11 de setembro de 2001” (MARTINEZ, 2007 apud SOUZA, 2012, p. 15).

A indústria da aviação mundial, em que se inserem empresas de manutenção de aeronaves e componentes aeronáuticos (como a Empresa A), tem normas e padrões de qualidade e de segurança globais a serem cumpridos, além das especificidades regulatórias de cada país. Grande parte dos padrões e normas a serem seguidos são estabelecidos pela

OACI⁶, organização vinculada à ONU, criada em 1944 e sediada em Montreal, Canadá, com 191 países-membros (dentre eles, o Brasil), que visa uniformizar o trabalho de companhias aéreas e aeroportos a nível global, tanto nos aspectos de segurança de aeronaves, passageiros e tripulação quanto também para assegurar os direitos de todas as partes envolvidas – prestadores e consumidores de serviços (ICAO, 2017); estabelece, também, os códigos internacionais para aeroportos e códigos alfanuméricos para as aeronaves. As diretrizes desta organização recebem forte influência da agência regulatória de aviação norte-americana (FAA⁷, em inglês), cujo regulamento dirigido à aviação civil é usado como base para estabelecer os regulamentos de diversos países que desejam ver suas empresas ligadas à aviação aptas a fazer negócios com empresas norte-americanas. Estes negócios envolvem prestação de serviços de manutenção em aeronaves e componentes e permissão para as companhias aéreas de outros países realizarem voos cujo destino ou escala seja os EUA. Essa influência também pode ser encontrada no continente europeu, em intensidade semelhante, cuja agência regulatória do mercado comum europeu (EASA⁸, em inglês) estabelece regras até mais restritivas que as norte-americanas quanto à segurança operacional, as quais as empresas de outros países que desejem operar no Mercado Comum Europeu devem atender⁹ (ANAC, 2012, 2015).

Devido aos altos recursos financeiros envolvidos neste mercado, poucos são os participantes de destaque, resultando em uma concentração de forças no setor, o que acaba por também influenciar os rumos da indústria aeronáutica (FERREIRA, 2009a, 2009b; LEMOS et al, 2009; SILVA, 2010). A maior parte destes participantes tem sua sede em países desenvolvidos do hemisfério norte, havendo poucos participantes de países localizados no hemisfério sul, os quais dificilmente exercem influência nos rumos da aviação mundial, seguindo as determinações feitas em outros países, sem a sua participação. As maiores empresas da indústria aeronáutica concentram-se nos Estados Unidos e na Europa, dominando o mercado de fabricação de aeronaves e componentes aeronáuticos, assim como as maiores empresas especializadas em manutenção de aeronaves e componentes localizam-se nesses dois locais (FERREIRA, 2009a; LEMOS et al, 2009; SILVA, 2010).

⁶ OACI – Organização de Aviação Civil Internacional (em inglês, ICAO – *International Civil Aviation Organization*).

⁷ FAA – (Administração Federal de Aviação) *Federal Aviation Administration*.

⁸ EASA – (Agência de Segurança em Aviação Europeia) *European Aviation Safety Agency*.

⁹ Deve-se atentar para o fato de que o regulamento brasileiro de aviação tem como base uma tradução do regulamento americano, ao qual foram adicionadas especificidades da realidade brasileira. Esta informação era de conhecimento de todos os que trabalham na indústria aeronáutica brasileira, como o autor da presente tese.

O mercado aeronáutico tem como características ser altamente dependente da demanda por transporte aéreo no mercado da aviação civil – que é diferente do perfil da aviação militar –, estando atrelado ao desenvolvimento de economias regionais, nacionais e continentais (FERREIRA, 2009a, 2009b; LEMOS et al, 2009; SILVA, 2010; SOUZA, 2012). Oliveira (2005), Ferreira (2009a), Lemos et al (2009), Silva (2010) e Souza (2012) lembram que este é um mercado competitivo, de elevado padrão de concorrência, em que os atores buscam constantemente reduzir seus custos de produção. Sendo esta uma vantagem competitiva que todas as empresas participantes do mercado aeronáutico buscam, o caminho que mais tem sido seguido é o das aquisições, fusões e parcerias comerciais, resultando em uma concentração da indústria em poucas empresas em cada etapa da cadeia produtiva (projeto e desenvolvimento, fabricação e montagem, fornecedores e prestadores de serviços) (FERREIRA, 2009a; LEMOS et al, 2009; SILVA, 2010; SOUZA, 2012). Outro fator que leva a esta concentração do mercado é a necessidade de, dentro da aviação civil, a empresa ser certificada por autoridades aeronáuticas de vários países, não só o de origem da empresa, obtendo certificação daqueles para onde os produtos serão comercializados e operados. No Brasil, a ANAC¹⁰ fiscaliza fabricantes de aeronaves, fornecedores de peças usadas em aviação, operadores de transporte aéreo (companhias aéreas) e, a exemplo da empresa estudada, fornecedores de serviços de manutenção aeronáutica (KNOTTTS, 1999 apud MACHADO; URBINA; ELLER, 2015; OLIVEIRA, 2005; MARTINEZ, 2007; SOUZA, 2012; MACHADO; URBINA; ELLER, 2015).

O setor de aviação civil brasileiro tem apresentado um crescimento a uma taxa superior a 10% ao ano (ANAC, 2015), indicando que a taxa de crescimento da aviação civil brasileira é superior se comparada às taxas de outros setores da economia nacional (ANAC, 2015). Dentro ainda do cenário nacional da aviação civil, é missão da ANAC promover a segurança e a excelência deste sistema, estabelecendo normas e fiscalizando seu cumprimento em toda a cadeia produtiva operada no Brasil, sejam estas companhias nacionais ou estrangeiras (MACHADO; URBINA; ELLER, 2015).

Segundo o Planejamento Estratégico 2015 – 2019 da ANAC (ANAC, 2015), pouco mais de 33 milhões de passageiros movimentaram-se pelo modal aéreo regular, doméstico e internacional no ano de 2003. Dez anos depois, porém, este número aumentou e chegou a mais de 109 milhões de passageiros. A quantidade de aeronaves registradas na frota brasileira e o número de licenças de pilotos emitidas também cresceu neste período; o crescimento do

¹⁰ ANAC – Agência Nacional de Aviação Civil.

mercado brasileiro de transporte aéreo ascendeu a uma taxa de 10% entre 2003 e 2008 (MCKINSEY & COMPANY, 2010 apud MACHADO; URBINA; ELLER, 2015), tendo se mantido nessa taxa desde então, colocando o mercado nacional como o maior em transporte de passageiros e cargas da América Latina (ARAÚJO et al, 2007 apud MACHADO; URBINA; ELLER, 2015). Dados comparativos do período de 2003 até 2012 publicados pela ANAC (2012) mostram que o crescimento da demanda por transporte aéreo neste período tem se dividido entre 205% de aumento no transporte de passageiros e 49,76% no de carga (MACHADO; URBINA; ELLER, 2015).

Dentre os principais desafios levantados durante a elaboração de seu Planejamento Estratégico, figura a necessidade de incentivar a competitividade das companhias brasileiras ligadas à aviação civil em relação à presença, cada vez maior, de companhias aéreas e prestadores de serviços aeronáuticos estrangeiros (ANAC, 2015). Para atender a este fim, uma das linhas de ação considerada pela agência é analisar os principais agentes com quem tem interação, entre eles autoridades estrangeiras de aviação civil e organismos internacionais, como a OACI, por considerar que estes e outros agentes possam impactar nas atividades da ANAC (ANAC, 2015). Ela entende que a aviação civil, desde seus primórdios, precisa estar integrada internacionalmente para poder se desenvolver, numa integração que inclui adotar marcos legais aceitos por outros países que, devido à sua influência político-econômica a nível global, ditando normas e padrões de qualidade e confiabilidade. É visto como sendo necessário adequar os padrões e os procedimentos nacionais visando a uma maior inserção da ANAC, e do Brasil, no cenário da aviação civil mundial (ANAC, 2015). Em vista disto, em seu planejamento estratégico é dito que

A ANAC deve prover a compatibilidade, a atualidade, a estabilidade e a segurança jurídica do ambiente regulatório do setor. Tal ambiente visa promover um ambiente de mitigação de riscos e mais garantias aos investidores e demais interessados [devendo, para isto,] harmonizar as normas da ANAC com os padrões da OACI, respeitadas as peculiaridades dos diversos setores da aviação civil brasileira (ANAC, 2015, p. 40).

A aeronavegabilidade tem como essencial a confiabilidade de aeronaves e componentes de aeronaves, atividade fiscalizada pela ANAC e, como um de seus fatores, a manutenção aeronáutica, que deve prover serviços que garantam o perfeito funcionamento de equipamentos (aeronaves e componentes) usados tanto na aviação civil quanto na militar (não fiscalizada pela ANAC, mas pelo Ministério da Defesa) ao menor custo possível (FERREIRA, 2009a, 2009b; KNOTTS, 1999 apud MACHADO; URBINA; ELLER, 2015). Devido ao crescimento da demanda do transporte aéreo brasileiro (ANAC, 2012; 2015;

FERREIRA, 2009a, 2009b; MACHADO; URBINA; ELLER, 2015) e às dimensões continentais do país, a atividade de manutenção aeronáutica ganha força como elemento necessário para apoiar esta expansão, garantindo a segurança, a confiabilidade dos equipamentos e a rapidez em solucionar problemas (MACHADO; URBINA; ELLER, 2015).

A manutenção aeronáutica divide-se em manutenção de aeronaves, que trata com um único equipamento, e manutenção de componente, que trata um equipamento específico que faz parte de uma aeronave. Essa diferenciação torna-se necessária porque a capacitação de pessoal e de instalações tem exigências diferentes para cada atividade (KNOTTS, 1999 apud MACHADO; URBINA; ELLER, 2015), tornando rara, dentro do mercado brasileiro, a existência de companhias independentes que tratem dos dois ramos e que não estejam ligadas a um operador de transporte aéreo. A certificação para a operação que uma empresa de manutenção aeronáutica necessita é concedida pela ANAC, sendo específica para cada atividade a ser realizada, tanto para aeronaves quanto para componentes (ANAC, 2014; MACHADO; URBINA; ELLER, 2015; SOUZA, 2012); este requisito legal também se aplica a autoridades aeronáuticas internacionais, caso a aeronave ou o componente pertençam a um operador que não seja brasileiro. Nesse caso, as empresas de manutenção também devem buscar a certificação nos países de origem de seus clientes, dado pela matrícula das aeronaves, pelos equipamentos atrelados a determinada aeronave ou pela certificação original dos componentes, conforme determina o documento RBHA¹¹ n° 145 (ANAC, 2014, 2015; MACHADO; URBINA; ELLER, 2015).

Para uma empresa independente ter capacidade técnica, de pessoal e de instalações, podendo atender a uma grande variedade de aeronaves, componentes aeronáuticos e a requisitos de vários países diferentes, ela precisa ser de tamanho, estrutura organizacional e histórico substanciais, pois alcançar a capacidade de atender a todos estes requisitos leva tempo (FERREIRA, 2009a). Esse é, portanto, o caso da empresa aqui investigada.

Segundo Ferreira (2009b, p. 2), “a demanda pelos serviços de manutenção e assistência técnica é necessária em quaisquer circunstâncias”, indicando que mesmo em períodos de crise econômica mundial, como a ocorrida em 2008, apesar de os fabricantes de aeronaves e as companhias aéreas sentirem seus efeitos e diminuírem seu volume de atividades, aeronaves e componentes aeronáuticos, estas ainda precisam de manutenção, mantendo ocupados tanto os fabricantes de componentes para reposição quanto as empresas de manutenção aeronáutica. O portal de notícias Meio Aéreo prevê um cenário promissor

¹¹ Regulamento Brasileiro de Homologação Aeronáutica.

para a aviação brasileira para os próximos anos ao afirmar que “até 2020 devem ser construídos mais 73 aeroportos e o setor da aviação prevê a criação de mais 660 mil empregos” (MEIO AÉREO, 2014), indicando uma demanda constante para empresas como a aqui explorada.

4.1.2 Histórico da Empresa A

Para se compreender todo o processo de mudança organizacional ocorrido com o antigo Departamento de Manutenção da Aviação A, é necessário conhecer a história da empresa.

A companhia aérea Aviação A foi constituída no final do ano de 1927, quando os pilotos e os mecânicos de aeronaves procuravam um local apropriado para a instalação da uma oficina aeronáutica para conservação, revisões e consertos, montagem e depósito de material. Poucos meses depois, com a empresa já instalada na região metropolitana de uma capital localizada na região Sul do Brasil (Base 1), os primeiros mecânicos de aeronaves começaram a ser formados no país.

Ao final dos anos de 1920, vieram novas aeronaves, e com elas tecnologia nova para a equipe de mecânicos absorver e colocar em prática. A aviônica¹² surge nessa época, com o aparelho de radiocomunicação tornando-se essencial para a aeronavegabilidade, em conjunto com a instalação de várias estações de rádio ao longo das rotas daquela empresa, criadas para orientar seus pilotos. Assim, seus técnicos tiveram que aprender a reparar os equipamentos utilizados. Até então predominara a tecnologia alemã, mas a Segunda Guerra Mundial trouxe dificuldades em importar peças daquele país, levando os mecânicos a criarem meios de estender a vida útil de cada componente, até mesmo fabricando o material que faltasse. Tais dificuldades proporcionaram o desenvolvimento de oficinas especializadas em motores, em rádio e em estruturas, e um incremento do conhecimento da tecnologia aeronáutica.

A capacidade de adaptação da equipe de engenheiros e mecânicos foi essencial nos anos seguintes, quando a empresa incorporou um novo modelo de aeronave de origem inglesa e outro modelo de origem italiana, mantendo os voos com a regularidade esperada. Nessa época, a companhia já ditava os padrões de MRO¹³ no Brasil, com um moderno e bem

¹² Eletrônica embarcada.

¹³ *Maintenance, Repair and Overhaul.*

instalado Centro de Manutenção na Base 1.

A Segunda Guerra Mundial colocou os Estados Unidos na liderança da indústria aeronáutica. A frota da empresa começou a ser modernizada com as aeronaves do fabricante norte-americano *Lockheed*, que trazia evoluções tecnológicas que a equipe técnica precisou compreender, adaptar e dominar. Ao longo do tempo, o Centro de Manutenção da Base 1 tornava-se cada vez mais completo, com novos laboratórios, sendo considerado o melhor da América do Sul na década de 1950. No início da década seguinte, com a absorção de outra companhia aérea da região Sudeste do Brasil, a Aviação A incorporou as instalações de mais um Centro de Manutenção, a Base 2, localizado na região Sudeste do país.

A vinda da aeronave Caravelle estabeleceu na Base 3, localizada em outro estado da região Sudeste do Brasil, um novo centro de operações para a empresa, de onde partiam seus voos para Nova York. Nessa época, já havia instalações para a manutenção e o reparo na antiga capital federal, e as três bases tiveram que ser ampliadas para entrar na era dos aviões a jato; mecânicos e engenheiros foram enviados para os Estados Unidos e para a França para serem treinados nesta nova tecnologia antes mesmo das aeronaves chegarem ao Brasil.

Pouco depois, outra grande empresa aérea foi adquirida e suas linhas para a Europa foram absorvidas pela Aviação A. Com ela, vieram novos modelos de aeronaves e, respectivamente, uma nova tecnologia a ser dominada, estando entre os novos modelos a aeronave que passou a ser usada na ponte aérea Rio-São Paulo, que a equipe do Centro de Manutenção da Base 2 manteve em operação durante vinte e nove anos, com grande confiabilidade.

Essa nova onda de tecnologias variadas chegou num momento diferente para o setor de engenharia e manutenção, exigindo forte investimento em equipamentos e em capacitação do seu pessoal, permitindo a ampliação dos serviços prestados a outras companhias aéreas. Graças ao incremento da eficiência, o que era um serviço interno transformou-se em uma nova fonte de receita, num novo negócio. Durante a década de 1970, a empresa fez um grande investimento no Centro de Manutenção da Base 3, construindo diversas oficinas e o maior hangar da América Latina, inaugurado em 1980, com espaço para quatro aeronaves de grande porte (*widebody*), simultaneamente. Nos anos seguintes, promoveu o contínuo aprimoramento de equipamentos e das instalações nas Bases 1 e 3 para obter homologação de uma gama cada vez maior de aeronaves. O Centro de Manutenção da Base 2 passou a concentrar o atendimento à aviação regional e corporativa.

Em 2001, o que antes era apenas uma unidade de negócios transformou-se em uma

empresa independente – nascendo a Empresa A – com a tarefa de prover soluções em engenharia e manutenção aeronáutica, de acordo com as exigências das autoridades do transporte aéreo, nível de qualidade, pontualidade, prazos e preços, conforme o esperado pelo mercado. Todos os funcionários das diversas empresas do grupo Aviação A que foram considerados essenciais às tarefas de manutenção foram absorvidos pela Empresa A, reunindo vários modos diferentes de trabalhar, visto que cada empresa possuía treinamento, políticas de RH e sistemas computacionais próprios.

Em novembro de 2005 o controle acionário da empresa passou para o Controlador Europeu, uma companhia aérea sediada na Europa, e muitas certificações foram obtidas desde então. O nome da Empresa A passou apenas a ter adicionado ao seu logotipo a informação “Uma empresa do grupo Controlador Europeu”. A partir deste marco, a antiga estrutura organizacional começou a passar por constantes mudanças, visando sempre adaptar-se à nova realidade que enfrentava, tanto mercadológica quanto de controle societária. Estas mudanças serão descritas a seguir.

4.1.3 Processo de Mudança Organizacional Devido à Aquisição por Empresa Estrangeira

Em maio de 2006 a companhia aérea Aviação A interrompia suas operações regulares, face à grave crise financeira que enfrentava desde o início do século XXI, não tendo mais como saldar os compromissos essenciais à sua operação, como pagamento de taxas aeroportuárias, salários de suas tripulações e compra de combustível. Ainda em processo de recuperação judicial, seu futuro era incerto. O impacto nas operações da Empresa A foi imediato, pois, neste momento, o atendimento às aeronaves da Aviação A respondia por 70% de seu faturamento, afetando principalmente a Base 3, sendo que os outros 30% correspondiam ao atendimento a aeronaves de transporte executivo da FAB (10% do faturamento, aproximadamente), realizado principalmente na Base 1, atendimento a companhias arrendatárias de aeronaves (15% do faturamento) e a conversão de aeronaves *Boeing 767* de passageiros em aviões cargueiro, feita em parceria com a empresa IAI¹⁴, de origem israelense, o que representava 5% de seu faturamento, mas demandava 20% da mão de obra da Base 1. A base de manutenção 2, responsável pela manutenção à aviação

¹⁴ *Israel Aircraft Industries.*

executiva, estava inativa desde 2002, quando as operações da companhia de aviação regional foram absorvidas pela Aviação A.

Durante o ano de 2006, a empresa passou por várias alterações em seu arranjo organizacional, essencialmente a nível de média gerência e supervisão, buscando adaptar-se a novas exigências de mercado, cobrança de resultados do novo controlador e, principalmente, reagindo à queda em seu desempenho, que não se comparava ao que apresentava quando estava diretamente ligada à uma companhia aérea. Neste período, o reflexo da crise da Aviação A fez-se sentir mais presente na Empresa A, quando os salários atrasavam todos os meses, muitos funcionários dentro da empresa não aceitavam que não faziam mais parte da Aviação A e, apesar de saberem que a situação pela qual passavam era diferente da que estavam acostumados, o modo de trabalhar destes no dia a dia não se alterava, mantendo-se os velhos hábitos, combatidos pelas gerências com medidas disciplinares e emissão constante de novos procedimentos de trabalho. Os seguintes fatores causaram instabilidade na Empresa A durante o ano de 2006:

- a constante ameaça de fechamento da empresa, associada com a imagem de falência da Aviação A;
- a falta de ação mais decisiva do novo controlador (Controlador Europeu); e
- as mudanças na forma de trabalhar que a nova realidade exigia, mas que não eram aceitas por boa parte dos funcionários, com o discurso recorrente de “sempre fizemos assim, por que mudar?”.

Essa instabilidade era enfrentada pela administração da empresa com a emissão de comunicados e novos procedimentos de trabalho, iniciativas recebidas com descrédito por grande parte dos funcionários. Assim, em dezembro de 2006, pouco mais de um ano depois de o Controlador Europeu assumir o controle acionário da Empresa A, ocorreu a primeira grande mudança em sua estrutura administrativa, quando o presidente da empresa, desde que esta se tornou independente juridicamente da Aviação A, foi substituído por um funcionário de carreira do Controlador Europeu, enviado para acelerar o processo de transformação organizacional que era esperado desde a aquisição da Empresa A. Com isto, um ciclo de mudanças na estrutura administrativa da empresa passou a atingir também os níveis de alta gerência e diretoria, com a vinda de novos diretores, provenientes do mercado, que assumiam suas funções no início do ano de 2007. A partir dessa data, vários gestores que ocupavam seus cargos desde os tempos da Empresa A passaram a ser demitidos com a justificativa de

não estarem comprometidos com a nova direção da empresa, e por estarem, nas palavras do Controlador Europeu, “contaminados” com a velha cultura da Aviação A, que era passada de geração em geração pelos funcionários, mesmo que muitos tenham sido admitidos após o ano de 2001. Isto reforçou a instabilidade e a insegurança entre os funcionários, pois todos eles, que achavam que a Aviação A e, por consequência, a Empresa A, era como uma família, viram-se diante de uma realidade de mercado, podendo ser demitidos quando o desempenho não correspondesse ao esperado, ou simplesmente se a situação financeira da empresa isto exigisse. Além de cada vez mais funcionários aderirem ao discurso saudosista da antiga Aviação A e não aceitarem o destino da empresa, atos de indisciplina, displicência e revolta tornaram-se comuns. Medidas disciplinares não surtiam mais efeitos e novos procedimentos eram emitidos, apenas para cobrir procedimentos anteriores que não eram seguidos. O investimento em treinamento interno intensificou-se, mas sem resultado. Gestores eram vistos como incapazes de atender às demandas de mercado e do controlador, e eram substituídos, internamente, ou demitidos. Para agravar mais a situação da empresa, aumentou-se o rigor das auditorias de certificação, tanto de clientes quanto de autoridades aeronáuticas, e isso ocorreu devido à empresa não estar mais diretamente ligada a uma companhia aérea. Para continuar atendendo aos clientes usuais e prospectar novos, era necessário passar por auditorias periódicas, em que a resistência a abraçar novos procedimentos de trabalho e a dificuldade em manter adequadamente os registros dos serviços executados ficou evidente, resultando em sanções à empresa e a seus gestores.

Em janeiro de 2009 a empresa foi transformada em subsidiária do grupo do Controlador Europeu, passando a adotar no Brasil a mesma razão social da empresa de manutenção do controlador, adicionando o B de Brasil ao final do nome. Este foi considerado por todos como um ponto de virada da empresa. O diretor, vindo da Europa, foi substituído por um dos gerentes comerciais do Brasil, e uma equipe de Portugal tornou-se residente no Brasil, tanto na Base 3 quanto na 1, para encaminhar as mudanças necessárias. Novos cortes de funcionários e substituições na estrutura gerencial ocorreram e os procedimentos de trabalho anteriores, tanto aqueles feitos a partir de 2005 quanto os já instituídos pelo hábito dos funcionários, foram considerados ineficazes e substituídos por novos, alinhados com a realidade da contraparte portuguesa da Empresa A. Entretanto, mesmo com estas medidas, a implantação de um novo plano de carreira que desconsiderava a história de cada funcionário dentro da empresa, cortes constantes no quadro de pessoal, perda de funcionários qualificados para outras empresas – algumas delas concorrentes no ramo de manutenção aeronáutica – e

incertezas em relação ao futuro da empresa tornaram o ambiente, já instável, mais turbulento. O discurso saudosista passou a ser compartilhado pela própria gerência. Esta era a realidade da empresa no início de 2012, quando o autor se desligou da companhia, após ter acompanhado de perto todas as mudanças, bem-sucedidas ou não, realizadas até aquele momento.

4.1.4 Percepções de funcionários afetados pelas mudanças ocorridas e relatos na imprensa

Os relatos dos entrevistados A2, A3 e A5 lembram que a gestão da empresa europeia VAE estava nas mãos de brasileiros, que já haviam comandado a Aviação A no final dos anos de 1990 e no início dos anos 2000. A ideia por trás da aquisição da Empresa A era de, aos poucos, ir adquirindo a Aviação A através de suas subsidiárias, como o braço de manutenção (Empresa A) e o de logística. Como disse o entrevistado A2,

Ah, bom. A VAE ela não, assim, ela nunca teve vontade de adquirir a [Empresa A]. Ela, no processo de falência da [Aviação A] [...] quis comprar a [Aviação A] [...], mas acabou ficando com a parte da manutenção, mas contra a vontade do pessoal da manutenção [do Controlador Europeu].

Entretanto, a situação financeira da Aviação A agravou-se muito no primeiro semestre de 2006, o que refletiu nas operações da Empresa A (já adquirida), já que este plano foi abortado por ser considerado inviável financeiramente. Isto levou a uma situação em que a empresa europeia não sabia como lidar com a empresa brasileira recém adquirida. Ainda conforme o entrevistado A2,

Então os primeiros três anos de que [o Controlador Europeu] tava (sic) na mão com a [Empresa A], ela ficou assistindo a empresa ruir [...], não fez nada, nem o nome da empresa.

Para diminuir seu comprometimento, o Controlador Europeu passou a enviar funcionários da matriz europeia que estavam em idade de aposentadoria, ou então recém aposentados, ao Brasil, a contragosto, não estando estes dispostos a avaliar seus colegas brasileiros de forma imparcial – conforme relatos dos entrevistados A2 e A5 –, o que gerou vários atritos em reuniões ocorridas tanto na Base 1 quanto na 3 (as operações de manutenção da Base 2 foram encerradas no final de 2006, permanecendo apenas com um escritório de atendimento a clientes, que foi posteriormente extinto em 2008). Os comentários ouvidos

pelos entrevistados A2 e A5, ambos em nível gerencial, dos controladores europeus foram depreciativos, da seguinte forma:

Isto daqui não funciona, isso aqui é Brasil e não funciona – Entrevistado A5.
Essa turma aí toda, eles vinham mais para nos dizer que a [Empresa A] não iria dar a volta, que [o Controlador Europeu] tava pegando uma bomba, né (sic) – Entrevistado A2.

Como visto, o tratamento dispensado aos brasileiros era de intolerância, desprezo e ironia, na visão dos entrevistados A2 e A5. Os entrevistados ainda relatam que a confusão e a desorganização pela qual passava a Empresa A durante os anos de 2006 (principalmente) e 2007 refletiam-se na conduta dos funcionários em todos os níveis hierárquicos, o que não contribuiu para que a visão do Controlador Europeu mudasse, especialmente pela diferença na forma de trabalhar entre as bases 1 e 3, indicando falta de padronização dos processos de trabalho da Empresa A e falhas de gestão. O entrevistado A6, inicialmente mecânico de oficina e posteriormente apoio administrativo à produção, reforça que havia uma questão de identidade dos trabalhadores com a Aviação A, que começou a se perder desde a criação da Empresa A e acentuou-se com a aquisição pelo Controlador Europeu, e que as diferenças entre culturas regionais entre as base 1 e 3 reforçaram esse choque, pois via-se os funcionários da Base 1 mais comprometidos, até por esta situar-se na região sul do Brasil, origem da Empresa A.

O entrevistado A6 relatou que começou a perceber um pouco de mudança na cultura da empresa em 2003, quando a transição para a Empresa A completou-se. Esta mudança foi marcada por duas características principais: primeiro ele se refere a uma maior burocracia para realizar o trabalho, devido à necessidade de controle de custos na execução do trabalho. Antes, como departamento de manutenção da Aviação A, o transporte de material, e de quaisquer outros insumos necessários à manutenção de componentes, era realizado de forma direta. Após o desmembramento em uma empresa independente (Empresa A), os insumos eram fornecidos pela empresa de manutenção para serem usados em unidades de uma companhia aérea, como identidades organizacionais e fiscais diferentes. O trabalho continuou sendo feito como antes, mas agora com maior necessidade de controle, o que poderia interferir na celeridade do processo. O entrevistado A6 relata isto da seguinte forma:

Como era essa mudança ainda de [Aviação A] pra [Empresa A], já começaram algumas mudanças em relação à questão de benefícios óbvio. Enfim, na questão mais de trabalho houve uma mudança sensível naquele momento pelo que eu percebo, pelo que eu lembro, não houve uma questão de mudança significativa, a não ser uma questão de maior...de maior....como é que eu posso dizer, nós percebíamos a questão que, tanto que eram todos

[Aviação A], todos éramos [Aviação A], eu mecânico precisava de uma solda numa determinada peça, eu pegava a peça embaixo do braço, levava até o setor de solda e ela era realizada, sem problemas, já quando nós passamos a [Empresa A], depois disso que passou a ter uma diversidade maior de setores e um controle maior de setores. Isso não ocorria.

O sistema de informática que realizava todo o controle da empresa foi implantado na Empresa A cerca de um ano antes de esta ser adquirida pelo Controlador Europeu. Considera-se que partiram de um sistema “amador”, desenvolvido internamente, para um sistema “profissional”, adquirido de uma empresa externa, líder de mercado no desenvolvimento de sistemas computacionais de gestão. A entrevistada A1 e seu gerente, o entrevistado A2, chegaram a ter contato com os sistemas gerenciais, e ela observa que, apesar do sistema “profissional” ser melhor, ele não foi adequadamente configurado para a Empresa A, não gerando os relatórios gerenciais necessários. Isto influenciou na substituição parcial deste sistema, em 2010, por um sistema proprietário do Controlador Europeu, “sem a consulta a nenhum dos usuários do sistema na [Empresa A]”, conforme relatam os entrevistados A1, A2, A5 e A6 de forma quase unânime.

Este novo sistema adicionou mais uma camada de burocracia ao trabalho, o que ainda assim era possível de ser contornado para não prejudicar a celeridade do processo. Entretanto, o grande choque para quem trabalhava na produção e no apoio direto à produção foi quando a empresa passou para a gestão do Controlador Europeu. Não havia mais possibilidade de contornar o sistema, lembra o entrevistado A6, pois este representa o nível hierárquico mais afetado com as mudanças de sistema, seguido por aqueles responsáveis pelos relatórios gerenciais e pelo controle de custos e faturamento, representados pela entrevistada A1.

Outro ponto levantado pelo entrevistado A6 foi a diminuição dos benefícios que possuíam ao trabalhar na Aviação A (esta diminuição foi progressiva com as novas mudanças na empresa até chegar a Empresa A). A partir de 2006 não havia mais nenhum vínculo com a Aviação A, sendo esta apenas uma cliente, então o acesso a passagens aéreas a preço de custo, ou então gratuitas, chamadas de GC¹⁵ encerrou-se, e daí em diante a perda de benefícios foi gradual. Do ponto de vista dos funcionários de produção e apoio à produção, isto foi significativo, pois, nas palavras do entrevistado A6,

Bom, meu salário é baixo, ele realmente não é um salário de muita significância, mas o meu trabalho ele é tranquilo, eu não tenho muitas pessoas que me incomodam lá dentro do meu trabalho e no final do ano eu consigo sair com a minha família pra vários lugares, inimagináveis pra

¹⁵ GC = Grátis Condicional

grande parcela da população, porque eu tenho ou passagens com valores extremamente baixos ou eu tenho uma passagem inclusive gratuita, dependendo algumas pessoas tinham, então aquela questão foi um impacto bastante grande, foi um impacto que nós sentimos com muita força.

Além disso, os funcionários de todos os níveis da empresa perderam, a partir de 2006, os seguintes benefícios:

- acesso ao centro médico da Aviação A, assim como seu plano de saúde;
- acesso à farmácia que se localizava nas dependências da Aviação A;
- acesso à área onde ficavam a lanchonete, a quadra de esportes, o centro de treinamentos e o estacionamento dos funcionários, pois esta teve que ser devolvida à Aviação A, sendo posteriormente vendida para quitar dívidas. Todos as facilidades foram transferidas para instalações mais acanhadas dentro das dependências da Empresa A.

O principal choque foi a perda da identificação com a Aviação A, na qual todos tinham orgulho de trabalhar, durante suas transições até chegar a Empresa A. Havia antes orgulho e envolvimento emocional em trabalhar na Aviação A, tanto no Brasil quanto no mundo, e isto foi se perdendo até não existir mais. Este relato é corroborado pelos entrevistados A2 e A5 (que continuam a frequentar as dependências da Base 1, agora como representantes de um dos maiores clientes da Empresa A), que não expressaram de forma tão veemente, mas que observaram isto na crescente desmotivação dos funcionários remanescentes na empresa, pois não havia mais a preocupação com represálias da administração da Empresa A. Os entrevistados A2 e A5, assim como a entrevistada A4, veem esta baixa motivação nos funcionários sendo reforçada por uma liderança que não consegue motivá-los. Um dos motivos deste problema de liderança no Brasil é resultado, segundo a entrevistada A4 e o entrevistado A5, do fato de as administrações europeia e brasileira buscarem pessoas em cargo de chefia que não entrassem em conflito com a administração, não importando se produzissem resultados satisfatórios à Empresa A:

É, hoje eu vou te dizer. Não por ter saído não. Mas a motivação hoje lá tá muito ruim porque...o que eles imaginavam? O que tinha na cabeça dos mecânicos lá dentro? Eu ia sair, eles sabem porque eu saí, muitos sabem (sic) – Entrevistado A5.

Como é que chama assim? Uma frustração que tá refletindo na motivação dos caras. Eu vejo, não por mim, porque eu tô sempre uma vez por semana aqui e vejo que tem muita gente fora do lugar batendo papo, sabe aquele negócio assim... (sic) – Entrevistado A5.

É uma frustração de... Sabe assim ó, os caras ficarem no limbo, como se

ninguém mais quer, sabe? (sic) – Entrevistado A5.

Porque quando eu saí de lá, eu preparei um cara pra (sic) ficar no meu lugar porque eu fiquei lá pra (sic) preparar alguém... Eu fiquei seis meses preparando o [substituto]. Porque o [substituto] não era o cara simpático ao modelo [europeu]... era muito mais de resultado..., mas colocaram o [alternativo]. Essa que é a verdade. Os caras perderam isso. Cara, novamente...saía no prazo porque eu... Tinha todos os problemas que tem hoje, mas eu pelo menos chutava o pau da barraca, dava um bico e tem que acontecer. Hoje não acontece isso mais. E o [vice-presidente vindo da matriz] que era o [europeu] aqui foi embora também. [Representante europeu] hoje aqui não tem mais nenhum – Entrevistado A5.

Ele tá trazendo gente aliada, por exemplo: o [atual gerente de produção], no meu ponto de vista, é uma pessoa muito fraca de personalidade assim. Ele é... Hum...E outra coisa, ele não vai bater de frente como o [presidente da Empresa A] nunca. O [atual gerente de planejamento] ... O [atual gerente de planejamento] ele não vai bater de frente com o [presidente da Empresa A] – Entrevistada A4.

Conforme o entrevistado A6, enquanto antes eles trabalhavam com aeronaves da própria empresa em seus hangares, após 2006 passaram a trabalhar em aeronaves de clientes, o que diminuiu o envolvimento e o sentido de urgência que possuíam. O uso do termo AOG¹⁶, antes usado para expressar urgência em companhias aéreas, passou a ser usado como sinônimo de urgência na manutenção de aeronaves e componentes aeronáuticos, mas com a diferença de que não havia mais uma aeronave própria parada, esperando decolagem. Todas as aeronaves estavam paradas, em atividades de manutenção, e o uso da frase banalizou-se e perdeu o sentido. Quando, em 2009, a identidade da empresa chegou à sua forma definitiva e atual, com troca de cores, emblemas, uniforme, crachás e documentos oficiais, e toda a forma de lembrar o passado como Aviação A foi removida, “a ficha caiu”. Nas palavras do entrevistado A6, “foi como os portugueses chegando ao Brasil e obrigando os índios a pararem de adorar seus deuses e os cristianizando”, o grupo europeu exterminou qualquer lembrança da Empresa A como parte de uma linha aérea brasileira que existisse, para que então a Empresa A, empresa de manutenção aeronáutica sob controle europeu, pudesse prosperar sob seu comando direto:

Se removesse aquelas questões [Aviação A], nós não éramos mais [Aviação A], enfim...Tu vais lembrar que no setor da mecânica, ali tinha 747, uma maquete, uma grande...Ela foi retirada também, sabe? Então tudo que identificava a questão [Aviação A] foi sendo removido, sabe? Então, aquilo ali fazendo, fazendo uma análise assim de, como tu disseste, de um português que chega e diz pra um índio “tu acredita num falso Deus?”

¹⁶ *Aircraft on Ground* – Aeronave no solo.

Politeísmo não funciona, tu tens que acreditar no meu e numa cultura monoteísta”, claro digamos que nós não aceitávamos, não éramos mortos, mas ocorria uma espécie de morte que era uma advertência, que era uma possível demissão, tudo isso, enfim que muitos, isso eu posso te afirmar, muitos dos meus colegas da época de oficina...(sic) – Entrevistado A6.

O entrevistado A6 lembra que antes, na Empresa A, quando esta ainda estava ligada à Aviação A (entre 2000 e 2005), havia uma rivalidade entre os mecânicos da companhia aérea principal e aqueles da companhia aérea regional (aviões menores, aeroportos do interior do Brasil), cuja sede ficava na Base 2. Os mecânicos da Empresa A consideravam-se superiores aos seus colegas da linha aérea regional, chegando aos comentários “tu é mecânico de teco-teco, eu sou mecânico de Boeing (sic)”. Entretanto, em 2004-2005, com a perspectiva de a Empresa A ser vendida a um grupo estrangeiro, esta rivalidade tendeu a diminuir, unindo os vários grupos em torno da sobrevivência da Aviação A e da Empresa A, visando à manutenção de seus benefícios e do orgulho de trabalhar para aquelas empresas. Um benefício que mais tarde retornou, por iniciativa da Empresa A junto ao Controlador Europeu, foi a disponibilidade de passagens aéreas a baixo custo da companhia aérea europeia. Não era o mesmo, mas era um alento.

Em relação aos problemas de comunicação existentes após a compra, é relatado pelo funcionário A6 que

A comunicação não era mais a mesma quando, embora todos comungássemos da mesma língua, em princípio, não da mesma linguagem, mas a comunicação já era mais complicada, digamos que assim, havia na [Aviação A] a cultura do pano preto...Tu já deve ter ouvido falar do termo, cultura do pano preto...Que era assim, vamos fazer, mas não mostra e digamos que [o Controlador Europeu] institucionalizou essa cultura, sabe? Nós não ficávamos sabendo de muita coisa que acontecia, embora muitas vezes nós deveríamos aplicar...Da transparência, transparece né, então isso, muita coisa não chegava em nós...

O entrevistado A5 atribui este problema de comunicação às diferenças culturais existentes não só entre os dois países, mas também entre as culturas regionais das bases 1 (sul do Brasil) e 3 (sudeste do Brasil), avaliando que os controladores europeus cometeram o erro de não considerar estas diferenças:

Eu preciso de remédios diferentes pra unidades diferentes, ou pras (sic) regiões diferentes e é o que aconteceu o grande erro [do Controlador Europeu], o grande erro [do Controlador Europeu] foi tentar dar o mesmo remédio pra Base 1 e Base 3. Esse foi o grande erro, que que aconteceu...se esgoelava Base 1...desde 2010... a nossa área de aeronaves vinha dando resultados. A Base 3 não deu até hoje – Entrevistado A5.

As diferenças culturais existentes entre as bases 1 e 3 devem-se ao fato de estas localizarem-se em diferentes regiões do Brasil, com diferenças fundamentais em sua colonização e desenvolvimento. Enquanto na Base 3 as pessoas escolheram não entrar em conflito com os controladores europeus, aceitando suas recomendações, mas não as executando depois, os funcionários da Base 1 executavam as recomendações, mas expressavam seu descontentamento com isto. Esta imposição de soluções únicas para bases culturalmente diversas não estava funcionando, revelando uma dificuldade de compreensão dos europeus em relação a diversidade cultural do Brasil.

O [trabalhador da Base 3] culturalmente ele não é um cara que vá pro (sic) conflito, ele não abre o conflito, não tu diz pra ele “tu tem que fazer tal coisa”, se ele não aceita aquilo...Ele diz que vai fazer e não faz, enrola e aí não faz (sic). O [trabalhador da Base 1]...é o seguinte manda fazer aquilo, o cara vai ser rançoso, não vai querer, vai ser, vai se trancar, mas se decidir que vai fazer ele faz. Então, enquanto um não fica em cima do muro ou vai ou racha, o outro fica enrolando em cima do muro e eu não tô (sic) dizendo que um é melhor que o outro, tem que saber, então imagina o seguinte, os [europeus] chegando aqui tendo que lidar com essas duas...Tinham uma visão só, eles olham o Brasil uma coisa só – Entrevistado A5.

Enquanto os trabalhadores da Base 1 eram menos maleáveis, focados no processo de trabalho, e ainda assim próximos aos controladores europeus, os funcionários da Base 3, apesar de mais maleáveis, eram focados no resultado e não no processo, distanciando-se dos europeus. Eles não compreendiam essa diferença de culturas existente em um país de dimensões continentais como o Brasil, com toda a sua diversidade cultural.

Desta forma, os problemas de comunicação iniciaram, de forma gradual, após a compra da empresa pelo Controlador Europeu, entre 2005 e 2009. Após 2009, com a mudança da identidade visual e da razão social da Empresa A, esta comunicação cessou de forma repentina. Lembram os entrevistados A2, A3, A5 e A6 que no período entre 2005 e 2008, quando o Controlador Europeu não tomou medidas mais claras e firmes quanto ao que esperava da Empresa A, os funcionários sentiam-se como que habitando um limbo. A partir de 2009 as mudanças ocorreram de forma rápida e até agressiva. Observou-se uma “iconoclastia” (entrevistado A6) em relação a símbolos da Aviação A, adoção do Plano de Cargos e Salários com termos e funções válidos para a realidade do Controlador Europeu, mas não condizentes com a realidade brasileira e com a trajetória de cada funcionário na empresa (entrevistados A5 e A6). Mais adiante, em 2011 e 2012, quando aeronaves do Controlador Europeu passaram a sofrer manutenção nos hangares da Empresa A, os funcionários sofreram de um certo saudosismo, por ser uma situação análoga a que viviam

quando trabalhavam na Aviação A e na Empresa A, mostrando um certo inconformismo com as mudanças pelas quais a empresa havia passado desde 2005. Isto, portanto, durava até saírem pelos portões da empresa e tomarem um choque da realidade ao se darem conta que trabalhavam para o Controlador Europeu e não mais para a Aviação A ou a Empresa A, quando ainda tinham vínculos com a companhia aérea brasileira. Por último, o entrevistado A6 comenta este saudosismo da seguinte forma:

Tu lembrava (sic) que tu, bom eu não sou mais [Aviação A], claro, fazendo uma analogia com os portugueses que até hoje esperam a volta de Dom João, nós também, nós mecânicos, sobretudo a gente esperava que, havia uma possibilidade da VAB retornar, afinal de contas a VAB tem uma questão de valores a receber do governo federal, que beira quase 2 milhões de reais...

O entrevistado A5, que ocupava cargo de gerência na Base 1 até meados de 2015, lembra que algo que sempre marcou a empresa, desde quando a Empresa A estava ainda ligada à Aviação A, eram as diferenças culturais e organizacionais existentes dentro dela, especialmente entre as duas maiores bases (1 e 3), e estas diferenças foram realçadas com a chegada do Controlador Europeu. A percepção inicial da empresa pelo Controlador Europeu deu-se no contato com a Base 3, onde fica a sede da empresa (apesar de sua origem estar ligada à Base 1), e essa primeira impressão foi péssima. Os controladores esperavam ter a mesma impressão com as bases 1 e 2 (esta última ainda estava ativa no momento da aquisição e durante seu primeiro ano com os europeus no comando). Essa percepção foi sendo alterada à medida que os europeus enviados (mesmos relatados pelo entrevistado A2) iam tendo mais contato com a equipe da Base 1, conhecendo melhor seu processo de trabalho, conforme relata o entrevistado A5:

o cara chega aqui, ainda chegou lá no [Base 3] que é pior ainda... Aí viu aqueles caras largadão então pô, o cara olha isso [...] quando os caras vieram pra [Base 1] ... Eles viram que aqui era um pouco melhor, bom é um pouco melhor, mas eu hoje a experiência que eu tenho, aquela ideia que a gente tinha “ah, [Base 1] é o centro, melhor centro de manutenção do Brasil” já foi. Se a gente, em termos de local, tá todo mundo junto, talvez ainda seja o mais completo... (sic).

Com o passar dos anos, com a troca de representantes europeus nas dependências da empresa no Brasil (foram-se os mais velhos e aposentados e vieram funcionários mais novos, de confiança da administração europeia), estes novos representantes passaram a ver que a Base 1 tinha maior capacidade técnica se comparada com a matriz (em alguns aspectos). Isto levou os representantes do Controlador Europeu, que passaram a atuar na administração da

Empresa A, a partir de 2009, a levarem algumas práticas brasileiras para a Europa, apesar da resistência relatada pelo entrevistado A2. Esta diferença de percepção pode ser explicada pela diferença de relacionamento, envolvimento com o cotidiano e até nível hierárquico entre os dois entrevistados (A2 e A5 – ambos em nível de gerência, mas não em um mesmo nível hierárquico):

Sim, porque os processos [europeus] sem dúvidas eram processos diferentes dos processos que a gente tinha na [Empresa A]. Então todos os processos que nós tínhamos estavam errados e todos os processos deles estavam certos... – Entrevistado A2.

Então não adianta ‘ah, vamos implantar o sistema de [sede do Controlador Europeu] aqui se eles, se o sistema não vai atender a legislação brasileira’. Isso foi difícil, foi complicado. A decisão não foi assim: ‘vamos estudar processos pra mudar’, foi “vamos mudar para esses processos” (sic) – Entrevistado A2.

Até tinha coisa que era muito melhor e a gente conseguiu influenciar, influenciá-los a mudar inclusive algumas coisas lá – Entrevistado A5.

Isto não quer dizer que a transição pós-venda da Empresa A, até sua mudança de identidade organizacional e razão social, tenha transcorrido com sucesso e sem sobressaltos. O entrevistado A5 relatou que a implantação do Plano de Cargos e Salários, em 2009, foi planejada pelos europeus seguindo seu modelo, mas sem consultar a legislação trabalhista brasileira, e também teve sua execução prejudicada pelos brasileiros ao tentarem fazer esta adaptação. O Controlador Europeu não entendia por que o Plano de Cargos e Salários da matriz não poderia ser implantado em sua totalidade no Brasil:

Implementava o plano de cargas no [Base 3], avisavam pra todo mundo, aqui em [Base 1] não avisaram pra ninguém, porque eles tavam lá (sic). Avisaram, mas ninguém deu bola, o [trabalhador Base 3] também não deu bola... Quando saiu o plano de cargas aqui, cara, eu lembro que eu vi todos os mecânicos me cercaram pra eu explicar um negócio que eu não sabia que tava sendo implantado... Problema, o problema é que os caras botaram outra coisa, a tradução dos caras, o artífice... aí eu quero chegar lá no [Base 3], o pessoal de estruturas do [Base 3] 50% não tinha carteira [de mecânico, emitida pela ANAC], aqui em [Base 1] 90% tinha carteira... Aí eles foram lá e definiram “não, só 50% precisa ter carteira o resto precisa ser ajudante”, eles queriam cara com carteira, queriam transformar em ajudante... Então, isso eles não entenderam, não entenderam até agora que não podia rebaixar salário... Lá pode rebaixar salário, aqui não. – Entrevistado A5.

Adicionalmente, o presidente da empresa no Brasil não concordou com alguns dispositivos contidos no Plano de Cargos e alterou sua execução no Brasil. Houve, a partir de 2010, uma tentativa de padronizar a empresa seguindo os processos da Base 1, que estava

ligeiramente mais alinhada com o Controlador Europeu (conforme relatos do entrevistado A5, corroborado pelo entrevistado A2). Essa iniciativa, entretanto, esbarrou em vários obstáculos relacionados às diferenças culturais existentes. Os gestores da Base 1 achavam-se muito convencidos que tinham a melhor solução para a empresa, enquanto que os gestores que estavam na matriz europeia não viam a necessidade de mudar seus processos de trabalho, ainda mais vindo de uma empresa brasileira. Neste meio, os gestores da Base 3 não estavam se importando com quaisquer mudanças, somente queriam “ser deixados em paz” (entrevistados A2 e A5). Essa dificuldade de se achar um meio termo devia-se a uma diferença na forma de ver o mundo e o lugar da empresa nele, problema que era agravado pela diferença de postura entre os europeus mais novos e os mais velhos, que entravam em contato com a controlada brasileira. Em relação a esta diferença quanto à postura devido à faixa etária, a entrevistada A1, mais nova de todos os entrevistados, lembra que

Talvez se eu fosse mais experiente, mais velha e homem. Porque assim, muitas vezes eu me via em meio de reuniões, onde eu era além de ser mais nova a única mulher. Eu acho que isso tinha um peso... Outra coisa que daí isso eu via, o meu contato que eu tive mais diretamente assim, vamos dizer, com os [europeus], foi com o [vice-presidente de operações, europeu] e o [presidente da Empresa A], brasileiro. Eu percebia que eles tinham menos essa diferenciação de gênero do que os brasileiros (sic). A minha percepção um pouco disso, era disso assim talvez, fosse mais acessível de conversar, às vezes, com eles do que com o [entrevistado A2] e o com o [entrevistado A5], por não ter, acho não ter tanto essa coisa de gênero que eu acho que brasileiro é muito mais atrasado do que o europeu, dessa questão de diferença de gênero. Então isso tudo eu acho que interfere muito na minha percepção e no que eu vivi dessa transição... – Entrevistada A1.

Os entrevistados A2, A5 e A6 dizem que a Empresa A, ao longo dos anos, deixou de ser uma especialista em apenas um tipo de aeronave (como era quando havia apenas uma divisão da Aviação A) para ser uma generalista em vários tipos de aeronaves e componentes, em sua busca por ampliar o mercado consumidor e melhorar seu resultado financeiro, para justificar sua manutenção ao Controlador Europeu.

Esse novo perfil de gestores tem resultado no não cumprimento dos prazos de entrega de aeronaves e componentes. Além disso, demissões provocadas por avaliações equivocadas tiveram que ser revistas, contratando novamente estes funcionários devido a sua *expertise* singular. Atualmente, não há mais representantes europeus na gestão da empresa no Brasil, apenas gestores brasileiros seguindo recomendações vindas da Europa, conforme relatos dos entrevistados A4 e A5.

Segundo o entrevistado A5, a gestão brasileira está mais preocupada em implantar “O

pacote de maldade, espiral da morte. É o termo que a gente usava”. Concorde com o entrevistado A2 quando este diz que, ao menos, não fecharam a Empresa A, garantindo sua sobrevivência, mesmo que sem planejamento. Compraram a Empresa A a um preço baixo e quitaram suas dívidas junto aos credores, mas assumiram a empresa muito tarde – pouco mais de três anos entre a aquisição até assumirem de fato, deixando a situação financeira e operacional da empresa em pior situação que estava quando a adquiriram:

Eles não são só coisa ruim. Eles conseguiram levar uma empresa que tava (sic) totalmente desacreditada e quebrada pra uma situação que ela foi sobrevivendo, mas sobrevivendo sem estratégia, sobrevivendo por impulsos – Entrevistado A5.

Como eu enxergo num ponto eu não sei se eu posso chamar de positivo, ou é um ponto que nos deixou, pelo menos não fechou a empresa, vamos dizer assim, manteve os empregos, a maioria dos empregos foi um ponto que isso a gente não pode negar, eles colocaram muito dinheiro ali, a Empresa A tava (sic) quebrada, devia as calças... – Entrevistado A2.

O Controlador Europeu, com algumas exceções, não tinha interesse em ouvir as sugestões e as contribuições dos gestores e especialistas brasileiros por considerá-los incompetentes, mesmo que não tenham conseguido reverter o desempenho da empresa após assumirem-na de fato, em 2009, na visão dos entrevistados A2 (de forma mais generalizada) e A5 (de forma mais pontual).

Em relação à visão que o Controlador Europeu tem sobre o desempenho de sua controlada brasileira, a Empresa A, o portal de notícias NewsAvia (FERNANDES, 2014) reproduz uma matéria publicada no jornal Diário Econômico. Nesta matéria, é relatado que o Controlador Europeu voltou a reduzir o número de trabalhadores da Empresa A em outubro de 2013, com o objetivo de viabilizar a unidade brasileira, afetando nesta manobra quarenta e cinco trabalhadores. O Sindicato dos Aeroviários das Bases 1 e 3, ao qual os trabalhadores da Empresa A estão vinculados (exceto seus engenheiros), complementa a informação afirmando que, desde o início do ano de 2013, mais de cem trabalhadores da Empresa A foram desligados. A justificativa do Controlador Europeu é a necessidade de adequar o tamanho da mão de obra da Empresa A, em ambas as bases, à necessidade do mercado. Dirigentes dos sindicatos das duas bases e representantes do Controlador Europeu, apesar de concordarem que a redução da mão de obra está ocorrendo, divergem quanto ao tamanho dessa redução. Enquanto o sindicato da Base 1 informa que o Controlador Europeu vem despedindo trabalhadores ininterruptamente desde 2007, quando contava com 4000 trabalhadores em seus quadros, e em 2014 este número havia reduzido para cerca de 2200 trabalhadores, sendo que continuavam sendo demitidos em 2014, reduzindo a capacidade de

trabalho da Empresa A, o Controlador Europeu afirma que em 2014 o número de contratações é superior ao número de demissões, mantendo estável o número de trabalhadores da empresa, sendo estas iniciativas decisivas para se atingir a consolidação da empresa. Representantes sindicais afirmam não haver, por parte da empresa, critérios claros para definir quais trabalhadores serão desligados e as motivações do Controlador Europeu para tal iniciativa são

Dentro do objectivo (sic) que é viabilizar a empresa trabalha-se no plano das receitas e dos custos. No primeiro caso a melhoria este ano é de 12%, o que compara com os 6% de média que se verifica neste negócio na América Latina, traduzindo o esforço que tem vindo a ser feito. (FERNANDES, 2014)

A Empresa A, em 2013, reduziu os prejuízos em cerca de 18,6%, com perdas de 41 milhões de euros, contra um resultado negativo de 50,4 milhões registado em 2012. Levando-se em consideração que o Controlador Europeu iria entrar em um processo de privatização na Europa no ano de 2015, tal iniciativa é compreendida como uma forma de torná-la mais saudável financeiramente e atrativa aos potenciais compradores, que iriam adquirir as operações, e as dívidas, da Empresa A também.

Já os aeroviários da Empresa A realizaram, em junho de 2014, manifestação em frente a Base 1, protestando contra a má gestão da empresa. Segundo publicação do Sindicato dos Aeroviários da Base 1 (ASSCOM, 2014), os trabalhadores da Empresa A acreditam que os recursos enviados pelo Controlador Europeu à empresa brasileira são mal geridos, indicando que a administração da Empresa A não apresenta condições de gerir adequadamente uma mão de obra e outros recursos necessários à operação da empresa, resultando nos problemas financeiros existentes, não sendo eles resultado da falta de clientes ou de qualquer outro fator externo. Os trabalhadores ainda apontam haver dificuldade de promoções para a maioria, acusando haver favoritismo nas poucas promoções que ocorrem, e que o Plano de Carreira, além de não ser claro, também não é respeitado (ASSCOM, 2014).

Adicionalmente, “questionam a falta de equipamentos, ferramentas, uniformes, infraestrutura adequada, o desrespeito às normas de segurança do trabalho e os baixos salários praticados em relação ao mercado” (ASSCOM, 2014). Este problema também foi trazido pelo entrevistado A2, que disse

sem nenhum investimento, não tinha investimento em equipamento, não tinha investimento em manutenção dos hangares, o pessoal que, mais antigo, era mandado embora e contratados novos mecânicos, carteira recém tirada, ou estagiários até numa queda, notou assim, uma rápida queda de atividade e de performance, começou a atrasar um monte de avião,... que era o nosso cliente preferencial começou a ficar muito descontente.

O Sindicato dos Aeroviários da Base 1, mais atuante em criticar a administração da Empresa A, devido às diferenças entre culturas regionais já relatadas pelo entrevistado A5, reforça que os recursos enviados ao Brasil pelo Controlador Europeu, por ser uma estatal, são oriundos de fundos públicos e que sua má gestão pela administração da Empresa A deveria ser investigada. Essa má gestão prejudica tanto o desempenho financeiro da empresa brasileira quanto o de seu controlador na Europa (ASSCOM, 2014).

Em 2015, ano em que se iniciou o processo de privatização do Controlador Europeu, foi veiculada uma matéria televisiva em horário nobre, reproduzida pelo site sicnoticias.sapo.pt, em que o presidente do Controlador Europeu expôs que a situação financeira deficitária da Empresa A só poderia ser superada a longo prazo. Esta mesma reportagem dá voz a um sindicalista europeu que reclama de salários congelados e perda de benefícios dos funcionários da matriz europeia, creditando esta situação aos resultados financeiros negativos da subsidiária brasileira (Empresa A), fala corroborada por um diretor afastado do Sindicato dos Aeroviários da Base 1, o qual afirmou que “nós temos reconhecimento que hoje nós existimos graças ao povo português que paga os impostos e nos mantém” (ASSCOM, 2015). Estas declarações foram consideradas, pela direção do Sindicato dos Aeroviários da Base 1, como extremamente prejudiciais à manutenção dos empregos no Brasil, pois alimentam o sentimento existente na Europa, e entre os trabalhadores europeus da empresa controladora, de que seus problemas são devidos única e exclusivamente aos resultados financeiros negativos da Empresa A, sem entrar no mérito de sua gestão, do ambiente mercadológico e das próprias dificuldades específicas enfrentadas pela empresa, mas não completamente compreendidas e sanadas pelo Controlador Europeu (ASSCOM, 2015). Conforme a fala de representantes do sindicato:

Para o Sindicato, é preciso deixar muito claro que a situação financeira da [Empresa A] é fruto, principalmente, de três fatores: a crise da [Aviação A] que prejudicou o mercado e os trabalhadores, a crise econômica que vem desacelerando a economia em todo o mundo, a má gestão da [Empresa A]. Nenhum desses fatores está relacionado ao pagamento de salários de trabalhadores, pelo contrário, já que quase metade dos funcionários foi demitida desde a compra da [Empresa A] [pelo Controlador Europeu] e a empresa vem sendo sucateada, faz poucos investimentos, perde mão-de-obra qualificada (ASSCOM, 2015).

Os problemas de gestão da Empresa A são questionados pelo Sindicato desde antes de ela ter sido adquirida pela empresa europeia, e continuaram a ser questionados desde então, visto que o sindicato da categoria esperava por mudanças na gestão da Empresa A, e estas ou não ocorriam ou então ocorriam em uma velocidade menor que a esperada pelo sindicato e

pelos trabalhadores brasileiros. Como afirma o sindicato,

todos os problemas de gestão no Brasil foram denunciados pelo Sindicato a parlamentares [europeus] e à direção [do Controlador Europeu], mas nenhuma atitude foi tomada até hoje (ASSCOM, 2015).

O sindicato argumenta que é o trabalho dos funcionários brasileiros da Empresa A que os sustenta, já que a empresa tem clientes e faturamento, não sendo sustentada pelo povo europeu, conforme a matéria televisiva dá a entender (ASSCOM, 2015). Em relação a essa matéria, é opinião do sindicato (2015) que

A tendenciosidade da matéria demonstra uma intenção econômica ou política, num momento em que o [Controlador Europeu] está em processo de privatização a pleno vapor [na Europa]. As empresas interessadas na privatização têm até o dia 15 de junho [de 2015], pouco mais de um mês, para apresentar propostas. Estamos no ápice dessas negociações e nada é gratuito¹⁷.

Há um contraponto a ser evidenciado, sendo este encontrado nos relatos das três entrevistadas (A1, A3 e A4) por serem jovens, terem iniciado na empresa recém-formadas e começando suas carreiras em um ambiente dominado por profissionais do sexo masculino, em que o tempo de serviço e senioridade contam mais do que o potencial do profissional (característico do setor aeroespacial).

A entrevistada A1, conforme já apresentado, via um tratamento mais igualitário por parte dos representantes europeus no Brasil, sem discriminação quanto ao fato de ser jovem e mulher, algo que ela sentia por parte dos gestores e outros funcionários brasileiros, provenientes da Aviação A e da Empresa A. As entrevistadas A3 e A4, por sua vez, viam a aquisição da Empresa A pelo Controlador Europeu como a possibilidade de quebrar este ciclo de aversão a mudanças, conforme relatam.

A entrevistada A3 entrou na Empresa A em 2000, como estagiária de Engenharia, sendo efetivada como engenheira em 2001 (primeira engenheira da divisão de Engenharia). Entre 2002 e 2005 foi transferida para a Garantia da Qualidade, em que trabalhou durante o período de aquisição da companhia pelo Controlador Europeu até sua demissão, em 2011. O principal ponto positivo dessa aquisição foi uma valorização maior dos procedimentos de garantia da qualidade específicos para a certificação da aviação civil mundial dada pelo Controlador Europeu, área ligada diretamente às certificações que a empresa precisa ter para poder atender seus clientes de vários países, com suas respectivas regulamentações

¹⁷ Os nomes das empresas e as nacionalidades foram trocados para manter o sigilo neste trabalho.

aeronáuticas. Conforme relata,

É, na parte da qualidade são bem mais organizados, eles têm a principal certificação da EASA, que a própria regulamentação não pega... a parte ambiental é um trabalho mais forte, então, nosso gerente de lá [...] ele era especialista em meio ambiente, isso em 2010, então, eu acho que a gente aprendeu bastante com ele. A parte de auditorias, eu acho que o [gerente de qualidade brasileiro até 2010] era muito desorganizado também, né? Quando o [gerente de qualidade europeu] assumiu em 2009, a gente tinha um monte... Tinha 63 auditorias em aberto, sem responder. Aí a gente teve o trabalho de enxugar, né? E fazer... Um sistema que tivesse mais cobrança por parte da presidência, né? Então, eu acho que pra (sic) qualidade foi bom. A parte de treinamento, de ter mais... Mais assim... Mais apoio, né? Mais força mesmo pra (sic) qualidade. Mas acho que deu muito conflito, como ele não era da... O problema, eu acho, da gerência lá de [Europa] não ser a nossa gerência administrativa, a gente não respondia pra eles, era um suporte, mas o nosso chefe mesmo era daqui, era o [gerente de qualidade brasileiro após 2010]. Então, ele, no fundo, ele... Batia muito de frente, né? A gente tinha que responder, na verdade, então, pra (sic) dois chefes. O chefe que pagava o salário e o chefe que queria fazer as coisas, os processos. Então, eu acho que nesse ponto assim, eu vejo que se eu fosse comprar a empresa, eu colocaria a parte de gerência administrativa é... em [Europa]. No caso, os brasileiros teriam que responder para [Europa], pelo menos nível gerencial, porque senão fica esse conflito assim de dois gerentes, dois... Cachorro de dois donos. Quem pagava o salário era o gerente daqui, o vice-presidente daqui, mas quem mandava era o vice-presidente de lá, então...

Deve-se deixar claro que a função de Garantia de Qualidade dentro da indústria de aviação não está relacionada com o conceito de Garantia de Qualidade Total, largamente usado no mercado empresarial, especialmente em se tratando de empresas multinacionais. A Garantia da Qualidade lida, ainda assim, com padrões definidos fora da realidade brasileira, estabelecidos internacionalmente por autoridades aeronáuticas de países desenvolvidos que dominam esse mercado com seu número de empresas de aviação, fabricantes de aeronaves e componentes e empresas de prestação de serviços de manutenção. Desta forma, sofre o mesmo tipo de imposição externa que uma empresa que adote a filosofia de trabalho da Garantia de Qualidade Total.

A entrevistada A4 trabalhava em outra empresa do grupo da Aviação A e foi transferida para Empresa A em 2004, permanecendo como assistente administrativa até o momento. Sua fala traduz a expectativa dos funcionários de menor nível hierárquico com a compra da Empresa A pela empresa europeia, o que será apresentado aqui por ser uma visão bem diferente das entrevistas apresentadas até o momento:

Quando eu entrei na empresa, já era uma empresa com problemas financeiros, né? Uma empresa que já vinha desde a época da [Aviação A] já tentando se equilibrar... Eu entrei em 2004.

É, na verdade, ela [a Empresa A] já vinha com esse problema, né,

financeiro, tentando se equilibrar, né? (sic) mas não, nunca tinha acesso. Sempre tinha aquela coisa, fechando no negativo, sempre aquela coisa de ameaça de fechar e eu segui até que surgiu a oportunidade de [o Controlador Europeu] comprar a empresa... Que daí criou expectativa pra muita gente, porque todo mundo que entrou lá esperava que a empresa conseguisse sobreviver e o [Controlador Europeu] foi uma esperança pra todos, né? (sic) talvez as coisas conseguissem realmente melhorar e mudar. Mas né... Na perspectiva... Ficou só na perspectiva, porque, na verdade, não mudou nada. No meu ponto de vista. No meu ponto de vista não mudou nada. Entrou a empresa, vieram os [europeus] pra (sic) cá, fizeram parte da vice-presidência lá da empresa, na alta administração e tudo mais, só que aquela de... Aquela mesma coisa, não mudou nada. Por quê? Porque as cabeças continuam sendo as mesmas, desde a época da [Empresa A] até hoje, eles não conseguiram nem influenciar nada de mudanças na empresa, justamente com essas pessoas, com essas pessoas que já vinham dessa época da [Empresa A] ... E... Acho que, na verdade, é isso, a gente tava (sic) esperando na expectativa de que mudasse e, na verdade, não mudou nada. Como uma solução. Todos viam, eu, particularmente, também via, a entrada deles, dos [europeus] aqui, como uma solução dos problemas pra [Empresa A] na época, né? Só que, infelizmente, nada mudou. As coisas continuaram a mesma coisa. Tentaram fazer algumas mudanças, tentaram mudar algumas coisas pra (sic) melhor até, mas, infelizmente, as coisas continuaram a mesma coisa (sic).

Pode-se perceber que havia um grande crédito por parte dos funcionários da empresa, representados pela entrevistada A4, que o novo Controlador Europeu mudasse a forma de pensar em trabalhar da Empresa A para melhor. Apesar de esta percepção ser oposta ao que foi relatado pelos entrevistados A2, A5 e A6, este descontentamento encontra eco, não na mesma intensidade, nos relatos das entrevistadas A1 e A3. Há certo alinhamento entre as críticas da entrevistada A4 e as notícias publicadas em periódicos europeus sobre a aquisição da Empresa A pelo Controlador Europeu, e posterior mudança de nome, identidade e processos para a Empresa A.

Foi divulgado recentemente no país da matriz europeia que a Empresa A havia registrado um “prejuízo de 31,9 milhões de euros em 2016, face aos 40,2 milhões de euros negativos em 2015” (RTP, 2017), sendo então a responsável pela continuidade de perdas financeiras registradas pelo Controlador Europeu. Segundo o relatório de contas da empresa europeia, apesar de esta ter observado um crescimento de vendas ao longo do ano de 2015, cerca de 205%, a Empresa A, que ainda é chamada pelo canal de notícias por sua antiga denominação, não consegue atingir seu equilíbrio financeiro desde sua compra, em 2005, e que em 2015 ainda registrava um prejuízo de 40,2 milhões de euros, o dobro do registrado em 2014, mesmo após ter sido implementado um plano de reestruturação da empresa a partir de 2011 (RTP, 2017), plano este que é contestado pelo Sindicato dos Aeroviários (ASSCOM,

2014, 2015). Este envio de recursos financeiros é confirmado pelos entrevistados A4 e A5, e o próprio sindicato da base 1 já solicitou que o uso destes recursos fosse auditado, por acreditar que estejam sendo mal-empregados pela gestão brasileira da Empresa A (ASSCOM, 2015).

Dentre os seis entrevistados, foi possível observar dois posicionamentos quanto à aquisição da Empresa A pelo Controlador Europeu. Um posicionamento mostrou-se **favorável** a esta aquisição da empresa brasileira pela estrangeira, pois tal movimento deveria trazer novos horizontes e novas formas de gestão vindas do exterior. Esse posicionamento é notadamente encontrado nas entrevistadas do sexo feminino – A1 (em baixa intensidade), A3 (especificamente quanto ao setor que trabalhava) e A4 (sentimento mais forte, com expectativa de mudar toda a realidade da Empresa A).

A explicação inicial se dá por pontos levantados pelas próprias entrevistadas. A predominância histórica de funcionários do sexo masculino na empresa, a supervalorização da senioridade¹⁸ em detrimento da capacidade técnica e de crescimento pessoal e a transmissão da cultura da empresa mãe (Aviação A) dos funcionários mais antigos aos mais novos, sem a devida reflexão se estes traços culturais não seriam os responsáveis pela crise enfrentada pela Aviação A, refletindo-se no desempenho da Empresa A mesmo depois de sua aquisição. Há, entretanto, outra explicação para essa postura. Um sinal de dominação neocolonialista é a impressão, quase como uma certeza, de que tudo que vem de fora é melhor. Fica explícita a concepção da superioridade do estrangeiro. No caso em questão, a insatisfação com o tratamento dado às mulheres e aos jovens em um ambiente de trabalho dominado pelo sexo masculino, e por pessoas mais velhas, levou as entrevistadas a criarem uma expectativa de mudança devido a esta insatisfação, aliada à noção da superioridade do estrangeiro.

Essa postura não foi encontrada entre os entrevistados do sexo masculino. O entrevistado A2 disse que os brasileiros eram vistos como gestores incompetentes e que deveriam aprender como se trabalha junto à equipe do Controlador Europeu. Não havia um tratamento de igualdade entre os funcionários de mesmo nível hierárquico das empresas brasileira e europeia; esta animosidade deve-se, em parte, ao motivo da aquisição da empresa brasileira.

¹⁸ A noção de conhecimento superior dado aos mais experientes em detrimento ao conhecimento mais atualizado e potencial representado pelos mais jovens também atinge trabalhadores do sexo masculino na indústria aeroespacial.

A forma de tratar os gestores brasileiros (oriundos da Empresa A, e que permaneceram no cargo até sua mudança de identidade organizacional), considerando-os inferiores aos seus pares europeus, não ocorria de forma velada, mas sim declaradamente. Apenas poucos representantes da matriz europeia, ao virem ao Brasil e conhecerem a realidade das bases 1 e 3, passaram a ver a capacidade dos gestores brasileiros para lidarem com problemas específicos da realidade brasileira e da situação da empresa. Entretanto, essa mudança de visão não possuía eco no Controlador Europeu, sendo que todas as tentativas de sugerir melhorias que beneficiassem ambas as empresas, e que tivessem origem no Brasil, eram prontamente descartadas pela matriz europeia.

Como ponto positivo, entende-se que a Empresa A apenas se manteve aberta depois de três anos sem envolvimento direto do Controlador Europeu e, seguidos de mais oito anos com prejuízo, graças ao Controlador Europeu, por haver um vínculo emocional entre a diretoria europeia e a Empresa A (ambos brasileiros). Ainda assim, não há foco nas ações estratégicas, não há plano estratégico, investimentos, e o presidente brasileiro parece permanecer no cargo apenas para servir de carrasco local dos controladores europeus. Tudo isso gera um clima de insatisfação geral na empresa, que já resultou na perda de mais da metade de seus funcionários nos últimos onze anos (de 5000 funcionários a pouco abaixo de 2000), seja por corte de pessoal, pedidos de desligamento, seja então por Planos de Demissão Voluntária (PDV), atraindo sempre os mais experientes em busca de melhores oportunidades e qualidade de vida no trabalho.

4.1.5 Análise dos relatos usando a Análise Crítica de Discurso

Analisando a prática discursiva encontrada durante as entrevistas, que leva à interpretação do contexto em que os entrevistados estão inseridos, é possível responder as questões propostas por Fairclough (2001a):

- Qual é o contexto em que os participantes estão inseridos e que influenciam suas interpretações?

R.: Todos os seis entrevistados estão inseridos, durante o intervalo de tempo correspondente ao início do processo de aquisição da Empresa A, mudança de identidade organizacional e desligamento da empresa, em uma situação em que devem obediência à empresa adquirente, mesmo discordando de decisões tomadas, administrando conflitos

internos e demonstrando capacidade de agência limitada, mesmo para aqueles com cargos de gestão e, conseqüentemente, poder de decisão;

- Qual é o tipo de discurso que está sendo empregado? Podemos ver nele influência de outros discursos (gerencialista, de globalização)?

R.: O discurso empregado é claramente o da globalização, que entende como benéfica a aquisição, por parte das três entrevistadas do sexo feminino (A1, A3 e A4), e o discurso gerencialista por parte dos dois entrevistados do sexo masculino em cargos de gestão (A2 e A5), que acreditavam ter poder de influenciar nas decisões da adquirente devido a suas posições e conhecimento. O único discurso destoante do conjunto é do entrevistado A6, que pertencia à produção, depois ao apoio operacional à produção e, por fim, ao apoio ao cliente. Este demonstrou ciência da posição de oprimido, tanto pela gestão brasileira quanto pela europeia, traçando paralelos entre a aquisição da empresa por um grupo europeu e a colonização do Brasil por Portugal. Esta posição deve-se ao fato de que este entrevistado, que possui escolaridade mais elevada que os outros (doutorado em Letras), sempre apresentou uma postura mais crítica e questionadora em relação à realidade da Empresa A, mas não sentia ter liberdade de tecer tais análises e comentários, exceto em grupos mais fechados ou após ter se desligado da empresa;

- Há diferença nas respostas das duas primeiras perguntas? A prática discursiva percebida pelos entrevistados corresponde ao que eles falam?

R.: As entrevistadas do sexo feminino não parecem perceber a situação de opressão a que estavam submetidas. Apenas os entrevistados do sexo masculino puderam observar tal questão, ainda que os dois gestores acreditassem ter poder de influenciar os rumos da empresa, mesmo sob comando estrangeiro (notadamente o entrevistado A5, de maior nível hierárquico entre os entrevistados).

Analisando o discurso encontrado na empresa como prática social, visando explicar o processo em que estão inseridos, pode-se responder as questões seguintes:

- Quais são os determinantes sociais que estão presentes na forma do discurso analisado?

R.: Relação de dominação econômica do europeu sobre o brasileiro;

- Há um caráter ideológico presente nas falas dos participantes?

R.: Apesar de as entrevistadas A1 e A3 levantarem a questão de gênero, ainda que sutil, apenas o entrevistado A6 apresenta uma postura de reconhecimento de sua postura de

oprimido, incapaz de lutar contra a situação e vendo como única alternativa o desligamento da empresa;

- Quais são os efeitos desse discurso nas relações de poder existentes? Eles contribuem para o acirramento de lutas sociais (no caso, entre brasileiros e estrangeiros)?

R.: É neste ponto que a análise torna-se interessante. Pelos relatos dos entrevistados A2, A4 e A5, a gestão brasileira da Empresa A assume a postura de legítimo representante do Controlador Europeu, assenhorando-se de sua agenda dentro da empresa, mesmo após todos os representantes europeus da controladora terem ido embora, mantendo, assim, a figura de dominação europeia sobre a organização brasileira.

Analisa-se, portanto, os relatos obtidos de acordo com os critérios estabelecidos ao longo das entrevistas, a saber:

1. Falta de consideração da empresa estrangeira pela legislação brasileira (fiscal, trabalhista, ambiental);
2. Menosprezo, tanto pela capacidade técnica dos profissionais brasileiros em apresentar soluções quanto por seu conhecimento do mercado; e
3. Conflitos propriamente interpessoais envolvendo estrangeiros e brasileiros.

Logo, os subitens a seguir relacionam as evidências sobre as questões trazidas até este momento.

4.1.5.1 Falta de consideração da empresa estrangeira pela legislação brasileira (fiscal, trabalhista, ambiental)

Encontrada nos relatos dos entrevistados A5 e A6, principalmente quando falam do plano de cargos e salários implantado no Brasil em 2009, a empresa não procurou seguir as denominações de categorias profissionais aqui existentes. Também há evidências no relato do entrevistado A2 quando esta fala da implantação do sistema de controle gerencial, que não estava adequado à legislação tributária brasileira, mantendo, com isso, o sistema já existente.

Apenas a entrevistada A3 fala de uma melhoria em seguir a regulamentação aeronáutica de outros países, trazida pela prática do gerente europeu de Qualidade. Entretanto, como foi apresentado inicialmente, a indústria aeronáutica possui regulamentos

estabelecidos por órgãos sediados em países desenvolvidos e todas as empresas deste ramo no mundo que desejarem fazer negócios com esses países precisam se adequar a estas regras externas a suas realidades. O fato de o controlador ser europeu, e ter influência no estabelecimento destas regras, só reforça a presença do neocolonialismo, interferindo na autonomia legal de empresas aéreas do mundo todo.

4.1.5.2 Menosprezo, tanto da capacidade técnica dos profissionais brasileiros em apresentar soluções quanto de seu conhecimento do mercado

Este traço está presente nas falas dos entrevistados de nível gerencial A2 e A5 (mais forte na fala do entrevistado A2) e também na simbologia utilizada pelo entrevistado A6, de nível hierárquico mais baixo, mas com bom nível cultural (Doutor em Letras) e de personalidade mais crítica e questionadora. O fato de os representantes europeus que criticaram ininterruptamente as ações dos gestores e técnicos brasileiros demonstrou falta de disposição em ouvi-los, inicialmente. Em parte, eram influenciados pela visão inicial que tiveram ao chegar na Base 3, e que demorou a ser modificada ao chegarem na Base 1, mostrando que não tinham conhecimento das dimensões geográficas do Brasil, assim como de sua diversidade em colonização e cultura, tomando como padrão seu país de origem, em uma atitude de superioridade.

Mesmo que após 2009 tenham vindo novos representantes europeus, que aqui ficaram por determinado período, conhecendo melhor a realidade das duas unidades brasileiras, não é encontrada uma mudança global quanto ao tratamento dado aos brasileiros, como o descrédito de sugestões brasileiras à matriz europeia, fato que culminou com o pedido de desligamento de um dos gestores europeu, por ver que havia contribuições brasileiras à matriz que não estavam sendo levadas em consideração, conforme relatado pelo entrevistado A2 e confirmado pelo entrevistado A5, até a saída de todos os representantes europeus aqui, conforme relatado pela entrevistada A4 e confirmado pelo entrevistado A5, desde que a administração brasileira seguisse todas as recomendações vindas da Europa (entrevistados A4 e A5). Isso lembra muito a figura das capitânicas hereditárias de Portugal no Brasil, durante os anos iniciais de sua colonização, quando os arrendatários tinham autonomia para administrar suas capitânicas, desde que enviassem à Coroa Portuguesa os impostos devidos. A única diferença nesta comparação é, de acordo com os entrevistados A4, A5, o sindicato dos

funcionários da Base 1 e os portais de notícias europeus, que a matriz europeia envia recursos à empresa brasileira, que não os gere de forma a dar retorno financeiro, enviando apenas relatórios de prejuízo à Europa, demandando mais recursos da matriz. Esta situação gera, conforme os portais de notícias pesquisados, insatisfação dos funcionários da matriz europeia.

É também de se questionar o motivo de a Empresa A não estar se beneficiando do cenário de crescimento da aviação brasileira até o ano de 2020, o que é apresentado pelo portal Meio Aéreo (2014). Não há interesse da matriz europeia em aproveitar este momento favorável? A gestão brasileira é tão incompetente assim, como afirmavam os primeiros enviados europeus? Os conflitos entre brasileiros e europeus, adquiridos e adquirentes, eram tão grandes a ponto de interferir na boa gestão da empresa? A matriz europeia consegue visualizar este momento de crescimento da aviação brasileira?

4.1.5.3 Conflitos propriamente interpessoais envolvendo estrangeiros e brasileiros

Estes conflitos, de acordo com os relatos, existiram em todos os níveis hierárquicos, em maior ou menor grau. O aspecto cultural destes aparenta estar mais restrito a questões de gênero e idade do profissional, em detrimento de sua capacidade técnica. Surpreendentemente, o europeu, estrangeiro, era menos conservador em relação a estes aspectos, conforme relatos das entrevistadas A1 e A3. Entretanto, pode-se minimizar essa questão devido ao fato de os europeus com quem as entrevistadas tinham contato também serem jovens.

Os entrevistados A2 e A5, que mais tiveram contato com seus colegas europeus, relatam que estes eram culturalmente retrógrados e que levavam as discordâncias profissionais para o nível pessoal com seus colegas. Se apenas estas diferenças estivessem presentes, seria difícil dizer que há um componente neocolonialista nesta aquisição. Todavia, as diferenças também são acompanhadas por outras características e conflitos típicos de uma dominação neocolonialista.

4.2 EMPRESA B

A segunda empresa aqui investigada pertence a um ramo da indústria química, a

indústria de plásticos, mais especificamente do ramo de especialidades químicas (resinas e pigmentos) em plásticos. A empresa é, em sua origem, familiar, e era dirigida por seu fundador com o apoio de seu pai, seus filhos e seu genro. Originária do interior de um dos estados do Sul do Brasil, expandiu-se ao longo de sua vida associando-se a outras empresas localizadas tanto no Sul do país quanto em sua região Sudeste. Com o passar dos anos, sentiu a necessidade de expandir-se mais, visando mercados internacionais, assim como a aquisição de novas tecnologias. De Souza Antunes, Galera e Rubinstein (2011) lembram que o acesso a tecnologias mais avançadas na indústria química brasileira é difícil devido ao grande distanciamento existente entre a indústria e os centros de pesquisa e desenvolvimento. Neste caso, as empresas são levadas a importarem tecnologia, ou então a associarem-se a multinacionais do setor que detém o tipo de tecnologia desejado. Este foi o caminho escolhido pela Empresa B, que coincidiu com o desejo da multinacional norte-americana que a adquiriu, que seguia um processo de internacionalização aderente à Escola Nórdica (HILAL; HEMAIS, 2003; JOHANSON; VAHLNE, 1977, 1990, 1992).

Segundo o portal Metachem (2017), especialidades químicas são produtos comercializados em pequena escala que apresentam grande valor agregado, diferenciando-se, assim, das *commodities* produzidas em larga escala pela indústria química. Seus produtos têm utilidade como ingredientes funcionais e produtos farmacêuticos. São importantes para a preservação dos recursos naturais, pois podem ser produzidos com componentes provenientes de biomassa, aumentando a economia em seu processo de criação e diminuindo possíveis desperdícios. Os produtos classificados como Especialidades Químicas dividem-se em cinco categorias, conforme seu uso: detergentes, alimentos, couro, cosméticos e têxtil (METACHEM, 2017). Especialidades químicas são produtos utilizados dentro do processo produtivo destas cinco categorias de bens de consumo final. No caso da empresa B, esta produzia especialidades químicas em sua matriz, destinadas ao beneficiamento de couro. As outras empresas nacionais a que se associou trabalhavam com produtos destinados à produção de detergentes, cosméticos e produtos têxteis. Em resumo, especialidades químicas são produtos intermediários utilizados por indústrias químicas na produção de seus bens finais.

Esta seção, portanto, iniciará com uma apresentação do mercado da indústria química de forma geral e do ramo de química de especialidades em particular, seguido pelo histórico da empresa, com o relato do processo de aquisição desta por outra empresa europeia, e os conflitos advindos desta aquisição. Este relato terá a contribuição de seis funcionários e ex-funcionários, divididos entre homens e mulheres, dentro de três níveis hierárquicos diferentes

(gerencial, supervisão e produção).

Com a finalidade de preservar ao máximo o anonimato dos entrevistados e da própria empresa, a denominação **Empresa B** continuará a ser utilizada até o final deste trabalho, enquanto que a empresa que a adquiriu será denominada, a partir de agora, de **Controlador Norte-americano**. Suas outras bases de operações serão designadas por:

- Matriz da empresa na região Sul do Brasil – **Planta 1**;
- Segunda planta da empresa na região Sul do Brasil – **Planta 2**;
- Terceira planta da empresa na região Sudeste do Brasil – **Planta 3**.

4.2.1 Descrição do Ambiente Econômico em que a empresa está inserida

A atividade petroquímica no Brasil teve o seu desenvolvimento inicialmente estabelecido no Estado de São Paulo, na primeira metade da década de 1950, onde se instalaram duas fábricas de poliestireno operando com matéria-prima importada (TORRES, 1997). O primeiro passo para a consolidação da atividade petroquímica no país é representado pela construção da Refinaria Presidente Bernardes, em 1952, em Cubatão (SP), criando a base para a implantação de projetos que iriam formar a indústria petroquímica brasileira (TORRES, 1997). Ainda na década de 1950, o Conselho Nacional do Petróleo estabeleceu que a petroquímica brasileira caberia à iniciativa privada, mas também facultava à PETROBRÁS a produção e a comercialização de produtos petroquímicos básicos, procurando minimizar o risco de monopólio de empresas multinacionais no setor (TORRES, 1997). Atualmente, os produtos petroquímicos básicos têm sua produção distribuída em três pólos petroquímicos no país: o Pólo Petroquímico de São Paulo, o de Camaçari, na Bahia, e o de Triunfo, no Rio Grande do Sul (TORRES, 1997).

Os valores movimentados, gastos e investimentos em Pesquisa e Desenvolvimento, em escala global, supera a casa da centena de bilhões de dólares (ABIQUIM, 2010, 2012; DE SOUZA ANTUNES; GALERA; RUBINSTEIN, 2011; GALEMBECK et al, 2007).

Esse gigantismo é explicado pela presença dos produtos da indústria química e pela sua essencialidade em qualquer atividade humana, desde o tratamento de água e esgotos, até a produção e distribuição de alimentos, a preservação e recuperação da saúde e o lazer, a construção civil, a produção metal-mecânica e as tecnologias de informação. Apenas uma pequena parte da produção industrial química se dirige diretamente ao consumidor, mais de dois terços chegam ao usuário na forma de automóveis, imóveis, equipamentos de todos os tipos, alimentos e outros bens, essenciais ou não

(GALEMBECK et al, 2007, p. 1413).

São fatores que afetam a indústria química mundial na atualidade: deslocamento de investimentos para o Oriente Médio e a Ásia, pouca disponibilidade de gás natural nos Estados Unidos e o ritmo de desenvolvimento acelerado nas áreas de biotecnologia e nanotecnologia, tornando essencial a necessidade de inovação no desenvolvimento de novos produtos e uso de matérias-primas de fontes renováveis pela indústria química (DE SOUZA ANTUNES; GALERA; RUBINSTEIN, 2011; GALEMBECK et al, 2007). Em relação à indústria química brasileira, o país apresenta déficit em sua balança comercial por ter necessidade de importar insumos em maior quantidade do que consegue exportar sua produção (ABIQUIM, 2010, 2012; DE SOUZA ANTUNES; GALERA; RUBINSTEIN, 2011; GALEMBECK et al, 2007; GOMES, 2011; PWC, 2013), apesar da crescente competitividade da indústria nacional. Segundo a Abiquim (2010, p. 4),

o crescimento econômico projetado para os próximos dez anos, a possibilidade de reversão do déficit da balança comercial de produtos químicos, a expansão do segmento da indústria química de base renovável e o aproveitamento das oportunidades oferecidas do pré-sal indicam um potencial de investimentos em nova capacidade da ordem de US\$ 167 bilhões, no período de 2010 e 2020.

Produtos vindos do mercado externo correspondem a um terço do que é consumido no Brasil atualmente. Segundo a Abiquim, 448 produtos deixaram de ser fabricados no Brasil desde 1990, paralisando mais de 710 linhas de produção no país. Enquanto a participação dos produtos importados no consumo brasileiro em 1990 era somente de 7%, hoje ultrapassa 30% do que é consumido (PWC, 2013). Para equacionar esta situação, é necessário trabalhar em resolver os gargalos existentes e as ameaças ao desenvolvimento da indústria química nacional, como (GOMES, 2011):

- tributação complexa e elevada;
- custo elevado de capital para giro;
- limitações logísticas em portos, rodovias e abastecimento de gás;
- carência de recursos humanos qualificados;
- baixa capacidade de inovação das empresas;
- preços e disponibilidade de matérias-primas petroquímicas (nafta e gás) pouco competitivos com produtores do Oriente Médio, Ásia e Estados Unidos;
- tendência de construção de capacidade após a materialização da demanda;
- reduzido número de empresas nacionais competitivas internacionalmente,

aliado à consolidação de *players* e à transição para mercados globais;

- custo elevado da energia;
- reduzida diversificação da produção local, aliada à dificuldade de atração de novos investimentos de empresa internacionais;
- defasagem tecnológica das empresas químicas e dos fornecedores locais;
- concorrência internacional; e
- restrições ambientais internacionais e fechamento das economias desenvolvidas com barreiras não tarifárias (no caso da petroquímica).

Um dos desafios identificados por Gomes (2011) é a internacionalização de empresas químicas brasileiras, como é o caso da Empresa B aqui investigada. As 15 maiores empresas da indústria química instaladas no Brasil, segundo o ranking de publicação especializado do setor (QUIMICA E DERIVADOS, 2012), são, com seus respectivos países de origem,

- 1) 3M (Estados Unidos);
- 2) BASF (Alemanha);
- 3) Bunge Fertilizantes (Holanda);
- 4) Heringer (Brasil);
- 5) Braskem (Brasil);
- 6) Anglo-American Copebrás (Inglaterra);
- 7) Du Pont (Estados Unidos);
- 8) REFAP (Brasil);
- 9) Oxiteno NE (Brasil);
- 10) Clariant (Suíça);
- 11) Innova (Brasil);
- 12) Bayer (Alemanha);
- 13) White Martins (Estados Unidos);
- 14) Quattor (Brasil) – Adquirido pela brasileira Braskem em 2009;
- 15) Rio Polímeros (Brasil).

Cabe ressaltar que, dentro das 50 maiores empresas da indústria química mundial, a brasileira Braskem ocupa a 22ª posição, dentro de um cenário dominado por multinacionais europeias e norte-americanas (BEQ, 2011), basicamente, e que assiste o crescimento de empresas do Oriente Médio e da China a cada ano. Ainda assim, a indústria química

brasileira, em seu conjunto, está entre as 10 maiores do mundo, ocupando a 6ª posição em 2011, sendo um dos mais importantes e dinâmicos setores da economia brasileira – sendo o quarto maior do país (ABIQUIM, 2012) – devido à inserção de seus produtos na vida cotidiana dos consumidores, com produtos como medicamentos, perfumaria e cosméticos, adubos e fertilizantes, tintas, esmaltes e vernizes, detergentes e outros utensílios de limpeza doméstica e industrial (ABIQUIM, 2010, 2012).

Para se alcançar os objetivos de crescimento da indústria química brasileira, torna-se necessário assumir uma série de compromissos que “refletem diretrizes estratégicas estabelecidas pelo *International Council of Chemical Associations*, entidade que representa a indústria química no mundo” (ABIQUIM, 2010, p. 5). Estes objetivos são (ABIQUIM, 2010, p. 4-5):

- Continuar a desenvolver padrões de conduta elevados e promover sustentabilidade.
- Impulsionar, a partir da realização de investimentos, o crescimento econômico brasileiro e a sustentabilidade econômica de longo prazo.
- Desenvolver tecnologias, inovar com produtos e soluções avançadas.
- Elevar os padrões de gestão, de responsabilidade fiscal e de produtividade.
- Promover continuamente a qualificação dos trabalhadores da indústria química e contribuir para a formação de pessoas nos setores relacionados.

Ainda segundo a Abiquim, que representa a maior parte das empresas da indústria química brasileira, “investimentos decorrentes do crescimento econômico projetado para o período 2010-2020 envolvem tanto produtos químicos de uso industrial como os demais segmentos químicos” (ABIQUIM, 2010, p. 10). No entanto, estes investimentos devem ser acompanhados por substituição de importações e ampliação das exportações, visando a reverter o déficit comercial observado na balança de produtos químicos. Isto, porém, não implica na substituição das importações de todos os produtos químicos adquiridos pelo Brasil, mas sim em

eliminar o déficit comercial do país nesse segmento [...]. Para diversos produtos, a redução do déficit comercial requer investimento no desenvolvimento de áreas onde o Brasil tem debilidades. Em outros casos, a eliminação pode ser impossível ou indesejável. Isso ocorre, por exemplo, nos casos de importações associadas a matérias-primas cuja disponibilidade é limitada ou inexistente no Brasil ou nas circunstâncias em que os detentores de tecnologias protegidas optam por localizar-se em seus países de origem ou em outras regiões [...]. Assim, a substituição de importações e a expansão das exportações caminhariam lado a lado (ABIQUIM, 2010, p. 12).

A indústria de transformação de material plástico, um ramo da indústria química e petroquímica que tem sua importância própria, contribui para o desenvolvimento da economia brasileira por ter faturamento médio anual de R\$ 44 bilhões (SESI-SP, 2012) e reunir cerca de 350 mil profissionais em mais de 11 mil indústrias (SESI-SP, 2012). Esta indústria enfrenta desafios similares ao da indústria química e petroquímica, origem de sua matéria-prima.

O setor industrial da transformação do material plástico teve início no século XIX com resinas vegetais, mas desenvolvendo-se mais rapidamente a partir de 1910, quando a primeira resina totalmente sintética (resina fenólica) alcançou sucesso comercial. Foi a necessidade de substituição de outros materiais combinada a inovações tecnológicas em materiais, processos e equipamentos que impulsionaram a evolução da indústria de transformação do plástico, produzindo materiais para inúmeros usos com polímeros derivados do petróleo (SESI-SP, 2012). A década de 1930 tornou-se o período de desenvolvimento comercial dos plásticos modernos, como o policloreto de vinila, o poliestireno e o polimetilmetacrilato. Houve crescimento na utilização de objetos fabricados com material plástico durante a Segunda Guerra Mundial devido à escassez de suprimento de borracha natural. No período pós-guerra, a produção do setor foi focada na fabricação de utensílios domésticos (SESI-SP, 2012). Na década de 1950, foram desenvolvidos o polipropileno e o polietileno de alta densidade, e no final da década de 1970, com o surgimento do polietileno de baixa densidade, reduziram-se os custos da matéria-prima, levando os componentes plásticos a concorrer diretamente com madeira, metal e vidro. A utilização de aditivos para conferir propriedades aos materiais, a fim de atender as necessidades específicas, incrementou ainda mais a demanda por plásticos (SESI-SP, 2012). Estes aditivos são produzidos por empresas do ramo de Especialidades Químicas em Plástico, como a Empresa B e o Controlador Norte-americano aqui pesquisados.

O plástico é considerado, atualmente, material básico utilizado praticamente em todos os ramos industriais (alimentício, construção civil, embalagens, indústria automotiva, utilidades domésticas, higiene e limpeza e agrícola). A expansão do uso do material plástico se deve, principalmente, a suas características de baixo custo, peso reduzido, elevada resistência, várias propriedades conferidas por aditivos e variação de formas e cores (SESI-SP, 2012).

O cenário da indústria química brasileira em 2017 indica crescimento, mas ainda

assim necessitando de reformas de amplo aspecto, seja na produção de matérias-primas, seja na infraestrutura de transportes, tributação e qualificação de mão de obra. Estas reformas são necessárias, pois essa tendência pelo crescimento esbarra na estagnação da indústria química nacional dos últimos dez anos (FAIRBANKS, 2017).

Já em relação à indústria de transformação de material plástico, há a estimativa de que o faturamento do setor em 2017 fique em torno de R\$ 55 bilhões, representando um aumento de 1% em relação ao ano de 2016, segundo a Associação Brasileira da Indústria do Plástico – ABIPLAST (ESTADÃO, 2017; SANT'ANNA, 2017). Ainda segundo a ABIPLAST, a projeção para 2017 é de que

a produção física de produtos plásticos também apresente resultado positivo, com aumento de 1,24% ante 2016, alcançando a casa dos 6,32 milhões de toneladas. Estima-se, também, que, em 2017, o consumo aparente de transformados plásticos (resultado da soma da produção com importações, menos exportações) cresça 1,8, atingindo 6,68 milhões de toneladas (ESTADÃO, 2017).

Esse crescimento estimado deve-se ao fato de que os setores demandantes do plástico (alimentação, componentes eletrônicos, agronegócios e construção civil) também vêm apresentando expectativas mais positivas para 2017 (SANT'ANNA, 2017). Entretanto, espera-se uma retração da mão de obra no setor em torno de 1,8% em relação a 2016, representando o fechamento de cerca de seis mil postos de trabalho (ESTADÃO, 2017).

Pode-se observar que, por maior que seja a quantidade de investimentos na indústria química brasileira, sua dependência do mercado internacional, e de empresas multinacionais, continuará existindo. Este é um dos fatores que motivam as empresas nacionais do setor a se associarem com estas multinacionais, como é o caso da Empresa B ao se associar, através de sua venda, ao Controlador Norte-americano.

4.2.2 Histórico

O entrevistado B2 já possuía conhecimento sobre pigmentos e *masterbatches*¹⁹ advindo de experiência profissional como técnico-químico e também como representante comercial de uma empresa paulista de pigmentos desde o ano de 1982. Decidiu abrir a sua

¹⁹ *Masterbatches* é um composto plástico de um ou mais aditivos em alta concentração usado em segmentos da indústria de transformação plástica (sopro, injeção, extrusão, rotomoldagem, termoformagem e laminação), em resinas ou misturas, como aditivo de cor e balanceador de concentrações.

própria indústria de pigmentos em julho de 1987, a Empresa B, contando com o apoio de seu pai como sócio. Adquiriram um terreno onde foi construído um pequeno galpão de 200 m² em uma cidade do interior de um estado do Sul do Brasil e iniciaram com a revenda de produtos de outras empresas. Mais adiante, decidiram pela compra de um equipamento usado para fabricar seu próprio produto, valendo-se do *know-how* adquirido ao longo dos anos. Decidiram, em 1994, pela entrada de um novo sócio, com o aporte financeiro que os permitiu obter financiamento do BNDES, via BRDE, e serem beneficiados pelo programa estadual Proplast de incentivo fiscal. Foi quando construíram um prédio e adquiriram uma linha de produção nova, dando à Empresa B, como o entrevistado B2 disse, “cara e corpo de uma indústria de verdade, ainda que pequena”.

Adquiriram, em 1999, a carteira de clientes e as fórmulas dos produtos de um concorrente que estava à beira da falência. Por volta de 2006 foram abordados por uma multinacional do setor de plásticos que tinha a intenção de adquirir a Empresa B, em um processo que durou dezoito meses, mas que não se concretizou. Todo o processo estava sendo conduzido pelo diretor da América Latina desta multinacional (brasileiro), porém este saiu da corporação e foi substituído por um enviado alemão, que achou o negócio muito pequeno em tamanho (estavam concentrados ainda na mesma cidade do interior do Sul do Brasil, voltando 70% de sua produção para atender a indústria de calçados). A partir daí, iniciaram-se movimentos que visavam tornar a empresa realmente atrativa a multinacionais que a quisessem adquirir, tendo isso como o meio de ter acesso a novas tecnologias, à expansão de mercado e ao crescimento da empresa, muito similar a outras pequenas e médias empresas do Brasil que desejam se internacionalizar (RODRIGUES; CHILD, 2012; SEIFERT; CHILD; RODRIGUES, 2012).

Com esse intuito, expandiram sua atuação para o Sudeste do Brasil em 2008, via aquisição dos ativos de um pequeno concorrente local que estava encerrando suas atividades. Entendia-se que a Empresa B precisava estar presente no maior mercado brasileiro, na região sudeste do país, como uma porta de entrada para uma futura expansão. Relata, então, o entrevistado B2 que houve um choque cultural inicial entre os trabalhadores daquela localidade e os novos proprietários, do sul do país, o que foi, porém, superado por esforço de adaptação dos adquirentes. Ainda na iniciativa de melhoria da atratividade da empresa, começando a ser vista por concorrentes ou investidores, começou-se a participar de feiras internacionais, feiras de plástico ou de componentes para calçados, sendo este o seu grande mercado. Estiveram presentes em várias feiras internacionais na Colômbia, na Argentina e no

México, e também na maior feira do Brasil do setor, a Brasilplast, em que tinham um estande próprio, resultado de um investimento considerado alto pelo proprietário. Também passaram a fazer campanhas publicitárias em revistas especializadas na indústria do plástico, anunciando em duas das três grandes revistas brasileiras do setor. Todas as iniciativas tomadas serviram para quebrar barreiras por ser uma empresa pequena e familiar em que trabalhavam a esposa do entrevistado, seus filhos, primo e genro, estando localizada no interior do Sul do Brasil. Isso resultou na familiarização do mercado com o nome Empresa B a ponto de atrair a atenção do grupo norte-americano, que adquiriu a empresa do entrevistado B2 em outubro de 2010.

O Controlador Norte-americano é um fornecedor global de materiais poliméricos e serviços especializados, assim como de soluções em especialidades químicas, sistemas de cores e aditivos e distribuição de polímeros. Também desenvolve e fabrica aditivos para melhorar o desempenho de processos químicos (outro tipo de especialidade química), corantes líquidos, de fluoropolímero e de silicone e compostos termoplásticos. Sua sede está localizada na região centro-oeste dos Estados Unidos da América e emprega mais de 6.000 pessoas em 60 instalações industriais e 9 instalações de distribuição nos continentes norte-americano, europeu, asiático e sul-americano. Possui mais de 35.000 soluções de polímero em seu catálogo de produtos, atendendo mais de 10.000 clientes espalhados pelo mundo. A receita da empresa, em 2016, foi de US \$ 3,3 bilhões, 35% deste valor proveniente de clientes fora dos Estados Unidos, conforme sugere o próprio site da empresa²⁰.

O Controlador Norte-americano opera em quatro segmentos:

- 1) especialidades em Engenharia de Materiais;
 - 2) sistemas de cores, aditivos e tintas;
 - 3) aditivos e outras soluções de melhoria de desempenho de processos químicos;
- e
- 4) cadeia de Suprimentos global.

O Controlador Norte-americano surgiu como empresa em agosto de 2000 a partir da consolidação de outras duas empresas da indústria química norte-americana, ambas com mais de oito décadas de experiência no ramo. Possui, assim, uma trajetória de crescimento baseada em fusões e aquisições de empresas do setor espalhadas pelo mundo.

²⁰ <http://www.empresaB.com/en-us/investors/Pages/AnnualReport.aspx>

A descrição do processo de aquisição da Empresa B pelo Controlador Norte-americano será detalhada a seguir.

4.2.3 Processo de Mudança Organizacional Devido à Aquisição por Empresa Estrangeira

Todo o processo de aquisição, a ser relatado a seguir, da Empresa B pelo Controlador Norte-Americano baseia-se no depoimento dos entrevistados B1 e B2, que participaram das negociações desde o início.

O Controlador Norte-americano já havia tido experiência com empresas brasileiras anteriormente quando licenciou seus produtos a um fabricante nacional, para venda no país, além de possuir um único funcionário no Brasil, representando os interesses da multinacional e gerenciando este contrato. Entretanto, o parceiro brasileiro passou a copiar as fórmulas dos produtos licenciados pela empresa norte-americana e a vendê-los como se fossem seus. A partir desse momento, o Controlador Norte-americano iniciou a procura por outros parceiros brasileiros com quem pudessem estabelecer uma relação comercial de confiança mais sólida. Neste processo, uma das empresas contatadas entre os anos de 2007 e 2008 foi a Empresa B, que apesar de ter um porte muito menor que a multinacional, gozava de boa reputação no mercado de plásticos brasileiro. As negociações não foram além de contatos iniciais e estabelecimento de uma relação comercial que poderia ser explorada no futuro.

Nesta época, a gestão internacional do Controlador Norte-americano estava nas mãos da divisão europeia, apesar de a matriz estar instalada nos Estados Unidos da América, e assim permaneceu até 2011, quando, então, a divisão norte-americana passou a ficar responsável por todas as operações da empresa no continente americano, enquanto a divisão europeia se tornaria responsável pela Europa e pela Ásia. Em 2009, a Empresa B voltou a ser procurada pelo Controlador Norte-americano através de sua divisão europeia. Em novembro de 2009, eles decidiram entrar no Brasil através da aquisição, agora com participação de representantes da divisão norte-americana. Nesse momento, a direção da Empresa B, nas pessoas dos entrevistados B2 (fundador, sócio majoritário e presidente) e B1 (responsável principalmente pela produção), acreditou que o Controlador Norte-americano desejava retomar o contato de 2007, não fazendo ideia que a proposta que seria apresentada era a de uma aquisição da empresa. Do lado da multinacional, estavam o diretor internacional financeiro (europeu), o vice-presidente e seu diretor internacional (europeu), e mais um

representante norte-americano da área de finanças.

Os entrevistados B1 e B2 acreditam que o Controlador Norte-americano contratou os serviços de uma consultoria que apresentou um universo entre 100 e 200 empresas no Brasil que seriam do interesse dos norte-americanos. Isso foi necessário, acreditam os entrevistados, porque há muitas empresas pequenas que produzem o mesmo que a Empresa B, concentrados de cor para tingir o plástico. Acreditam ter ocorrido uma pré-seleção de 40 empresas, aproximadamente, que foram pré-contatadas pelo diretor, no Brasil, do Controlador Norte-americano, o único funcionário da corporação aqui no país. Após estes contatos iniciais foram selecionadas duas empresas, de acordo com critérios próprios, sendo uma delas a Empresa B. Os representantes europeus e norte-americano vieram para conhecer a empresa e ouviram sobre números e perspectivas de mercado, quando, então, mencionaram sobre o interesse real, que era o de uma possível aquisição. Para os entrevistados B1 e B2 foi uma surpresa, mesmo já tendo passado por uma tentativa de aquisição um ano antes, com outra multinacional.

Depois do primeiro contato em novembro, os representantes do Controlador Norte-americano passaram a manter com a Empresa B reuniões mensais. Uma foi realizada na empresa da região sudeste adquirida pela Empresa B, em 2008, para que já a conhecessem, depois em hotéis de São Paulo e uma delas foi realizada na cidade do interior do Sul do país, onde está instalada a empresa. As reuniões eram realizadas sempre com três diretores do Controlador Norte-Americano. A estrutura da corporação é centralizadora na gestão, com dirigentes norte-americanos, e apenas os contatos internacionais sendo feitos pela direção europeia. Foram realizadas ao todo 11 reuniões mensais e cada uma delas seguia praticamente o mesmo roteiro de perguntas. O entrevistado B1 acredita que esta repetição do roteiro de perguntas seria

para talvez testar a nossa credibilidade ou entender o nosso conhecimento. Parece que eles sempre repetiam o assunto, eles iam perguntando e batiam na mesma tecla, eu começando a aprender o negócio. Chegou um ponto em que a gente fez umas 11 reuniões presenciais, quase uma vez por mês, a gente ficou 11 meses no processo de *due diligence*. Eles estavam entendidos totalmente do negócio já, inteirados de particularidades do negócio e toda vez fornecendo [...] o DRE, a projeção para frente, *fore casting*. Até análise de despesas eles olhavam [...]. A gente conseguiu manter toda a confidencialidade possível, ninguém mais sabia do assunto.

A cada mês as negociações progrediam e os entrevistados B1 e B2 perceberam que estavam entrando em um negócio desproporcional ao tamanho da Empresa B, por ser muito pequena comparado com o montante investido pela Controlador Norte-americano. Acredita que investiram, talvez, no processo de diligência, o mesmo valor que pagaram na aquisição da

empresa. Ao final das negociações, foi estabelecido o valor da aquisição e, a partir de 1º de outubro de 2010, que é a data oficial da venda das ações, a Empresa B tornou-se parte do Controlador Norte-americano. Havia uma perspectiva dos adquiridos em alavancar o crescimento, porque agora pertenciam a uma empresa líder mundial em especialidades químicas, que não compete com *commodities*.

Havia uma expectativa de crescer, quadruplicar o tamanho. Esperavam por injeção de recursos financeiros, obtenção de tecnologia de produção e equipamentos de laboratório, pesquisa e desenvolvimento, e estrutura comercial aos quais não tinham acesso como Empresa B. Usando as palavras do entrevistado B1,

A gente entrou num mundo de fantasia assim e até hoje [2015] não aconteceu esse movimento. Talvez o maior choque seja para a nossa expectativa de que eles iam entrar quebrando tudo e foi muito lenta essa transição, eles foram muito cautelosos. Não foi do dia para a noite sair trocando marca, tirando a embalagem. Eu não sei se eles ficaram assim: vamos testar esse mercado para ver se a gente não pisa na bola. Demorou um ano talvez para a gente desistir da marca [Empresa B] e virar tudo [Controlador Norte-americano] (sic).

Três meses após a aquisição da Empresa B, enquanto ainda se encaminhava o processo de transição, o Controlador Norte-americano já estava adquirindo outra empresa de outro segmento, que também faz parte das quatro áreas de atuação da multinacional. A outra empresa adquirida era dez vezes maior que a Empresa B, então acredita-se ter ocorrido priorização da atenção para esse negócio. Em relação à Empresa B, houve a impressão, por parte do entrevistado B1, que apenas quiseram colocar o nome da multinacional no Brasil e depois ver como prosseguir, enquanto focavam nesta outra aquisição, dez vezes maior. Não houve mudanças imediatas, tanto que a gestão da empresa permaneceu com o entrevistado B2 por mais quatro anos, enquanto o entrevistado B1 passou a ser o gerente financeiro da empresa. O entrevistado B4, gerente comercial, permaneceu na empresa por mais um ano apenas. A única ação imediata tomada pela multinacional foi cortar os laços com todos os representantes comerciais da Empresa B, algo que ainda é considerado um erro estratégico pelos entrevistados B1, B2 e B4. Isso ocorreu porque o Controlador Norte-americano não trabalha com representantes comerciais, acreditando, assim, faturar mais e ter melhor resultado comercial, tendo seus próprios vendedores como funcionários da empresa. Como boa parte das vendas da Empresa B era realizada através de agentes ou representantes que estabeleciam relações de longo prazo, tanto com a empresa quanto com os clientes, os entrevistados B1 e B4 pensam que foi uma medida tomada sem mensurar o impacto que teria,

simplesmente adotando seu modelo global, que é não ter representação. O entrevistado B2 entende esta posição da multinacional, pois ela visava eliminar um passivo trabalhista que surgiria devido aos controles exigidos pelo Controlador Norte-americano, e que não poderiam ser cobrados de representantes comerciais, informação corroborada pelo entrevistado B4, gestor comercial durante o período de transição; todos os gestores da Empresa B ainda estavam se apropriando da nova forma de trabalhar, executando-a, mesmo não concordando inteiramente com a medida. Posteriormente, algumas relações comerciais tiveram que ser recuperadas, pois houve perda de clientes cativos da Empresa B.

A Empresa B, agora pertencendo a um grupo multinacional, teve, no primeiro trimestre após sua aquisição, resultados em venda que superavam todo o desempenho anterior da empresa, mas que foram frutos de ações dos gestores brasileiros da Empresa B. Vendo estes resultados, os controladores norte-americanos passaram a cobrar sempre por resultados similares e passaram a impor sua forma de trabalhar, seus controles e seu sistema de gestão da informação.

Meses após a venda, e percebendo que a empresa não era mais a mesma devido à nova ordem organizacional adotada, surgiram os primeiros conflitos com funcionários, demissões e ações trabalhistas contra a empresa, algo que não fazia parte da história dela. As informações mais recentes sobre a empresa, trazidas pelos entrevistados B1, B3, B5 e B6, é que a outra empresa brasileira adquirida na região sudeste do Brasil assumiu o comando das operações do Controlador Norte-americano no Brasil, incluindo a Empresa B, e que várias unidades brasileiras da empresa tiveram suas operações encerradas (unidade menor no sudeste do Brasil e outra unidade no sul do Brasil) e que a unidade que era a antiga sede da Empresa B agora é apenas uma unidade de produção, não restando nada da administração nacional na cidade; a empresa ainda passou por um corte de 90% de sua mão de obra em setembro de 2016, quando as entrevistadas B3 e B6 foram desligadas. Esta atualização específica foi dada pelo entrevistado B5, desligado meses antes, e corroborada pelas entrevistadas B3 e B6.

A seção seguinte irá abordar, portanto, com maiores detalhes os aspectos culturais, de dominação e os conflitos que surgiram após a aquisição, de acordo com os relatos dos seis entrevistados.

4.2.4 Percepções de funcionários afetados pelas mudanças ocorridas

É válido comentar que as opiniões sobre o processo de transição, a mudança organizacional e os conflitos advindos destes movimentos, no caso do Controlador Norte-americano, são divididas, mas não da mesma maneira que ocorreu com a empresa MAEB (Empresa A), em que houve claramente a formação de dois grupos, um favorável e outro contrário. No caso da aquisição da Empresa B pelo Controlador Norte-americano, todos os entrevistados mostraram ter expectativas positivas, reconhecendo os ganhos em aprendizado com os novos sistemas de gestão, software e filosofia de segurança no trabalho, mas também se queixam do tratamento dispensado por alguns colegas da matriz norte-americana (tratamento que variava de acordo com a hierarquia) e de ações tomadas pelos controladores sem entender claramente como funcionava o mercado brasileiro e sua legislação. É possível perceber um olhar de grandes expectativas, até maravilhado, no início, e depois decepcionado, em vários graus, ao fim do período em que cada entrevistado permaneceu na empresa.

Em relação aos **pontos positivos** levantados, os que foram apontados são:

- Cultura de segurança no trabalho constantemente reforçada pela empresa

É uma característica do Controlador Norte-americano, que tem alcance mundial e que chamou a atenção dos entrevistados que estavam mais ligados a esta questão, como o fundador da Empresa B, entrevistado B2, que pode experimentar a preocupação de todos os funcionários da matriz norte-americana com a segurança no trabalho, e pelos entrevistados B1, B5 e B6. Os entrevistados B1 e B5 ainda relatam que em toda a apresentação periódica feita pelo CEO²¹ do Controlador Norte-americano, o primeiro tópico da apresentação era sempre referente ao número de acidentes de trabalho no período (ou ausência deles) e questões de segurança. O entrevistado B2 aponta que a desobediência aos procedimentos de segurança eram motivo para demissão sumária do funcionário, independentemente de sua posição, a menos que houvesse situações atenuantes (como falta de treinamento específico sobre o assunto). O entrevistado B2 relatou que um funcionário norte-americano da empresa, em cargo de gestão, encostou em uma máquina durante uma visita à fábrica com clientes e foi denunciado por outro colega que presenciou o fato. Isto seria motivo para a demissão do gestor que incorreu no erro, o que apenas não se efetivou porque ele não havia recebido treinamento específico sobre segurança em equipamentos:

²¹ CEO – *Chief Executive Officer* – Presidente da corporação.

... a gente tinha que reconhecer que eles tinham uma vantagem cultural muito boa principalmente na questão de segurança do trabalho. Eu vou te dar um exemplo que para eles é uma coisa normal. Tu não pode (sic) tocar em uma máquina se tu não está (sic) operando ela. Tu tem (sic) um monte de procedimentos... Um procedimento com um monte de etapas a serem cumpridas e uma é não tocar em nada. Se uma máquina estava desligada e tinha um diretor americano que estava conhecendo a planta, justamente para melhorias nessa área, e eu fui mostrar uma peça da máquina e toquei na máquina. Ele me deu um tapa na mão. Mas não foi assim tira a mão daí. Ele me deu um tapa assim para a mão sair imediatamente dali. Foi um choque para mim aquilo. Eu entendia a ideia... Mas aquilo é tão natural para eles... – Entrevistado B2.

O entrevistado B5, que em seu período na Empresa B era responsável por Qualidade, Segurança no Trabalho e Segurança Patrimonial, relata que sempre procurava transmitir o conteúdo das apresentações sobre Segurança no Trabalho a todos os funcionários da unidade no Sul do país, para evidenciar a importância dada. Também diz que via, diferente de outras empresas onde trabalhou, que os procedimentos deveriam ser seguidos à risca, sempre, e não apenas quando estivessem sendo observados. Estas percepções estão registradas nos relatos a seguir. O entrevistado B5 vê isso como o rigor e a seriedade com que o Controlador Norte-americano encara a questão da segurança:

falando nessas experiências que dá pra chamar de curta, porque são quatro anos apenas, ainda mais de início desse tempo, lá no primeiro ano, vamos dizer assim, tu tinha realmente pessoas que sabiam que tinha que cumprir procedimentos de segurança porque eram cobradas quanto a isso, não tinha como dizer não, porque entendiam aquilo como algo da preservação da integridade da própria pessoa. [...] E aí tem assim o que vai caracterizar isso acho que é aquela questão mesmo de muitas vezes uma pessoa falando um outro idioma que as pessoas não entendiam, e eles tavam falando sobre essas regras, ou quem, eu fazia questão de fazer isso no início, tinha essa reunião mensal via web que o próprio CEO falando com os acionistas e com os funcionários e o primeiro assunto era segurança e aí no início, conforme a recomendação do próprio corporativo a gente fazia essa transmissão assim, as pessoas se reuniam numa sala e aí tentava fazer uma transmissão simultânea... [...] o assunto de segurança continuava sendo sempre o primeiro, isso tinha depois um material gráfico de segurança que eu mostrava depois pra mostrar, relacionar com o nosso compromisso e trazer aqueles números cada vez mais pra baixo, a gente tava contribuindo com o resultado da companhia e aí relacionava com a integridade de cada um, dava aquela abordagem mais particular né, porque a gente tem que lidar com o grupo, porque o grupo continua sendo único né, continuava fazendo parte de algo muito maior – Entrevistado B5.

- Qualidade das informações gerenciais fornecidas pelo sistema SAP²²

A Empresa B utilizava um sistema computacional Microsiga, adaptado às suas necessidades administrativas e de produção. Entretanto, por ocasião da aquisição pelo Controlador Norte-americano, esta decidiu implantar o sistema utilizado em toda a empresa, o SAP. Há vários pontos a serem observados nesta implantação. O SAP precisa ser configurado para a realidade fiscal de cada país, pois ele integra produção, comercial, tributário e financeiro. No Brasil, com a legislação fiscal sendo alterada com frequência, a necessidade de adaptação foi maior, demorando mais a produzir os resultados esperados. Esse assunto será abordado em outro tópico. Entretanto, apesar do desafio que é a sua implantação, pelo fato de o sistema interligar todas as áreas da empresa, ele permite a consolidação de relatórios gerenciais de modo mais completo que o sistema utilizado anteriormente, e isto se mostra extremamente necessário devido à cobrança da matriz norte-americana por esses relatórios, por informações precisas, detalhadas e de rápida obtenção, conforme relatado pelo entrevistado B1:

No primeiro trimestre de 2012 decidiram implantar o SAP no Brasil, porque o sistema lá Microsiga e o nosso aqui era um local, decidiram implantar o SAP e o projeto todo foi um investimento desproporcional. Só o custo de depreciar um software desses para nós é quase o mesmo que a gente gasta em todo o nosso administrativo, acabou com o nosso resultado. A gente até defendeu manter o nosso sistema aqui pelo tamanho do negócio, no aspecto financeiro não tinha justificativa alguma [...]. Foi implantado em 2013, em janeiro de 2013 tudo SAP. Essa era a missão dos caras aqui, foi esse tempo do primeiro trimestre, aí eles foram embora. [...]. Eu não sei se tem empresas no Brasil, obviamente tem, mas não conheço exemplos aqui com uma intensidade tão alta e tanto foco no financeiro como é [o Controlador Norte-americano]. Quando entrou o SAP, o SAP é um sistema mais complexo, não existe nada igual. O Oracle, que é o segundo maior sistema, perde por uns cinco oceanos e mais uma galáxia de distância do SAP, é um absurdo. Eu trabalho com os dois e não troco o SAP por nada no mundo, é incomparável [...]. Se eu tivesse que trocar de empresa, ia escolher o mesmo SAP, acho que não consigo mais trabalhar sem ser SAP. Quando virou o sistema em 2013, a complexidade no sistema local, eu fazia tudo em Excel, eu mesmo fazia a gestão dos arquivos, lançamento e tal, entrou o SAP, o negócio era outro, aí sim eram longas horas e uma equipe – Entrevistado B1.

A necessidade de implantação do SAP deve-se a uma exigência expressa pela matriz norte-americana, como o entrevistado B2 também relata:

Eles tinham tudo que é informação que a gente tinha uma dificuldade para conseguir com o nosso ERP que não cruzavam os dados. Ele era muito bom

²² SAP: sistema de informações gerenciais desenvolvido pela empresa SAP, de origem alemã, e utilizado por empresas de todo o mundo. Este é o sistema adotado pelo Controlador Norte-americano e implantado na Empresa B após sua aquisição.

para nós. Mas para uma empresa de capital aberto o nosso sistema era muito limitado. Eles que usavam dados de uma maneira... Os dados de produção assim que a gente não tinha. Os dados de venda... Eles lançaram carteira de pedidos. Mas eles vinham com segmentação. Eles tiravam muita informação do SAP. Depois de uns dois anos inclusive se investiu uma grana considerável no Brasil. Três milhões de dólares para botar SAP nas quatro unidades que eles tinham no Brasil. É um sistema muito robusto e muito caro. Eles desenvolveram... Eles têm um time grande de expert em SAP e em TI. Eles fazem todas. Eles até...a SAP ficou meio mordida com isso. Ele só compra o direito do uso do software e eles fazem tudo. É que nem tu comprar um Excel vazio. Tu que tem que montar as planilhas. Eles fazem assim. Eles compram o SAP e montam tudo (sic).

- Colaboração dos pares norte-americanos na implantação do SAP

Este é um aspecto do qual os entrevistados não puderam se queixar. Durante a implantação do sistema SAP, que foi executada em um tempo menor que o usual na maioria das empresas, justamente por pressão da matriz norte-americana, os enviados da matriz que trabalharam junto aos funcionários brasileiros da antiga Empresa B e mostraram-se sempre abertos a auxiliar, tirar dúvidas, orientar e treinar os usuários-chave no Brasil. Segundo o entrevistado B1, como a equipe financeira da matriz esteve no Brasil para auxiliar na implantação e na elaboração dos relatórios, estes puderam ter um contato mais próximo da realidade fiscal e tributária da empresa, passando a compreender a dificuldade em consolidar dados com a mesma facilidade que se faz nos Estados Unidos. Entretanto, esta compreensão adquirida pelo time de finanças não foi compartilhada pela diretoria global do Controlador Norte-americano:

Outra coisa, eles sempre foram muito bons em ajudar, não podemos reclamar, os caras vinham para cá, mensalmente no financeiro, em operações também, vinham ajudar, mais depois do SAP, de 2013 para frente – Entrevistado B1.

A entrevistada B3 relata que a experiência de implantação do SAP, e de ser treinada como usuária-chave do sistema, foi um aprendizado gratificante:

... o que foi muito agregador para mim e até hoje é, é esse contato com pessoas de fora. Eu passei a ter bastante contato e me passaram treinamentos, tiraram minhas dúvidas, me passam informações até hoje, então isso foi muito agregador [...]. Nessa época de início da SAP, ele [funcionário da matriz norte-americana] me ligava todos os dias. Ele é canadense, né, e me ligava todos os dias para me orientar, para saber como é que as coisas estavam indo, ele veio duas vezes para [sede da antiga Empresa B] para ver todos os treinamentos e até hoje a gente se fala.

A entrevistada B6 também comentou que “durante a substituição do ERP tivemos a visita de muitos colegas de USA que verificaram nosso conhecimento e visualizaram o valor

de cada elemento”, servindo para estes conhecerem melhor seus colegas brasileiros, valorizando-os um pouco mais.

- Metodologia estruturada de abordagem de vendas de seus produtos

Este é um ponto especificamente relatado pelo antigo gestor comercial da Empresa B (entrevistado B4). Ele afirma em seu relato que a decisão de cortar laços com os representantes comerciais foi um erro, pois estes foram trabalhar para a concorrência, e o novo perfil comercial do Controlador Norte-americano acabou por afastar antigos clientes, rompendo relacionamentos comerciais construídos ao longo dos anos; sua metodologia estruturada de vendas era algo com o qual nunca haviam tido contato. Como o entrevistado B4 afirma, este foi um ponto positivo da aquisição, dentro de sua área de atuação:

Mas assim, bom, sendo, eu falei só a coisa negativa. Vamos dizer uma... um ponto, cara, um ponto extremamente... ãhn, positivo pra eles, que era uma coisa que a gente começou a aplicar aqui era a questão de, do approach deles, de, de vendas, mesmo, assim, sabe? Era, talvez até era... Talvez, cara, mas assim, no geral era muito positivo, tá? (sic) [...]. Mas talvez ele fosse um pouco sofisticado demais até pra, pra o que as pessoas estavam acostumadas aqui de... aqui no Brasil, assim [...]. Um relacionamento que a gente, um tipo de relacionamento que a gente tem pros clientes. Mas ele era, tipo assim, era todo um... a gente treinava, fazia treinamento, era tudo uma metodologia de... desde o primeiro contato com o, com o cliente, né, até... primeira visita, pra começar a desenvolver um produto, ãhn... testar produto, vender a primeira venda, fazer a primeira venda, tudo, era tudo bem sistematizado, assim, sabe? (sic) [...]. Era diferente. Porque aqui no Brasil a gente tá acostumado mais com aquela coisa de amigo. Tá? (sic)

Deve ser lembrado que essa metodologia estava baseada em aproveitar de forma eficaz os dados fornecidos pelo sistema SAP. Para estes dados existirem, os vendedores deveriam alimentar o sistema com informações que estavam nos relatórios periódicos feitos. Não havia como cobrar a execução destes relatórios de representantes comerciais, bem como lembraram os entrevistados B2 e B4, por ficar caracterizado aí um vínculo empregatício, gerando passivo trabalhista, com o qual o Controlador Norte-americano não queria arriscar ter, segundo o entrevistado B2.

- Oportunidades de crescimento interno a quem mostrasse desejo, potencial e estivesse alinhado com as diretrizes da empresa

Este é um aspecto declarado por funcionários que não pertenciam à família gestora da Empresa B. Pelo que pode ser percebido, por se tratar de uma empresa familiar, estes sabiam que seu potencial de crescimento seria limitado pela característica da empresa, por seu

tamanho e pela parcela de mercado que detinha. Ao serem adquiridos por uma multinacional líder no setor em que atuavam, os entrevistados B3, B5 e B6 viram este movimento como uma chance de aprendizado e crescimento profissional:

Põe assim, então eu tive oportunidade dentro da empresa de mudar, de fazer o que eu realmente queria, tá de... ter essa mudança [...]. Não, a melhor coisa que aconteceu pra mim foi a [Empresa B] ter sido vendida, do meu ponto de vista [...]. Porque... eu recebi uma oportunidade de trabalhar com aquilo que eu realmente gostaria, né, de mudar, e... trabalhar numa multinacional. Que a... a perspectiva é outra né, na multinacional (sic) – Entrevistada B3.

...foi das melhores sensações que eu tive, em termos assim profissional, buscando conhecimento – Entrevistado B5.

Inicialmente foi uma ótima notícia, pois estava recheada de desafios e oportunidades – Entrevistada B6.

Deve ser lembrado que estes três entrevistados foram desligados da empresa em 2016 devido a cortes de pessoal e redução do tamanho do Controlador Norte-americano no Brasil. A entrevistada B6 chegou a relatar algo que remete ao colonialismo:

[Eu] Acreditava que seria uma questão de tempo para que o destino da Empresa B fosse conforme a empresa de [outro estado do Sul do Brasil]. Fechada com alguma desculpa de mercado ou faturamento.

A entrevistada B3 ainda comentou sobre os que ficaram descontentes com a venda da Empresa B. Estes funcionários ficaram se perguntando por que o dono, entrevistado B2, foi vender a empresa em um momento que parecia tão bom para eles. O entrevistado B1 informou que, por ser familiar a empresa, todos os problemas com funcionários eram resolvidos pessoalmente com os donos desta. Após a venda, muitos não sentiram mais ter vínculo emocional com a empresa, resultando em pedidos de demissão (conforme os entrevistados B1 e B3) e até cinco ações trabalhistas no primeiro ano como já controlada por uma multinacional, algo que nunca ocorreu com a Empresa B, conforme o relato do entrevistado B1.

Em relação aos **pontos negativos** levantados, os que foram apontados são:

- Intolerância quanto à barreira do idioma – Postura de superioridade observada no contato com a diretoria norte-americana

Este foi um aspecto sentido, inicialmente e de forma impactante, pelo dono da Empresa B, que ocupou o cargo de diretor do Controlador Norte-americano por quatro anos após a aquisição de sua empresa. Devido a seu cargo, realizava viagens aos Estados Unidos e

participava de reuniões com a diretoria da empresa com frequência. Como disse, “tinha que ir para os Estados Unidos. E aí bota naquela sala dois vice-presidentes. Aí eu comecei a sentir uma dificuldade grande. Principalmente o americano... Os europeus tinham outra maneira de tratar das coisas”. Também comentou sobre a diferença de visões entre uma empresa familiar e uma multinacional.

Aí a cobrança era muito forte. Como nós fomos muito bem nos dois trimestres eles criaram uma expectativa muito forte. E aí nós fizemos também acreditando até nessa melhora de resultados... A gente estava muito bem quando vendeu [...]. Mas se criou uma expectativa que a empresa vai deslanchar. E fizemos um planejamento estratégico que ficamos completamente aquém na prática do que foi previsto. Mas foi uma falha. Uma falha de que maneira? [...] uma empresa grande não quer ver uma projeção de vendas muito pequena. Quem são eles... Não, vocês podem. Vão ter o nosso apoio. [...]. Então já começou a haver um certo choque de gestão, de objetivos – Entrevistado B2.

Chegou ao ponto de fazer *mea culpa* sobre estas diferenças:

Os costumes, o idioma, o excesso de cobrança. Vamos para o lado cultural, também abordei um pouco, mas só para ordenar as ideias... A questão da falta de preparo, mesmo, nossa, para fazer parte de uma multinacional. Eu me insiro mais nisso e talvez outros do time com certeza eu também muito mais até – Entrevistado B2.

O principal ponto que deve ser destacado nesse quesito é que, mesmo sendo o proprietário da empresa que foi adquirida e tendo sido colocado como diretor dela após sua aquisição, sofreu preconceito devido à barreira do idioma. Este é, então, um ponto que caracteriza fortemente uma relação de dominação neocolonialista:

Mas nas reuniões lá principalmente nos primeiros meses eu tive muita dificuldade pela questão do idioma. Eu falo inglês hoje e até falo relativamente bem porque trabalhei 4 anos em um grupo americano [...] Mas na época eu falava inglês avançado, mas em uma reunião de vice-presidentes de uma corporação não basta ser avançado, tem que ser fluente. E isso eu não tinha. Ficava devendo e paguei alguns micos por causa disso. E os caras não querem nem saber. Teve uma situação assim em que eu respondi uma coisa para o que hoje é o CEO, ele era o vice, completamente sem nexos. Mas eu entendi uma coisa que ele me perguntou de um jeito que não era o que ele tinha perguntado. Não tinha nada a ver com que ele perguntou. Aí todo mundo riu muito de mim. E depois ele ficou constrangido por aquele fato no intervalo assim do cafezinho. Ele disse assim [...], como é que se chama a pessoa que fala 3 idiomas? Trilíngue. E uma que fala 2? Bilíngue. E o que fala um? Não precisa pensar, é americano. Ele para tentar me dar uma força. Eles exigiam que a gente falasse, mas não falava uma palavra em outro idioma também. Então ele tentou amenizar a coisa – Entrevistado B2.

O entrevistado B5 também relatou ter dificuldade com o idioma, e nas viagens que fez aos Estados Unidos sentia-se melhor em companhia dos colegas de outras partes do mundo, principalmente da Europa, da Ásia e da América Latina do que com os colegas americanos. Os norte-americanos procuravam ser cordialmente profissionais, mas raramente a cordialidade ultrapassava o relacionamento profissional.

A entrevistada B3 lembra que na ocasião de implantação do sistema SAP, muitos funcionários tiveram dificuldade de adaptação devido à falta de conhecimento/domínio do idioma inglês:

É, é geral. Claro que o cara de produção, que está na linha, ele não vai ter contato e nem se espera dele que ele saia falando com um americano dentro da empresa. Mas, assim, cargos administrativos, algumas pessoas tiveram dificuldade, cargos de supervisão de laboratório, né? Existiu dificuldade. Armazém também que estava diretamente ligado à operação do SAP também sentiu dificuldade. Porque o sistema é em inglês, as pessoas com quem tu tem contato falam inglês. Então algumas pessoas chaves tiveram dificuldade, sim (sic).

- Rigidez excessiva percebida no trato com funcionários brasileiros

Este é outro ponto que caracteriza uma relação de dominação neocolonialista. Não só desconsideravam as peculiaridades locais da gestão, impondo um modelo único global (como metodologia de vendas e sistema de informações gerenciais SAP), mas também por tratar os funcionários brasileiros da mesma forma que tratam funcionários norte-americanos, em que as relações pessoais, profissionais e a questão sindical é diferente. Como o entrevistado B1 é o que permaneceu por mais tempo trabalhando entre o escritório central do Controlador Norte-americano na região Sudeste, e a planta da antiga Empresa B está na região Sul, ele ficava encarregado de resolver problemas de gestão de pessoas, conforme relata:

Principal do RH, a flexibilidade é zero do americano, comparado com o Brasil. Dou um exemplo. Recebi uma ligação duas semanas atrás: o diretor do RH precisa da tua ajuda. Aqui [...] eu estou poucas vezes, na hierarquia eu sou o mais alto escalão aqui, aqui não tem nada, aqui é uma unidade de produção, *Controller* financeiro não tem, tem um supervisor de produção. Então ele ligou para eu fazer uma demissão por justa causa. Em 17 anos na [Empresa B] nunca teve uma demissão por justa causa, demorou 17 para ter a primeira ação trabalhista. A gente tinha [...] respeito dos funcionários e o aspecto familiar, [...] eu me dava super bem com todo mundo, não tinha atrito nenhum. Tinha atrito, mas não nada a ponto de chegar a uma ação trabalhista da mais comum – Entrevistado B1.

Outro ponto destacado pelo entrevistado B1 é a carga de trabalho a que estava submetido, em comparação com a que seus pares, em outras empresas brasileiras, estariam, o que denota uma submissão ao ritmo de vida e de trabalho norte-americano. Como se ele,

mesmo trabalhando no Brasil, por estar trabalhando em uma multinacional norte-americana deveria se adequar a esse ritmo de vida, externo à sua realidade:

A qualidade de informação que eu tenho que gerar, a demanda, a expectativa, a qualidade dos relatórios é muito mais alta. Se eu fosse trabalhar para qualquer empresa, acho que ia trabalhar duas horas no dia só, comparado com o que eu tenho que trabalhar nessa empresa, aqui eu tenho que trabalhar em média 10, 12 horas no dia. Então esse é um primeiro aspecto do lado financeiro, é super impactante, faz com qualidade ou vão achar alguém que faça. Aqui no Brasil talvez tenha uma tendência a achar que esforço é reconhecido, para o americano não importa se você se esforça, o importante é que entregue o resultado. Se você se esforçou, trabalhou 20 horas no dia e não entregou algo com qualidade, não tem relevância alguma o esforço. Aqui é um pouco diferente, todo mundo quer ser reconhecido mais pelo esforço – Entrevistado B1.

Todos os pontos até agora listados levam a esta conclusão sobre a postura do Controlador Norte-americano em relação às empresas brasileiras que adquiriram, e não somente a Empresa B.

- Desconhecimento (inicial) e não aceitação (posterior) da legislação trabalhista e fiscal brasileira

Neste caso, os relatos dos entrevistados B1, B2 e B5 são bem representativos:

Eles têm que entender tudo que eu tenho que passar, mas é uma briga, para eles é ineficiência e ponto final, não querem saber que a legislação do Brasil é tão complexa e a lei muda 30 e poucas vezes num dia. Então essa briga é infinita, a briga é constante [...]. Isso é outra coisa, o fato de garantir 30 dias do ano pagos e 33% aí de acréscimo. Como assim? O executivo lá trabalha a vida inteira, se tiver 20 dias de férias é muito. Aqui é diferente, isso eles sentem muito, a gente está do lado bom, a legislação repartiu, não prejudica. Nesse aspecto é diferente – Entrevistado B1.

Mas aí tu passa a cumprir ordem e a fazer como eles querem. Sem conhecerem o país, a legislação (sic) – Entrevistado B2.

Sobre legislação trabalhista, era uma coisa bem assim, eles não entendiam, não entrava na cabeça dele algumas coisas como, em vias gerais, vou dizer assim, aí é muito do lado do funcionário né, daí a empresa acaba pagando o preço muito alto por isso (sic) – Entrevistado B5.

Como já foi dito anteriormente pela entrevistada B6, após funcionários da matriz norte-americana virem ao Brasil e conhecer seus colegas brasileiros e sua realidade, sua postura mudava e passavam a entender suas dificuldades e a reconhecer seu valor, em suas palavras. Infelizmente, esta compreensão não era compartilhada pelo comando da multinacional, conforme fala o entrevistado B1, ao falar de seus pares da área financeira:

O financeiro, sim. Os meus superiores vieram bastante para o Brasil já, para entender, até porque já deu muito problema. Na transição de sistemas para o SAP, eles tentaram centralizar tudo em São Paulo. Eles acham que é tudo muito simples, nos Estados Unidos é muito mais simples – Entrevistado B1.

- Falha em compreender o mercado local e as relações comerciais estabelecidas anteriormente, principalmente por não ouvir o que a equipe brasileira (Empresa B) tinha a ensinar

Este é outro ponto de conflito característico de uma postura de dominação neocolonialista, pois denota uma incapacidade, ou falta de vontade, de conhecer e compreender a realidade da empresa adquirida e de seu país. Os relatos dos entrevistados B1, B4, B5 e B6 mostram a falta de flexibilidade dos norte-americanos em compreender as relações comerciais existentes no Brasil:

Vendas teve um impacto forte, aquele lance dos representantes. Antes brigavam pelo negócio a qualquer custo e [o Controlador Norte-americano] entra com uma visão mais soberba talvez: sou a melhor do mundo, estou vendendo valor, não estou vendendo preço. Aquela coisa assim, sabe? Como não está vendendo preço? Fala isso para um comprador de multinacional, com a pressão de *target* em cima dele lá. Esse lado comercial é muito diferente, eles vêm com um aspecto assim, aí a cultura de vendas nacional tem que entrar mais pesado [...]. Se eu conhecesse melhor o cenário hoje, tinha debatido bem e até insistido, podia ter ganhado a luta. Mas como para nós era novidade também, a gente foi dando amém para o que o americano dizia, a gente executava como se fosse regra também, um erro de gestão no começo. Perdemos muito negócio por perder as representações, comercialmente foi um tiro no pé total (sic) – Entrevistado B1.

Não tem... É meio complicado. Tu faz tudo, tudo ao mesmo tempo, é difícil. Mesmo que os vendedores chegassem de uma hora pra outra, então tá, agora, a partir de hoje vamos fazer o... vamos fazer, vamos fazer uma sistemática de vendas aqui tudo e ter que me dar os dados mastigadinho, do jeito que eu preciso. Funcionava, por exemplo, pro meu lado, como gerente, funcionava se conseguisse extrair aqueles do jeito que tinha. Mas assim, é, dificilmente eu conseguia pegar aqueles dados do, de vendas do jeito eles queriam, né? (sic) – Entrevistado B4.

Até isso, pra mim, foi uma coisa que ficou meio confusa e que devia ter sido melhor definido pela companhia, qual o foco né de um cliente? Foco comercial, porque até então a empresa, ela é voltada para indústria calçadista, só que ela tá aqui, ela ficou dependendo muito da indústria calçadista mas ela queria entrar em outros mercados, isso não foi muito bem convencido porque acabou, vou colocar assim, se queimando, as duas possibilidades, tanto da de calçadista porque o produto acabou ficando muito caro e também da especialização onde faltou realmente investimento né pra conseguir atender a especificação da parte escrita de especialidades (sic) – Entrevistado B5.

A política de preços e o relacionamento com os clientes acredito ter sido o maior conflito ocorrido. Também o desligamento de representantes que

faziam um bom trabalho. – Entrevistada B6.

4.2.5 Análise dos relatos usando a Análise Crítica de Discurso

Analisando a prática discursiva encontrada durante as entrevistas que leva à interpretação do contexto em que os entrevistados estão inseridos, é possível responder as questões propostas por Fairclough (2001a):

- Qual é o contexto em que os participantes estão inseridos e que influenciam suas interpretações?

R.: Todos os seis entrevistados estão inseridos, durante o intervalo de tempo correspondente ao início do processo de aquisição da Empresa B, à conseqüente mudança para Controlador Norte-americano e ao desligamento da empresa, em uma situação em que devem obediência e subserviência à empresa adquirente, mesmo quando aqueles em cargo de gestão discordam de decisões tomadas. Esta postura é mais clara nos relatos dos entrevistados B1, B2 e B4;

- Qual é o tipo de discurso que está sendo empregado? Podemos ver nele influência de outros discursos (gerencialista, de globalização)?

R.: O discurso empregado é claramente o da globalização e o gerencialista, que entende como benéfica a aquisição da empresa por uma companhia multinacional, especialmente quando o proprietário da Empresa B (entrevistado B2) declara que esse era o caminho que estava buscando para a sua organização. Os entrevistados B1, B4 e B6 apresentam discursos de oprimidos apenas quando relatam sobre os conflitos existentes após a aquisição, que resultam no pedido de desligamento do entrevistado B4 e também no do entrevistado B2, apesar de este não ter clara sua posição como oprimido;

- Há diferença nas respostas das duas primeiras perguntas? A prática discursiva percebida pelos entrevistados corresponde ao que eles falam?

R.: Os entrevistados B1, B5 e B6 apresentam mudança de percepção, ao longo do tempo, em relação à prática discursiva em que estavam inseridos. O entrevistado B4 apresenta uma percepção de dominação desde o início, mesmo sabendo, de forma vaga, que esta é a prática do discurso da globalização. A entrevistada B3 mostra-se inserida no discurso da globalização e no gerencialista, não antevendo riscos à sua posição, mas sim benefícios, enquanto a entrevistada B6 é cautelosa em suas declarações, demonstrando estar ciente do discurso globalizante empregado e de suas conseqüências.

Analisando o discurso, encontrado na empresa, como prática social e visando explicar o processo em que estão inseridos, pode-se responder as questões seguintes:

- Quais são os determinantes sociais presentes na forma do discurso analisado?

R.: Relação de dominação econômica do norte-americano sobre o brasileiro;

- Há um caráter ideológico presente nas falas dos participantes?

R.: É possível encontrar em todos os entrevistados a identificação com o discurso ideológico gerencialista e o da globalização. Todos, em determinado momento de seus relatos, mostraram que o fato de serem adquiridos por uma multinacional estrangeira abriria um leque de novas oportunidades, acesso à tecnologia e clientes que antes estavam fora de seu alcance. Esta identificação acaba por suprimir, mesmo que temporariamente, a capacidade de analisar criticamente as condições a que estão sendo submetidos durante o processo de aquisição, e até normalizando as práticas empregadas pela multinacional;

- Quais são os efeitos deste discurso nas relações de poder existentes? Eles contribuem para o acirramento de lutas sociais (no caso, entre brasileiros e estrangeiros)?

R.: Há percepção dos conflitos, em alguns casos, de forma retardada (a exceção da entrevistada B3, que viu seu desligamento no corte em massa realizado em outubro de 2016 como sendo “parte do jogo”). De qualquer forma, nada que oferecesse oposição clara à postura de dominação do controlador norte-americano.

Analisando-se os relatos obtidos de acordo com os critérios estabelecidos ao longo das entrevistas, a saber:

1. Falta de consideração da empresa estrangeira pela legislação brasileira (fiscal, trabalhista, ambiental);
2. Menosprezo, tanto pela capacidade técnica dos profissionais brasileiros em apresentar soluções quanto por seu conhecimento do mercado; e
3. Conflitos propriamente interpessoais envolvendo estrangeiros e brasileiros.

Pode-se, então, a partir disso, encontrar as evidências listadas a seguir.

4.2.5.1 Falta de consideração da empresa estrangeira pela legislação brasileira (fiscal, trabalhista, ambiental)

Isso está presente de forma clara em dois momentos da fala do entrevistado B1. O primeiro momento é quando este lembra da questão do rigor e da falta de flexibilidade da gestão de RH. O segundo momento está relacionado com a implantação do sistema SAP nas unidades brasileiras e a incompreensão de que há particularidades referentes à questão fiscal e tributária nos diferentes estados do Brasil.

Em relação às questões ambiental e de segurança no trabalho o que houve foi o inverso. Como a preocupação da empresa com o passivo ambiental e o trabalhista devido a acidentes de trabalho (apenas este caso específico de passivo trabalhista) era considerada como um modelo a ser seguido, o que houve foi uma implantação de normas que superavam o rigor solicitado pela legislação brasileira, conforme o relato do entrevistado B2.

4.2.5.2 Menosprezo, tanto pela capacidade técnica dos profissionais brasileiros em apresentar soluções quanto por seu conhecimento do mercado

Há dois pontos principais a serem analisados aqui. O primeiro refere-se às declarações do entrevistado B1 quanto à questão fiscal e tributária, em que a posição do controlador norte-americano não se restringe apenas ao desrespeito à legislação brasileira, mas também em não reconhecer a capacidade dos gestores brasileiros em lidar com esse assunto.

O segundo ponto, que foi levantado pelos entrevistados B1, B4 (especialmente), B5 e B6 foi a determinação de cortar contratos com os representantes comerciais e substituí-los por vendedores contratados, desprezando anos de relacionamentos comerciais estabelecidos entre a Empresa B e os clientes através destes representantes comerciais, como também a nova postura de vendas e a necessidade de se trabalhar com margem mínima de lucro, e não apenas com o volume de vendas de cada produto.

O entrevistado B4, antigo gestor comercial, declarou que muitas vezes a Empresa B trabalhava com a venda de grandes volumes de produtos com uma margem de lucro considerada pequena (10% ou menos) para estabelecer relacionamentos duradouros com clientes da indústria calçadista. Assim, estes indicavam a empresa a outros clientes maiores, o que possibilitava trabalhar com a comercialização de produtos com margens de lucro maiores (entre 50% e 90%, em alguns casos), resultando em uma margem global favorável para a empresa e impactando positivamente em seu faturamento. Entretanto, para o Controlador

Norte-americano, se um produto não pudesse ser vendido com uma margem de lucro de, no mínimo, 30%, este produto deveria ser abandonado ou então abandonava-se determinado cliente em busca de outro que aceitasse pagar o valor que gerasse essa margem de lucro mínima. Muitos clientes desistiram de negociar com a Empresa B, após ser adquirida pela multinacional norte-americana, por esta nova política de preços e de venda não lhes ser favorável; a empresa não conseguiu repor estes clientes perdidos, mesmo como o peso da marca do Controlador Norte-americano, porque a maior parte do mercado da Empresa B visa a redução de custos, então mostram-se sensíveis ao preço praticado por seus fornecedores.

Como resultado dessas duas práticas do Controlador Norte-americano, consideradas equivocadas pelos gestores brasileiros, uma das unidades do Sul do país teve suas atividades encerradas, e a unidade que era originalmente a Empresa B sofreu um corte em massa de pessoal (cerca de 90%) ao final do ano de 2016, tendo reduzido bastante seu nível de atividade. Hoje, a empresa adquirida posteriormente na região Sudeste do Brasil, de tamanho dez vezes maior do que a Empresa B e que recebeu maior parte dos investimentos iniciais da multinacional, concentra e coordena a operação da marca no Brasil.

4.2.5.3 Conflitos propriamente interpessoais envolvendo estrangeiros e brasileiros

Estes conflitos estão presentes na fala de três entrevistados: B1, B2 e B4.

O entrevistado B1 fala sobre não ter enfrentado a questão da quebra de contrato com os representantes comerciais porque não se via em condições de confrontar os controladores norte-americanos neste ponto. Em sua entrevista, realizada em novembro de 2015, ele fala que teria feito diferente. Antes que uma diferença cultural, este conflito latente surgiu devido a uma postura de dominação do controlador norte-americano.

Este mesmo evento relacionado com os representantes comerciais foi um foco de conflito entre o gestor comercial, entrevistado B4, e os controladores norte-americanos. Relata o entrevistado que a contestação foi tão acirrada a ponto de ter influenciado em sua decisão de se desligar da empresa, conforme descrito a seguir:

Então, não sei te dizer na verdade. Mas assim, eu, eu me lembro de ter reuniões assim, e discussões fortes, de dizer assim ó: "a estratégia não funciona", de dizer com todas as palavras assim. Que essa estratégia não tá funcionando. Ele me questionava, "Mas e aí, tu não acredita na...?" "Não, não acredito", entendeu? (sic)

Deixei ele... até quando já tava por sair assim, né, porque acho que quem tem medo de perder tempo vai ficando, vai ficar [...] de um jeito, né? Eu já

tinha, já tinha já, tava decidido por sair, eu avisei isso que eu ia sair 6 meses antes de eu sair na verdade, né? (sic)

Então quando mudou, foi tão radicalmente assim e pra mim, cara, aquilo lá começou a virar um... uma, obviamente que era o maior estresse na vida, mas acho que se uma coisa não, não, não, ficava sem pensar no meu, nível de estresse, no meu, nas minhas estabilidades, acho que não ficava, não ficava, 5 minutos [...]. Então assim, daí eu tô, tive problema de saúde, por causa de estresse, tive um monte de coisa, acho que é o ponto de sair, então, fiquei um pouco, assim, me guardou um pouco de mágoa, assim, do negócio, né? (sic)

O caso mais emblemático é aquele relatado pelo entrevistado B2, sobre o mal-estar que passou devido a não dominar o idioma e ter passado por isto em uma reunião de diretoria na matriz norte-americana, a ponto de outro diretor tentar, posteriormente, amenizar a situação junto ao entrevistado, mostrando que os norte-americanos exigem que estrangeiros dominem seu idioma, mas que não se esforçam em aprender outras línguas estrangeiras. Mais do que uma questão cultural, isto é uma amostra da postura de superioridade frente aos outros povos que não seus compatriotas.

5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Os processos de aquisição pelos quais passaram as empresas A e B podem ser analisados sob dois aspectos, já abordados no referencial teórico:

- como processos de internacionalização, seguindo duas escolas diferentes;
- como resultados de dominação neocolonialista de países centrais e do discurso da globalização.

5.1 COMO PROCESSOS DE INTERNACIONALIZAÇÃO

O Controlador Europeu, ao adquirir a Empresa A, tinha um interesse inicial em adquirir a Aviação A, de onde a Empresa A havia se originado. Apesar de haver um componente pessoal nesse movimento (o presidente do Controlador Europeu é um brasileiro que já foi presidente da Aviação A), o fato de adquirir primeiro a empresa de manutenção como uma etapa para adquirir a companhia aérea mostra uma inclinação para a abordagem econômica, demonstrando ter interesse em expandir sua operação no Brasil (vantagem de **Localização**). Desta forma, é também vantajoso possuir sua própria infraestrutura de manutenção, sem depender de terceiros (vantagens de **Propriedade** e **Internalização**). Este movimento se caracteriza como aderente ao Paradigma Eclético de Dunning (DUNNING, 1979; 1988; 2001).

Apesar de a proximidade cultural entre o país de origem do Controlador Europeu e o Brasil, assim como o fato de seu presidente ser brasileiro, indicarem a tendência a haver pequena distância psíquica entre as duas organizações, a expansão do Controlador Europeu no Brasil não segue os passos da Escola Nórdica, que preconiza a internacionalização de forma incremental à medida que se diminui a distância psíquica existente no processo. O uso das Dimensões Culturais de Hofstede (HOFSTEDE; HOFSTEDE; MINKOV, 2010; HOFSTEDE, 2011, 2013) complementam a explicação da abordagem econômica para o processo de internacionalização do Controlador Europeu adquirindo a Empresa A. Analisando-se as seis dimensões de Hofstede, tem-se que o país de origem do Controlador Europeu e o Brasil estão classificados de forma semelhante, favorecendo o processo de internacionalização

1. **Distância do Poder:** ambas as empresas são caracterizadas por terem estruturas

verticalizadas em sua organização;

2. **Aversão à Incerteza:** os dois países possuem baixa aversão à incerteza;

3. **Individualismo versus Coletivismo:** são notadamente coletivistas;

4. **Masculinidade versus Feminilidade:** neste aspecto divergem um pouco, mas ambos estão inclinados a uma postura de feminilidade (afetuosidade nas relações), sendo o país de origem do Controlador Europeu menos do que o Brasil;

5. **Orientação para Longo Prazo versus Curto Prazo:** ambos têm, historicamente, visão de curto a médio prazo em seus planejamentos, tanto nacionais quanto das organizações neles originadas; e

6. **Indulgência versus Restrição:** são mais indulgentes, até como reflexo da orientação a curto prazo.

No caso da Empresa B, o Controlador Norte-americano mostra um histórico de crescimento internacional via fusões e aquisições e manteve este padrão ao abordar a Empresa B visando sua aquisição e maior inserção no mercado brasileiro. Isto pode indicar uma inclinação também para a abordagem econômica de internacionalização (Paradigma Eclético). Entretanto, analisando como ela se inseriu no mercado brasileiro, percebe-se uma abordagem da Escola Nórdica, de internacionalização incremental (HILAL; HEMAIS, 2003; JOHANSON; VAHLNE, 1977, 1990, 1992) focada na aquisição gradual, na integração e no uso do conhecimento sobre mercados estrangeiros e operações, e o crescente compromisso e envolvimento com o mercado e com o país estrangeiro.

O Controlador Norte-americano iniciou sua inserção no Brasil inicialmente pela instalação de um escritório de representação comercial para a venda de seus produtos que seriam exportados para o Brasil, depois partindo para o licenciamento de um parceiro brasileiro para a fabricação destes. Como não obteve sucesso nesta etapa, mais por problemas éticos do parceiro escolhido, a empresa tinha duas opções a seguir: ou continuava nesta etapa, procurando um novo parceiro para o licenciamento da fabricação de seus produtos, ou partia para a aquisição de uma empresa brasileira que estivesse alinhada com sua linha de produtos, mas tendo a cautela de verificar a sua postura ética, devido à lição aprendida na etapa anterior. A aquisição da Empresa B, e quase que subsequentemente de outra empresa na região sudeste do Brasil, indica que a multinacional norte-americana optou pela segunda alternativa. Desta forma, esperava estar diminuindo a distância psíquica existente neste processo com o aprendizado gradual de sua inserção no Brasil.

Todavia, em ambos os casos foram encontrados, através dos relatos, evidências que mostram a ocorrência de outro fenômeno além do que pode ser esperado dentro dessas duas escolas de processos de internacionalização de empresas. As evidências apontam para a presença de dominação neocolonialista nas aquisições dessas duas empresas brasileiras por empresas estrangeiras.

5.2 COMO RESULTADOS DE DOMINAÇÃO NEOCOLONIALISTA DE PAÍSES CENTRAIS E DO DISCURSO DA GLOBALIZAÇÃO

Já foi abordado nesta tese, em seu referencial teórico, que a internacionalização de empresas é uma forma de dar continuidade ao processo de dominação colonial, agora denominado neocolonialismo. O que diferencia um processo de internacionalização, via fusões, aquisições ou *joint-ventures* de um processo de dominação neocolonialista é a diferença entre os níveis de desenvolvimento socioeconômico dos países de origem das empresas que se associam neste processo. Mudanças de estruturas organizacionais para se adaptar à nova realidade são esperadas (MARINHO; LIMA; OGASAVARA, 2017; JHUNIOR, 2017; LOCATELLI; WERLAND; FAVRETTO, 2016; CARPES et al, 2015), assim como problemas de adaptação e falhas durante o processo (JHUNIOR, 2017; SACRAMENTO, 2017). No entanto, quando a dominação do parceiro mais desenvolvido economicamente (geralmente o comprador ou o sócio majoritário) é exercida de tal forma que toda a experiência de anos no mercado da empresa adquirida é desprezada, a legislação do país é ignorada e afrontada, e esta dominação, por mais desagradável que seja, é aceita e naturalizada devido a uma postura (inconsciente ou não) de que o parceiro estrangeiro é melhor no que faz, tendo-se, aí uma relação de dominação neocolonialista (BORIN-DE-SOUZA; SEGATTO, 2015; BORIN-DE-SOUZA et al, 2015; WOITAS; PIRES, 2016; YOUNG, 2007; PRASAD, 2003).

Isso só é possível porque desde a formação do povo brasileiro (CALLIGARIS, 1997 apud BRESLER, 2000; MOTTA, 1995; 2003; WOITAS; PIRES, 2016) a aceitação de que o externo, o outro, é melhor foi sendo naturalizada. O discurso da globalização, que diminui e até elimina barreiras, no qual há um único modo de gestão que pode levar ao progresso econômico (BRAGA, 2000; COOKE, 2003a, 2003b; McKENNA, 2011; WOITAS; PIRES, 2016), normalizou estas imposições como algo aceitável e até desejável. Esta aceitação é

perceptível nas falas das entrevistadas A1, A3 e A4 da Empresa A, quando esperavam que a vinda do Controlador Europeu mudasse a forma de a empresa ser gerida, inclusive trazendo técnicas e conceitos mais modernos ou então modificando a forma como as funcionárias do gênero feminino seriam tratadas (com maior valorização). Também é perceptível em suas falas a decepção quando isto não aconteceu, lembrando o filho que ainda não encontrou a figura paterna, como traz Bresler (1997, 2000). Os entrevistados A2, A5 e A6, por sua vez, já se mostram indignados por não serem tratados como iguais aos seus parceiros europeus, mas ainda assim são gratos ao Controlador Europeu por ter mantido a Empresa A funcionando, mesmo com resultados financeiros negativos.

A Empresa B já demonstra, pelas falas dos entrevistados, uma postura de aceitação e normalização do outro, do estrangeiro, como sendo melhor de forma mais generalizada. Seu proprietário e a diretoria que lhe era mais próxima, até por ser uma empresa familiar, já estavam preparando a empresa para se tornar atrativa aos olhos de multinacionais do setor, vendo esta como única alternativa (pelo que pode ser apurado nas entrevistas) para que esta tivesse maior inserção no mercado (nacional e internacional) e acesso a ferramentas de gestão e tecnologia de produção que não lhes era possível ter. Ao serem adquiridos, o comportamento da direção da empresa (B1 e B2), e de alguns funcionários (B3, B5 e B6), é análogo ao dos países que buscam aporte financeiro junto ao FMI e ao Banco Mundial, aderindo aos programas de austeridade econômica e fiscal impostos por estes organismos internacionais, em prejuízo de seu desenvolvimento econômico (BRAGA, 2000; COOKE, 2003a, 2003b). A Empresa B, na figura de seus gestores, aceitou todas as imposições do Controlador Norte-americano, até admitindo, posteriormente, que deveria ter se oposto a algumas delas (entrevistados B1 e B4, sendo estes representantes comerciais que trabalhavam há anos com a Empresa B).

Em ambos os casos, temos a figura do colono brasileiro esperando pelo apoio da coroa portuguesa, como se esta fosse a única capaz de gerir seu destino. Essa realidade não se alterou em 500 anos de história, tanto em relação ao Brasil quanto à expansão da economia capitalista mundial. Como dito por Woitas e Pires (2016), e corroborado por Amin (2005) e Arrighi (1996), a história do capitalismo se confunde com a história do colonialismo, seja durante os períodos imperiais nos continentes Americano, Africano e Asiático, seja agora, no período da globalização econômica e do domínio das grandes empresas multinacionais. Este movimento tem por trás o apoio dos governos nacionais dos países desenvolvidos (BRAUDEL, 1987), que influenciam os rumos das nações menos desenvolvidas através de

organismos internacionais, como o FMI e o Banco Mundial (BRAGA, 2000; COOKE, 2003a, 2003b), incentivando a internacionalização das empresas destes países com associações a empresas estrangeiras, como é visto no Brasil ao longo do século XX e com maior intensidade a partir da década de 1990.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As duas empresas aqui analisadas seguiram o processo de escolha descrito anteriormente, em que a facilidade de acesso deu-se por familiaridade com a empresa (Empresa A), onde o autor trabalhou por seis anos, e através de contatos que tinham ligações próximas à empresa (Empresa B). Procurou-se manter o caráter sigiloso da entrevista, tanto em relação ao nome das organizações quanto à identidade dos entrevistados.

As empresas escolhidas atenderam ao requisito de terem sido adquiridas por multinacionais europeia (Empresa A) e norte-americana (Empresa B). Os processos iniciaram em 2005 e 2010, respectivamente, e todos os entrevistados trabalharam nas empresas durante este o período, sendo que dez entrevistados permaneceram nas empresas por um período que varia entre dois e seis anos após a aquisição de cada uma. Os processos de aquisição foram reconstituídos baseados nos relatos dos entrevistados, sendo que não foi possível ter acesso a documentos internos das empresas, apenas informações de domínio público disponíveis na internet.

Em ambas as empresas foram relatados conflitos entre os novos controladores estrangeiros e os funcionários brasileiros, especialmente aqueles que ocupavam cargo de gestão nestas empresas. Foi recorrente entre os entrevistados a alusão ao fator cultural como explicação para os conflitos existentes. Entretanto, os conflitos relatados por eles não são claramente explicados pelas teorias de internacionalização de empresas.

Se as vantagens econômicas do Controlador Europeu ao adquirir a Empresa A eram claras, assim como a proximidade existente de acordo com as dimensões culturais de Hofstede, por que a empresa brasileira demorou cerca de três anos para ser assumida de fato, não apenas de direito, pelo Controlador Europeu, e trocar o nome e a identidade da Empresa A? Se houve aprendizado com as etapas anteriores do processo de inserção internacional no Brasil por parte do Controlador Norte-americano, por que houve os conflitos relatados (como na questão dos representantes comerciais) e, mais atualmente, a diminuição drástica das operações da antiga Empresa B?

As teorias de internacionalização, tanto econômica quanto comportamental, não explicam esses desempenhos. Da mesma forma, os conceitos de Cultura Organizacional e Cultura Nacional, e como proceder na adaptação destas diferentes culturas em processos de internacionalização, podem tentar oferecer explicações para estes resultados, mas sem explicá-los em sua totalidade.

A explicação para os resultados desses dois processos de internacionalização via aquisição de empresas brasileiras por empresas estrangeiras, assim como dos conflitos decorrentes, ganham uma nova luz se forem analisados considerando a prática do neocolonialismo nestas aquisições. Fala-se em neocolonialismo quando se vê a continuidade do colonialismo ocidental por meios não tradicionais, frequentemente possuindo não apenas dimensões econômicas e políticas, mas também controle ocidental da dimensão cultural destes países. Esta prática pode apresentar implicações profundas quando se considerado que a influência de nações (e suas corporações) dominadoras sobre a cultura dos países dominados (assim como as empresas adquiridas) estende-se da esfera econômica e política, afetando a cultura de uma nação e seus valores. Como já foi dito anteriormente, o neocolonialismo nas relações entre empresas de diferentes países também pode ser constatado pela facilidade com que dirigentes das organizações brasileiras passam a aceitar as determinações que lhes são impostas pelos controladores (europeus e norte-americanos), simplesmente por acreditarem que o que vem do exterior é melhor, adotando o discurso da globalização como justificativa para a necessidade de mudanças em hábitos e práticas organizacionais, como foi relatado pelos entrevistados A1, A3, A4, B1, B2, B3, B5 e B6.

A postura de ambos os controladores estrangeiros (Controlador Europeu e Controlador Norte-americano) de desrespeito à história, à capacidade de cada empresa e também em relação à legislação trabalhista e tributária somente pode ser explicada pelo fato de que os governos nacionais de seus países de origem lhes dão respaldo para isso, em conjunto com a falta de ação do governo brasileiro em defender a aplicação da lei nacional em empresas instaladas em território brasileiro, mesmo que seu controle pertença a empresas estrangeiras. Isto demonstra, além de uma postura subalterna aos interesses internacionais, falhando em proteger a soberania nacional.

Considerando o universo desta tese, as empresas A e B, pode-se concluir que há sinais de dominação neocolonialista nos processos de aquisição destas empresas pelos controladores Europeu e Norte-americano. Este aspecto neocolonial permaneceu encoberto para a grande maioria dos entrevistados (exceto para os entrevistados A2 e A6), visto que a maioria dos relatos expressa conformidade com os discursos gerencialista e de globalização, que justificam estes processos, independentemente das diferenças culturais existentes e dos conflitos gerados por relevar estas diferenças.

Esta adesão aos discursos gerencialista e globalizante, mesmo percebendo aspectos negativos decorrentes da dominação exercida, pode ser vista como um resultado da influência

da literatura de administração, de gestão e de negócios internacionais, influenciada pelo gerencialismo norte-americano e difundida nas escolas de negócios e cursos de formação de executivos no Brasil. Com o passar dos anos, e de forma acelerada depois de 1990, houve aparente normalização de processos de dominação neocolonialista em empresas adquiridas por estrangeiras, e mesmo em empresas brasileiras que ainda buscam inserção internacional via associação a empresas multinacionais. Esta submissão pode ser encoberta por um desejo oportunista de ganhar experiência e escala com esta associação, mesmo que haja perda da identidade e da cultura das organizações que fazem este movimento.

Deve-se ressaltar que aspectos relacionados com a dominação neocolonialista, especialmente em não respeitar tanto a legislação trabalhista brasileira quanto à capacidade técnica e gerencial dos funcionários brasileiros, resultaram em perda de mão de obra, de clientes e de fatia de mercado pelas duas empresas nos anos subsequentes às aquisições. Todavia, o universo dessa pesquisa ainda não é suficiente para generalizar esta conclusão. Ela, portanto, abre portas para que novas pesquisas, em outras empresas, sejam feitas, alertando sempre para o fato de que este é um tema ainda delicado de se tratar, tanto por parte dos dominadores quanto dos dominados. Muitas vezes, os sinais de neocolonialismo estão naturalizados de forma que não são percebidos por quem está dentro do processo, necessitando um olhar externo e crítico e atento aos discursos presentes e aos conflitos existentes, latentes ou não.

Desta forma, esta tese espera ter contribuído para lançar base para novas pesquisas nesta linha de ação, não só como forma de crítica, mas também problematizando a questão e propondo alternativas futuras que dependem do crescimento de autonomia e poder das organizações de países em desenvolvimento, de forma geral, e das brasileiras em particular.

6.1 SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

Como sugestões de novas pesquisas e outros trabalhos resultantes desta tese, é possível elencar:

- Expandir a investigação para um número maior de empresas brasileiras que foram adquiridas por empresas estrangeiras, buscando verificar se há repetição do padrão de dominação neocolonialista nestas organizações;
- Analisar a influência do discurso da globalização no movimento de empresas

brasileiras que estão procurando inserção internacional e se esta influência inibe a percepção de sinais de dominação neocolonialista;

- Verificar se as diferentes culturas regionais presentes no Brasil influenciam no movimento de internacionalização via aquisições;
- Analisar se há reações ao processo de dominação neocolonialista, em uma empresa adquirida, com o passar do tempo;
- Em processos de **fusões** entre empresas brasileiras e empresas estrangeiras, em que se supõe haver um equilíbrio de forças, investigar se há sinais de dominação neocolonialista por parte da empresa estrangeira;
- Investigar se o neocolonialismo encontrado em casos de empresas norte-americanas e europeias adquirindo empresas brasileiras também pode ser encontrado quando a empresa estrangeira vier de um continente diferente, como a Ásia.

Estes estudos podem ser derivados de aspectos encontrados ao longo da elaboração desta tese.

Por fim, é possível também recomendar, baseado nos resultados da pesquisa realizada, atividade de extensão que vise capacitar recursos humanos habilitados a assessorar empresas brasileiras em processo de internacionalização com empresas estrangeiras, dando-lhes condições de identificar os movimentos internos tanto de submissão quanto de resistência às mudanças organizacionais propostas, antecipando a solução de conflitos e as perdas comerciais possíveis durante este processo.

REFERÊNCIAS

ABIQUIM – Associação Brasileira da Indústria Química. **A Indústria Química Brasileira**. São Paulo, 2012. Disponível em <<https://www.helifer.com.br/images/artigos/noticias/AIndustriaQuimica-SobreSetor.pdf>>. Acesso em 24/10/2017.

_____. **Pacto Nacional da Indústria Química**. São Paulo, junho de 2010. Disponível em http://canais.abiquim.org.br/pacto/Pacto_Nacional_Abiquim.pdf Acesso em 25/10/2017.

ACEMOGLU, Daron; JOHNSON, Simon; ROBINSON, James A. The Colonial Origins of Comparative Development: An Empirical Investigation. **The American Economic Review**. n. 5. 2001. p. 1369-1401. V. 91.

ALVESSON, Mats; DEETZ, Stanley. **Doing Critical Management Research**. London: SAGE Publications, 2000.

AMIN, Samir. Accumulation on a world scale. **Monthly Review Press**, 1974.

_____. **Capitalism in the Age of Globalization: The Management of Contemporary Society**. London: Zed Books, 2014. 158p.

_____. Globalización: transnacionalización de la economía. In: **Third World Forum**, Dakar. 2010.

_____. Imperialismo y Globalización. **Revista Globalización**. CEME – Centro de Estudios Miguel Enriquez-Aquino. Chile, 2005. p. 1-14.

ANAC – Agência Nacional de Aviação Civil. **Anuário do transporte aéreo: dados estatísticos e econômicos de 2012**. Brasília: ANAC, 188 p, 2012. Disponível em <<http://www.anac.gov.br/assuntos/dados-e-estatisticas/mercado-de-transporte-aereo/anuario-do-transporte-aereo/dados-do-anuario-do-transporte-aereo>>. Acesso em 25/04/2017.

_____. **Empresas de manutenção aeronáutica certificadas**. Brasília, 2010. Disponível em <www2.anac.gov.br/empresas/oficinas.asp>. Acesso em 28/08/2017.

_____. **Planejamento Estratégico 2015/2019**. Brasília, DF: ANAC, 2015. Disponível em <http://www.anac.gov.br/A_Anac/institucional/ANAC_Planj_estrategico_2015_2016.pdf>. Acesso em 25/04/2017.

_____. **Regulamento Brasileiro da Aviação Civil RBAC nº 145 Emenda nº 01**. Organizações de Manutenção de Produto Aeronáutico. Brasília, DF: ANAC, 2014. Disponível em http://www.anac.gov.br/assuntos/legislacao/legislacao-1/rbha-e-rbac/rbac/rbac-145-emd-01/@@display-file/arquivo_norma/RBAC145.pdf>. Acesso em 25/04/2017.

ARAÚJO, A. H., Jr., AVELLAR, J. V. G., MARINS, F. S.; MILIONI, A. Z. A eficiência operacional do transporte aéreo brasileiro. **Engenharia**, 582, 2007, 122-130.

ARRIGHI, Giovanni. **O Longo Século XX: dinheiro, poder e as origens de nosso tempo**.

Trad. Vera Ribeiro, Rev. César Benjamin. Rio de Janeiro: Contraponto; São Paulo: Editora UNESP, 1996. 408p.

ASSCOM – Assessoria de Comunicação do Sindicato dos Aeroviários. **Aeroviários da TAP ME Brasil compram pizzas para protestar**. De 06/06/2014. Disponível em <<http://aeroviaros.org.br/2014/06/06/aeroviaros-da-tap-me-brasil-compram-pizzas-para-protestar/>>. Acesso em 20/08/2017.

_____. **A TAP ME vista pelos portugueses não é a TAP ME dos brasileiros**. De 12/05/2015. Disponível em <<http://aeroviaros.org.br/2015/05/12/a-tap-me-vista-pelos-portugueses-nao-e-a-tap-me-dos-brasileiros/>>. Acesso em 20/08/2017.

BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. **Administração Estratégica e Vantagem Competitiva** – Conceitos e Casos. 3 ed. São Paulo: Prentice Hall do Brasil, 2011.

BARROS, Dulce Elena. Análise do Discurso Crítica: Pesquisa Social e Linguística. **1ª JIED – Jornada Internacional de Estudos do Discurso**, março de 2008. p. 200-211.

BARTLETT, C.; GHOSHAL, S. **Managing across borders, the transnational solution**. Boston: Harvard Business School Press, 1989.

BEQ – BLOGUE ENGENHARIA QUÍMICA. **Sobre as 50 maiores empresas da indústria química em 2010**. De julho de 2011. Disponível em <www.engenharia-quimica.blogspot.com.br/2011/07/sobre-as-50-maiores-empresas-da.html>. Acesso em 25/10/2017.

BERNARDO, J. R. R. F.; CAMPOS FILHO, L. A. N. Mapeamento da Pesquisa Acadêmica em Fusões e Aquisições. Rio de Janeiro: **Revista Eletrônica Sistemas e Gestão**, n. 3, setembro/dezembro 2010. V. 5. p. 122-135.

BORIM-DE-SOUZA, R.; SEGATTO, A. (Re)apresentando a teoria da gestão comparativa. **RAE**, n. 3, 2015. p. 359-367. V. 55.

BORIM-DE-SOUZA, R; BALBINOT, Zandra; TRAVIS, Eric Ford; MUNCK, Luciano; TAKAHASHI, Adriana Roseli Wünsch. Sustainable development and sustainability as study objects for comparative management theory. **Cross Cultural Management**, 2015. p. 201-235. V. 22.

BRAGA, Ruy. Globalização ou neocolonialismo? O FMI e a armadilha do ajuste. **Revista Outubro**, Edição 4, 2000.

BRASIL – Ministério das Minas e Energia - Empresa de Pesquisa Energética – EPE. **Cenário Macroeconômico (2016-2025)**. Rio de Janeiro, abril de 2016. Disponível em <<http://www.epe.gov.br/mercado/Documents/S%C3%A9rie%20Estudos%20de%20Energia/DEA%2008-16%20-%20Cen%C3%A1rio%20macroecon%C3%B4mico%202016-2025.pdf>>. Acesso em 25/10/2017.

BRAUDEL, Fernand. The Wheels of Commerce. 1979. **Trans. Sian Reynolds**. New York: Harper and Row, 1982. V. 2.

_____. **A Dinâmica do Capitalismo**. Rio de Janeiro: Rocco Ltda., 1987.

BRESLER, Ricardo. A roupa surrada e o pai: etnografia em uma marcenaria. In: MOTTA, Fernando C. Prestes; CALDAS, Miguel P. (Orgs). **Cultura organizacional e cultura brasileira**, São Paulo: Atlas, 1997. p. 111-126.

_____. O pai e as organizações: práticas de poder no Brasil. **Organizações & Sociedade**, n. 18, 2000. p. 125-140. V. 7.

CALDAS, Miguel P. **Santo de casa não faz milagre**. In: MOTTA, Fernando C. Prestes; CALDAS, Miguel P. (Orgs). São Paulo: Atlas, 1997. p. 73-93.

CALDAS, M. P.; WOOD JR., T. Para inglês ver: a importação de tecnologia gerencial no Brasil. In: CALDAS, M. P.; WOOD JR., T. **Transformação e realidade organizacional: uma perspectiva brasileira**. São Paulo: Atlas, 1999.

CALLIGARIS, Contardo. **Hello Brazil**. São Paulo: Escuta, 1997.

CARDOSO, Ana Carolina Simões. Linguagem, discurso e ideologia – Language, discourse and ideology. **Linguagens e Diálogos**, n. 1, 2010. p. 122-127. V. 1.

CARPES, Aletéia de Moura; SANTOS, Maríndia Brachak dos; PIVETA, Maira; FAGUNDES, Maria Carolina Serpa; GAZZONI, Fernando; SILVA, Vanessa Almeida da. Dinâmica Competitiva na Internacionalização de Empresas de Construção Pesada. In: **4º FÓRUM INTERNACIONAL ECOINNOVAR**, Santa Maria: Anais, 2015.

CAVUSGIL, S. T.; GHAURI, P. N.; AGARWAL, M. R. **Doing business in emerging markets: Entry and negotiations strategies**. Sage Publication Inc., 2002.

CHANDLER JR, Alfred D. **The visible hand**. Harvard University Press, 1993.

CHANG, Ha-Joon. **Kicking away the ladder: development strategy in historical perspective**. Trad. Chutando a Escada, UNESP. London: Anthem Press, 2002.

_____. **The East Asian development experience: the miracle, the crisis and the future**. Penang: TWN; New York: Zed Books, 2008.

CHEUNG, A., Ip, W. H.; LU, D. Expert system for aircraft maintenance services industry. **Journal of Quality in Maintenance Engineering**, n. 4, 2015. p. 348-358. V. 11.

CHILD, J.; FAULKNER, D. **Strategies of Cooperation: managing alliances, networks, and joint ventures**. Oxford University Press, 1998. p. 229-258.

CHIZZOTTI, Antônio. A Pesquisa Qualitativa em Ciências Humanas e Sociais: Evolução e Desafios. **Revista Portuguesa de Educação**, Ano 16, 2003. p. 221-236. V. 2.

CHOULIARAKI, Lilie. Discourse Analysis. In: BENNETT, T; FROW, J. (eds) **The SAGE Handbook of Cultural Analysis**. SAGE Publications, 2008. p. 674-698.

CHU, Rebeca Alves; WOOD JR, Thomaz. Cultura Organizacional Brasileira Pós-globalização: global ou local? Rio de Janeiro: **Revista de Administração Pública**, Set/Out 2008.

COASE, R. H. The nature of the firm. **Economica**, n. 16, 1937. p. 386-405. V. 4.

COOKE, B. A new continuity with colonial administration: participation in development management. **Third World Quarterly**, n. 1, 2003b. p. 47-61. V 24.

_____. A New Continuity with colonial Administration: Participation in Development Management. **Third World Quarterly**, n. 1, 2003c. p. 47-61. V 24.

_____. From Colonial Administration to Development Management. IDPM Discussion Paper Series – Working Paper n° 63. **Institute for Development Policy and Management**, University of Manchester, 2001. p. 1-33.

_____. **Managing Organizational Culture and Imperialism**, In PRASAD, A. Postcolonial Theory and Organizational Analysis: A Critical Engagement. New York: Palgrave MacMillan, 2003a. p. 75-94.

_____. The Managing of the (Third) World. **Organization**, n. 5, 2004. p. 6-29. V 11.

_____. Writing the Left out of Management Theory: The Historiography of the Management of Change. **Organization**, n. 1, 1999. p. 81-105. V 6.

DAVEL, Eduardo Paes Barreto; VASCONCELOS, João Gualberto M. **Gerência e autoridade nas empresas brasileiras**. In: MOTTA, Fernando C. Prestes; CALDAS, Miguel P. (Orgs). São Paulo: Atlas, 1997. p. 94-110.

DENZIN, Norman K.; LINCOLN, Yvonna S. Introduction: The Discipline and Practice of Qualitative Research. In: DENZIN, Norman K.; LINCOLN, Yvonna S. (Eds.) **The Sage Handbook of Qualitative Research**: Fourth Edition. London: Sage, 2005. p.1-19.

DE SOUZA ANTUNES, Adelaide Maria; GALERA, Paola; RUBINSTEIN, Luís. Prospectiva para a indústria química do Brasil: uma visão para o futuro. **Revista Economia & Tecnologia**, v. 7, n. 3, 2011.

DUNNING, J. H. The Eclectic (OLI) Paradigm of International Production: Past, Present and Future. Int. **Journal of the Economics of Business**, n. 2, 2001. p. 173-190. V 8.

_____. The eclectic paradigm of international production: a restatement and some possible extensions. **Journal of International Business Studies**, n. 1, 1988. p. 1-31. V 19.

_____. The Eclectic Paradigm as an Envelope for Economic and Business Theories of MNE Activity. **International Business Review**, n.1, 2000. p. 163-190. V 9.

_____. Towards an eclectic theory of international production: some empirical tests. **Journal of International Business Studies**, n.1, 1980. p. 9-31. V 11.

DUNNING, J. H., LUNDAN, S. M. Institutions and the OLI Paradigm of Multinational Enterprise. **Asia Pacific Journal of Management**, n° 25, 2008. p. 573-593.

DUSSEL, E. Europe, Modernity, and Eurocentrism. **Nepantla**, n. 3, 2000. p. 465-478. V 1.

DUSSEL, Enrique. Philosophy in Latin America in the Twentieth Century: Problems and

Currents. In: MENDIETA, Eduardo (Ed.) **Latin American Philosophy: currents, issues, debates**. Bloomington: Indiana University Press, 2003. p. 11-50.

_____. Philosophy of liberation, the postmodern debate and Latin American Studies. In: MORAÑA, Mabel; DUSSEL, Enrique; JÁUREGUI, Carlos A. (Eds.) **Coloniality at large: Latin America and the Postcolonial Debate**. Durham: Duke University Press, 2008. p. 335-349.

_____. **World-System and Trans-Modernity**. *Nepantla: Views from the South*. n. 2, 2002. p. 221-244. V. 3. Disponível em <<http://muse.jhu.edu/journals/nepantla/v003/3.2dussel.pdf>>. Acesso em 15 de fevereiro de 2013.

ESTADÃO. **Faturamento e produção da indústria do plástico devem aumentar em 2017**. São Paulo, 10/02/2017. Disponível em <<http://economia.estadao.com.br/noticias/releases-ae,faturamento-e-producao-da-industria-do-plastico-devem-aumentar-em-2017,70001661016>>. Acesso em 13/11/2017.

FADIGAS, Carlos; FIGUEIREDO, Fernando. **2016: Ano em que o Brasil precisará decidir se quer uma indústria forte**. São Paulo, 10/05/2016 Disponível em <<https://www.quimica.com.br/abiquim-2016-ano-em-que-o-brasil-precisara-decidir-se-quer-uma-industria-forte/>>. Acesso em 25/10/2017.

FAIRBANKS, Marcelo. **Perspectivas 2017 – Indústria Química: Setor volta a crescer, mas pede reformas amplas para sair da estagnação**. São Paulo, 06/04/2017. Disponível em <https://www.quimica.com.br/perspectivas-2017-industria-quimica-setor-volta-crescer-mas-pede-reformas-amplas-para-sair-da-estagnacao/>. Acesso em 05/11/2017.

FAIRCLOUGH, Norman. **Analyzing Discourse: Textual Analysis for Social Research**. London: Routledge, 2003. p. 21-61.

_____. Critical discourse analysis as a method in social scientific research. In: WODAK, R.; MEYER, M. (eds). **Methods for Critical Discourse Analysis**. London: Sage, 2 ed. revisada, 2001. p. 121-128.

_____. **Discurso e Mudança Social**. Trad. Izabel Magalhães. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2001.

FALS BORDA, Orlando. Participatory (action) research in social theory: origins and challenges. In: REASON, P.; BRADBURY, H. (Eds.) **Handbook of action research: participative inquiry and practice**. London: Sage, 2001, p. 27-37.

FERNANDES, Florestan. **Capitalismo Dependente e Classes Sociais na América Latina**. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 2 ed., 1975. 160p.

FERREIRA, Marcos José Barbieri. **Dinâmica da inovação e mudanças estruturais: um estudo de caso da indústria aeronáutica mundial e a inserção brasileira**. Tese de Doutorado. Unicamp, 2009a.

_____. **Indústria Aeronáutica. Relatório de Acompanhamento Setorial Indústria Aeronáutica**. Brasília: ABDI/NEIT-IE-UNICAMP, dez. 2009b. V 4.

FERREIRA, M. P.; SERRA, F. A. R. Foreign Entry Modes Under Institutional Pressures: The Impact of Strategic Resource Seeking and Market Seeking Strategies. **Revista de Ciências da Administração**, n. 22, set/dez 2008. p. 11-29. V 10.

FREITAS, Alexandre Borges. **Traços brasileiros para uma análise organizacional**. In: MOTTA, Fernando C. Prestes; CALDAS, Miguel P. (Orgs). São Paulo: Atlas, 1997. p. 38-54.

FRENKEL, M; SHENHAV, Y. From Americanization to colonization: the diffusion of productivity models revisited. **Organization Studies**, n. 9, 2003. p. 1537-1561. V 24.

_____. From Binarism back to Hybridity: a postcolonial reading of Management and Organization Studies. **Organization Studies**, n. 6, 2006. p. 855-876. V 27.

FURTADO, Celso. **Teoria e política do desenvolvimento econômico**. São Paulo: Abril Cultural, 1983.

GALEMBECK, Fernando et al. Indústria Química: Evolução recente, problemas e oportunidades. **Química Nova**, n. 6, 2007. p. 1413-1419. V 30.

GAULEJAC, V. **Gestão como doença social: ideologia, poder gerencialista e fragmentação social**. São Paulo: Ideias e Letras, 2007.

GOMES, Gabriel Lourenço. **Situação atual da indústria química no Brasil e no Mundo: Perspectivas e Ameaças**. BNDES, junho 2011. Disponível em <<http://quimica2020.mgiora.com.br/sistema/ck/files/Apresentacao%20gabriel.PDF>>. Acesso em 25/10/2017.

GRANOVETTER, M. Economic Action and Social Structure: the problem of embeddedness. **American Journal of Sociology**, n. 3, 1985. p. 481-510. V 91.

_____. The Economic Sociology of Firms and Entrepreneurs. In: **Richard Swedberg**. Entrepreneurship: the social science view. New York: Oxford University Press, 2009. p. 244-275.

GUBA, Egon. G.; LYNHAM, Susan A.; LINCOLN, Yvonna S. Paradigmatic controversies, contradictions, and emerging confluences, revisited. In: DENZIN, Norman K.; LINCOLN, Yvonna S. (Eds.) **The Sage Handbook of Qualitative Research**: Fourth Edition. London: Sage, 2005. p.97-128.

HARVEY, David. **The condition of postmodernity**. Oxford: Blackwell, 1989.

HILAL, A.; HEMAIS, C. A. O Processo de Internacionalização na Ótica da Escola Nórdica: Evidências Empíricas em Empresas Brasileiras. Rio de Janeiro: **RAC**, n. 1, Jan/Mar 2003. p. 109-124. V 7.

HOBBSBAWM, Eric. **The age of empire, 1875–1914**. New York: Pantheon, 1987.

HOFSTEDE, G. **Culture's consequences: comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations**. 2nd ed, Thousand Oaks, CA: Sage, 2001.

_____. Cultural Constraints in Management Theories. **Academy of Management Executive**, n. 1, 1993. p. 81-94. V 7.

_____. Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context. Online Readings in Psychology and Culture, Unite 2, 2011. Disponível em <<http://dx.doi.org/10.9707/2307-0919.1014>>. Acesso 04/04/2014.

_____. Replicating and Extending Cross-National Value Studies: Rewards and Pitfalls – An Example from Middle East Studies. **Academy of International Business Insights**, n. 2, 2013. V 13.

HOFSTEDDE, Geert; HOFSTEDDE, Gert Jan. **Cultures and organizations: Software of the mind**. New York, NY: McGraw-Hill, 2005.

HOFSTEDDE, G; HOFSTEDDE, G. J.; MINKOV, M. **Cultures and organizations: Software of the mind**. 3rd ed. New York, NY: McGraw-Hill, 2010.

HOMEM, Ivana Dolejal; DELLAGNELO, Eloise Helena Livramento. Novas formas organizacionais e os desafios para os expatriados. **RAE-eletrônica**, n. 1, Art. 8, jan. /jun. 2006. V 5.

IBARRA-COLADO, E. Organization studies and epistemic coloniality in Latin America: thinking otherness from margins. **Organization**, n. 4, 2006. p. 463-488. V 13.

ICAO – International Civil Aviation Organization. **About ICAO**. De 2017. Disponível em <<https://www.icao.int/about-icao/Pages/default.aspx> >. Acesso em 18/10/2017.

JACK, G.; WESTWOOD, R. **International and Cross-Cultural Management Studies: A Postcolonial Reading**, Palgrave MacMillan, London, 2009.

JHUNIOR, Ronaldo de Oliveira Santos. Internacionalização de Empresas: um estudo bibliométrico sobre a produção científica no brasil nos anos de 2000 a 2017. In: **XX SEMEAD - Seminários em Administração**, São Paulo: Anais XX SemeAD, 2017.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J. The internationalization process of the firm: a model of knowledge development and increasing market commitment. **Journal of International Business Studies**, 1977. p. 23-32. V 8.

_____. The mechanisms of internationalization. **International Marketing Review**, n. 4, 1990. p. 11-24. V 7.

_____. Management of foreign market entry. **Scandinavian International Business Review**, n. 3, 1992. p. 9-27. V 1.

KNOTTTS, R. M. H. Civil aircraft maintenance and support: fault diagnosis from a business perspective. **Journal of Quality in Maintenance Engineering**, n. 4, 1999. p. 335-347. V 5.

KOGUT, B. Foreign direct investment as a sequential process, Selected conference paper in Kindleberger, C. e Audretsch, D. (Eds.) **The multinational corporation in the 1980's**, MIT Press, 1983.

_____. Joint ventures: Theoretical and empirical perspectives, **Strategic Management Journal**, 1988. p. 319-332.

_____. **Joint Ventures and the option to expand and acquire**. Oxford University Press, 2004.

KOGUT, Bruce; SINGH, Harbir. The effect of national culture on the choice of entry mode. **Journal of international business studies**, n. 3, 1988. p. 411-432. V 19.

KWEK, D. Decolonizing and Re-presenting Culture's Consequences: A Postcolonial Critique of Cross Cultural Studies in Management, In PRASAD, A. **Postcolonial Theory and Organizational Analysis: A Critical Engagement**. New York: Palgrave MacMillan, 2003. p. 121-146.

LEMOS, Mauro Borges; DOMINGUES, Edson Paulo; AMARAL, Pedro Vasconcelos; RUIZ, Ricardo Machado. **Estudos Setoriais de Inovação – Relatório Setorial: Indústria Aeronáutica**. ABDI/UFMG, Belo Horizonte, fev de 2009.

LOCATELLI, Caroline Bido; WERLANG, Nathalia Berger; FAVRETTO, Fabiane. Estratégias de Internacionalização e Alianças Estratégicas: Estudos Múltiplos de Casos. In: **5º FÓRUM INTERNACIONAL ECOINOVAR**, Santa Maria: Anais, 2016.

LOOMBA, Ania. **Colonialism/Postcolonialism**, London: Routledge, 1998. 292 p.

MACADAR, B. M. B. A internacionalização de grandes empresas brasileiras e as experiências do Grupo Gerdau e da Marcopolo. **Ensaio FEE**, 2009. p. 7-34. V 30.

MACHADO-DA-SILVA, Clóvis et al. Institucionalização da mudança na sociedade brasileira: o papel do formalismo. In: VIEIRA, Marcelo M. F.; CARVALHO, Cristina Amélia (Orgs.). **Organizações, instituições e poder no Brasil**. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 2003. p. 179-202.

MACHADO, Márcio Cardoso; URBINA, Lígia Maria Soto; ELLER, Michelle Aparecida Gomes. Manutenção Aeronáutica no Brasil: distribuição geográfica e técnica. São Carlos: **Gestão e Produção**, n. 2, 2015. p. 243-253. V 22.

MARINHO, Ana Paula Lopes; DE LIMA, Ana Carolinne Barata; OGASAVARA, Mario Henrique. A Influência do Uso de Alianças Estratégicas Na Internacionalização: Um Estudo De Caso Da Stefanini It Solutions. In: **XX SEMEAD - Seminários em Administração**, São Paulo: Anais XX SemeAD, 2017.

MARTINEZ, M.R.E. **A Globalização da Indústria Aeronáutica: O Caso da Embraer**. Tese (Doutorado em Relações Internacionais) – IRI/UnB, Brasília, 2007.

MARX, Karl. **Capital, v. I**. Moscou: Foreign Languages Publishing House, 1959. Ed. brasileira: O Capital. São Paulo: Abril Cultural. Coleção Os Economistas, 1983.

McKENNA, Steve. A Critical Analysis of North American Business Leaders' Neocolonial Discourse: Global Fears and Local Consequences. **Organization**, n. 3, 2011. p. 387-406. V 18.

McKINSEY & COMPANY. **Estudo do setor de transporte aéreo do Brasil**: relatório consolidado. Rio de Janeiro: McKinsey & Company, 2010.

MEIO AÉREO. A aviação brasileira tem cenário otimista até 2020. De 2014. Disponível em <<http://meioaereo.com/aviacao-brasil-2020-viagem-aviao-mercado>>. Acesso em 12/10/2017.

MELO, Iran Ferreira de. Análise do Discurso e Análise Crítica do Discurso: Desdobramentos e Intersecções. **Revista Eletrônica de Divulgação Científica em Língua Portuguesa, Linguística e Literatura**. www.letramagna.com Ano 05, n. 11, 2º Semestre 2009. p. 1-18.

METACHEM. **Você sabe o que são e onde são utilizadas as 5 especialidades químicas?** DE 14/11/2017. Disponível em <<http://metachem.com.br/blog/voce-sabe-o-que-sao-e-onde-sao-utilizadas-5-especialidades-quimicas/>>. Acesso em 25/10/2017.

MIGNOLO, W. The geopolitics of knowledge and colonial difference. **The South Atlantic Quarterly**, 2002. p. 57-96. V 1.

_____. La colonialidad: la cara oculta de la modernidad. **Catalog of museum exhibit: Modernologies**, 2009. p. 39-49.

MIR, R. A.; MIR, A.; UPADHYAYA, P. Toward a Postcolonial Reading of Organization Control. In PRASAD, A. **Postcolonial Theory and Organizational Analysis: A Critical Engagement**. New York: Palgrave MacMillan, 2003. p. 47-75.

MISOCZKY, Maria Ceci. Análise crítica do discurso: uma apresentação. **GESTÃO**. Org.- Revista Eletrônica de Gestão Organizacional-ISSN: 1679-1827, n. 2, 2010. V 3.

MOTTA, F.C.P. Cultura Nacional e Cultura Organizacional. **Revista da ESPM**, n. 2, 1995. p. 17-23. V 2.

_____. Cultura e organizações no Brasil. In: MOTTA, Fernando C. Prestes; CALDAS, Miguel P. (Orgs). **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997. p. 25-37.

_____. Organizações e Sociedade: a cultura brasileira. **Organizações & Sociedade**, n. 26, 2003. p. 13-17. V 10.

MOTTA, F. C. P.; ALCADIPANI, R. O jeitinho brasileiro, controle social e competição. **Revista de Administração de Empresas**, n. 1, 1999. p. 6-12. V 39.

MOTTA, Fernando C. Prestes; ALCADIPANI, Rafael; BRESLER, Ricardo B. A valorização do estrangeiro como segregação nas organizações. **RAC**, Edição Especial, 2001. p. 59-79.

MOTTA, Fernando C. Prestes; CALDAS, Miguel P. Introdução: Cultura organizacional e cultura brasileira. In: MOTTA, Fernando C. Prestes; CALDAS, Miguel P. (Orgs). **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997. p. 16-21.

MYRDAL, Gunnar. **Teoria econômica e regiões subdesenvolvidas**. 3 ed. Rio de Janeiro: Saga, 1972.

FERNANDES, Catanho. **A TAP reduz número de trabalhadores em empresa de manutenção do Brasil**. De 18/11/2014. Disponível em <<https://newsavia.com/tap-reduz-numero-de-trabalhadores-em-empresa-de-manutencao-do-brasil/>>. Acesso em 20/08/2017.

OLIVEIRA, Fernando Bueno. **Desconcentração produtiva na indústria aeronáutica em direção à região Administrativa central do estado de São Paulo: o desafio da inserção no sistema de inovação**. Araraquara: Centro Universitário de Araraquara, 2008. 106p.

OLIVEIRA, L.G. DE. **A cadeia de produção aeronáutica no Brasil: uma análise sobre os fornecedores da Embraer**. IG/UNICAMP, Campinas, 2005.

PAIVA, E. L.; HEXSEL, A. E. Contribuição da Gestão de Operações para a Internacionalização de Empresas. Rio de Janeiro: **RAC**, n.4, Out/Dez 2005. p. 73-95. V 9.

PENG, Mike W., WANG, Denis YI, JIANG, Yi. An Institution-based View of International business strategy: A Focus on Emerging Economies. **Journal of International Business Studies**, 2008. p. 1-17.

PINTO, C. F.; GASPAR, L. F.; FERREIRA, M. P.; SERRA, F. A. R. **A influência de John Dunning na investigação em estratégia e negócios internacionais: Um estudo bibliométrico no Strategic Management Journal**. Working Paper, n. 53/2010. GlobADVANTAGE. Leiria: fevereiro 2010.

POLANYI, K. **A Grande Transformação: As Origens da nossa Época**. Trad. The Great Transformation. Fanny Wrabel. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

PRASAD, A. **The Gaze of the Other: Postcolonial Theory and Organizational Analysis**, In PRASAD, A. **Postcolonial Theory and Organizational Analysis: A Critical Engagement**. New York: Palgrave MacMillan, 2003. p. 3-43.

PRASAD, A.; PRASAD, P. The Empire of Organizations and The Organizations of Empires. In PRASAD, A. **Postcolonial Theory and Organizational Analysis: A Critical Engagement**. New York: Palgrave MacMillan, 2003. p. 95-119.

PRATES, Marco Aurélio Spyer; BARROS, Betânia Tanure de. **O estilo brasileiro de administrar**. In: MOTTA, Fernando C. Prestes; CALDAS, Miguel P. (orgs). São Paulo: Atlas, 1997. p. 55-69.

PWC – Price Waterhouse Coopers. **A Indústria Química no Brasil – um panorama do setor**. De 2013. Disponível em <<https://www.pwc.com.br/pt/publicacoes/setores-atividade/assets/quimico-petroquimico/2013/pwc-chemicals-port-13.pdf>>. Acesso em 24/10/2017.

QUIJANO, A. Colonialidad y Modernidad-racionalidad. In: BONILLO, H. (comp.). **Los conquistados**. Bogotá: Tercer Mundo Ediciones. Trad. Wanderson Flor do Nascimento. FLACSO, 1992. p. 437-449.

_____. Coloniality of power, ethnocentrism, and Latin America. **Nepantla**, n. 3, 2000. p. 553-580. V 1.

QUÍMICA E DERIVADOS. **As 15 maiores empresas da indústria química instaladas no Brasil**. De 30/10/2012. Disponível em <https://www.quimica.com.br/15-melhores-empresas-da-industria-quimica-brasileira/>. Acesso em 24/10/2017.

RAMOS, A. G. **Administração e contexto brasileiro**. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 1983.

RODRIGUES, S. B. Desafios da Administração no Século XXI. **RAE – Edição Especial Minas Gerais**, 2004. p. 108-110. V 44.

RODRIGUES, S. B.; CHILD, J. Building Social Capital for Internationalization. Rio de Janeiro: **RAC**, n.1, art. 2, Jan/Fev 2012. p. 23-38. V 16.

RODRIGUES, S. B.; DUARTE, R. G. Diversidade Cultural no Ambiente de Negócios Internacionais. **Ensaio de Administração**. Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração da Universidade Federal de Minas Gerais. Belo Horizonte, 1997.

ROMANI, L.; HÖÖK, P. The hidden side of cross-cultural management - A study agenda on absent perspectives in cross-cultural management research, education and management training. 2010 IACCM conference, **University of Central Lancashire (UCLAN)**, Preston, UK, 2010.

ROSA, A. R.; ALCADIPANI, R. A terceira margem do rio dos estudos críticos sobre administração e organizações no Brasil: (re)pensando a crítica a partir do pós-colonialismo. São Paulo: **RAM**, Rev. Adm. Mackenzie, n. 6, Edição Especial, nov./dez. 2013. p. 185-215. V 14.

ROSA, A. R.; ALVES, M. A. Pode o conhecimento em gestão e organização falar português? São Paulo: **RAE**, n.3, maio/ jun. 2011. p. 255-264. V 53.

RTP NOTÍCIAS. **Manutenção e Engenharia da TAP no Brasil com perdas de 32 ME em 2016**. Lisboa, 24/03/2017. Disponível em <https://www.rtp.pt/noticias/economia/manutencao-e-engenharia-da-tap-no-brasil-com-perdas-de-32-me-em-2016_n991084>. Acesso em 20/08/2017.

SACRAMENTO, Kelly Cristiny Chinelato. What do we Know about Internationalization Strategies Implementation and what are we Missing? In: **XX SEMEAD - Seminários em Administração**, São Paulo: Anais XX SemeAD, 2017.

SANT'ANNA, José P. **Perspectivas 2017**: Plásticos de transformados projetam aumento gradativo de demanda para os próximos anos. De 27/03/2017. Disponível em <https://www.quimica.com.br/perspectivas-2017-plasticos-consumidores-de-transformados-projetam-aumento-gradativo-de-demanda-para-os-proximos-anos>. Acesso em 05/11/2017.

SECRETARIA EXECUTIVA DA CÂMARA DE COMÉRCIO EXTERIOR – CAMEX. **Termo de Referência**: Internacionalização de Empresas Brasileiras. Brasília, 2009.

SEIFERT, R. E.; CHILD, J.; RODRIGUES, S. B. The Role of Interpretation in the Internationalization of Smaller Brazilian Firms. Rio de Janeiro: **BAR – Brazilian Administration Review**, n.4, Oct/Dec 2012. p. 475-493. V 9.

SESI – Serviço Social da Indústria (São Paulo). Divisão de Saúde. Gerência de Segurança e Saúde no Trabalho – GSST. **Indústria de transformação do material plástico: manual de segurança e saúde no trabalho/Serviço Social da Indústria (São Paulo)**. São Paulo: SESI-SP editora, 2012. 92 p.

SIERRA FREIRE, Bárbara Natalia. **Marginalidad y ética: una mirada desde América Latina**. 2008. Tese de Doutorado. Berlin, Freie Universität Berlin, Diss., 2008.

SILVA, Luísa Filipa Nascimento da. **Grandes tendências para a evolução da indústria aeronáutica mundial: Boeing versus Airbus**. Tese de Doutorado. Instituto Superior de Economia e Gestão, 2010.

SMITH, Adam. **An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations**, 2 v. Londres: Methuen, 1961. Ed. brasileira: A riqueza das nações. Rio de Janeiro: Abril Cultural, Coleção Os Economistas, 1983.

SOUZA, Rafael P. N. de. **O Mercado Aeronáutico e a Inserção Brasileira: O Caso Embraer**. UFJF: Faculdade de Engenharia. Trabalho de Conclusão de Curso de Engenharia de Produção, 2012.

STAKE, Robert E. Qualitative case studies. In: DENZIN, Norman K.; LINCOLN, Yvonna S. (Eds.) **The Sage Handbook of Qualitative Research: Third Edition**. London: Sage, 2005. p.443-466.

STAL, E.; CAMPANÁRIO, M. A. Inovação em Subsidiárias de Empresas Multinacionais: A Aplicação do Paradigma Eclético de Dunning em Países Emergentes. **REAd**. ed. 69, n.2, Maio/Ago 2011.p. 560-591.

TANURE, Betânia; CANÇADO, Vera L. Fusões e aquisições: aprendendo com a experiência brasileira. **RAE**-revista de administração de empresas, n. 2, 2005. V 45.

TANURE, B.; EVANS, P.; PUCIK, W. **A gestão de pessoas no Brasil: virtudes e pecados capitais**. Rio de Janeiro: Campus/Elsevier, 2007.

TANURE, B.; PATRUS, R. **Os dois lados da moeda em fusões e aquisições: O case da F&A dos bancos ABN AMRO, Real, Sudameris e Santander**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

TORRES, Eduardo McMannis. A evolução da indústria petroquímica brasileira. **Química Nova**, 1997. p. 49-54. V 20.

VERGARA, S. C. A hegemonia americana em estudos organizacionais. Rio de Janeiro: **RAP**, n. 2, Mar/Abr 2001.p. 63-67. V 35.

VERGARA, Sylvia Constant; PINTO, Mario Couto Soares. Referências teóricas em análise organizacional: um estudo das nacionalidades dos autores referenciados na literatura brasileira. **Revista de Administração Contemporânea**, n. SPE, 2001. p. 103-121. V 5.

WALLERSTEIN, Immanuel et al. **O sistema mundial moderno**. 1974.

WILLIAMSON, Oliver E. Economics and organization: a primer. **California Management Review**, n. 2, 1996. p. 131-146. V 38.

WODAK, R. Critical discourse analysis: history, agenda, theory, and methodology. In: WODAK, R.; MEYER, M. (eds). **Methods for Critical Discourse Analysis**. London: Sage, 2 ed. revisada, London, 2009. p. 1-33.

_____. Do que trata a ACD – Um resumo de sua história, conceitos importantes e seus desenvolvimentos. Trad. Débora de Carvalho Figueiredo. In: WODAK, R.; MEYER, M. (eds), **Methods for Critical Discourse Analysis**. London: Sage, 2 ed. revisada, 2001. p. 1-33.

WOITAS, Natália Martinêz Ambrogi; DE LIMA PIRES, Lilian. A internacionalização como poder simbólico de dominação: uma leitura neocolonialista. In: **Anais do Congresso Brasileiro de Estudos Organizacionais**. 2016.

WOOD JR., T.; TONELLI, M. J.; COOKE, B. Colonização e Neocolonização da Gestão de Recursos Humanos no Brasil (1950-2010). São Paulo: **RAE**, n. 3, Maio/Jun 2011.p. 232-243. V 51.

YIN, Robert K. **Estudos de Casos – Planejamento e Métodos**. Trad. Daniel Grassi. Porto Alegre: Bookman, 2a. ed., 2001.

YOUNG, Robert J. C. **Postcolonialism: an historical introduction**. Malden, Mass: Blackwell, 2007.

ANEXO

Roteiro para as entrevistas com funcionários de empresas brasileiras adquiridas por empresas estrangeiras

- 1) Formação acadêmica.
- 2) Datas de admissão e desligamento da empresa.
- 3) Trajetória profissional dentro da empresa.
- 4) Qual foi o(a) sentimento/impressão ao receber a notícia de que a empresa havia sido adquirida por uma multinacional?
- 5) Durante o processo de transição, como as mudanças afetaram sua rotina profissional?
- 6) Houve incômodos com o processo de mudança?
- 7) Há pontos do processo de transição que você acha que poderiam ter sido conduzidos de forma diferente?
- 8) Tinha contato com os representantes da empresa matriz? Como era esse contato? Havia respeito por sua trajetória dentro da empresa e reconhecimento de sua capacidade de crescimento sob a nova administração?
- 9) Quais foram as circunstâncias do seu desligamento? Apenas desejo saber se estava diretamente relacionada ao processo de transição de uma empresa brasileira para uma empresa multinacional de controle estrangeiro (conflitos, diferentes visões de como o trabalho deveria ser conduzido).
- 10) Nestes processos de internacionalização via aquisições por empresas estrangeiras, sempre surgem conflitos entre os adquiridos e os adquirentes. Você pode perceber algum conflito, especialmente nos primeiros meses? Qual era a sua impressão sobre isto?