



# **NEOCOLONIALISMO E A AQUISIÇÃO DE EMPRESAS BRASILEIRAS POR ESTRANGEIRAS: O CASO DE UMA EMPRESA NO SETOR AERONÁUTICO**

**NEOCOLONIALISM AND THE ACQUISITION OF BRAZILIAN  
COMPANIES BY FOREIGNERS: THE CASE OF A COMPANY  
IN THE AERONAUTICAL SECTOR**

# NEOCOLONIALISMO E A AQUISIÇÃO DE EMPRESAS BRASILEIRAS POR ESTRANGEIRAS: O CASO DE UMA EMPRESA NO SETOR AERONÁUTICO

## NEOCOLONIALISM AND THE ACQUISITION OF BRAZILIAN COMPANIES BY FOREIGNERS: THE CASE OF A COMPANY IN THE AERONAUTICAL SECTOR

Luciano Messina Pereira da Silva<sup>1</sup> | Fernando Dias Lopes<sup>2</sup> | Natália Carrão Winckler<sup>3</sup>

Recebimento: 03/04/2021

Aceite: 13/12/2023

<sup>1</sup> Doutor em Administração (UFRGS).  
Porto Alegre – RS, Brasil.  
E-mail: messina.luciano@gmail.com

<sup>3</sup> Doutora em Administração (UFRGS).  
Porto Alegre – RS, Brasil.  
E-mail: nataliawinckler@gmail.com

<sup>2</sup> Doutor em Administração (UFRGS).  
Docente na Universidade Federal do Rio Grande do Sul.  
Porto Alegre – RS, Brasil.  
E-mail: fernando.lopes@ufrgs.br

### RESUMO

O neocolonialismo refere-se à relação de superioridade entre duas partes, como países com níveis de desenvolvimento econômico distintos, podendo ocorrer nas práticas cotidianas de corporações multinacionais. O objetivo deste trabalho foi, portanto, investigar o processo de aquisição de uma empresa da indústria aeronáutica brasileira por uma empresa estrangeira sob o viés do neocolonialismo. Com base em técnicas de pesquisa qualitativa alinhadas ao paradigma da Teoria Crítica, coletaram-se dados primários e secundários, utilizando-se entrevistas semiestruturadas e informações obtidas em notícias sobre as empresas envolvidas, o processo de internacionalização e documentos organizacionais. Realizou-se Análise Crítica de Discurso (ACD), a partir da qual emergiram três categorias de análise: (1) falta de consideração da empresa estrangeira pela legislação brasileira (fiscal, trabalhista e ambiental); (2) menosprezo pela capacidade técnica e conhecimento dos profissionais brasileiros; e (3) conflitos interpessoais envolvendo estrangeiros e brasileiros. O discurso dos entrevistados demonstrou a percepção de desvalorização dos conhecimentos dos gestores brasileiros pelos estrangeiros, ao mesmo tempo em que esses gestores adotaram uma postura subserviente às imposições estrangeiras, características de países colonizados. A fácil aceitação dos brasileiros quanto às determinações impostas pelos controladores estrangeiros manifestou-se em suas práticas, incluindo a crença de que o que vem do exterior é melhor ou superior ao praticado no Brasil, tal como apontado pela literatura. Tais sinais de dominação neocolonialista no processo de aquisição da empresa brasileira pela estrangeira deu-se quando os entrevistados percebiam as diferenças culturais existentes e os conflitos gerados, porém, relevaram tais diferenças, expressando conformidade com discursos e práticas estrangeiras.

**Palavras-chave:** Neocolonialismo; Internacionalização; Aquisição de empresas; Análise Crítica do Discurso; Pesquisa qualitativa.

## ABSTRACT

Neocolonialism refers to relationships of superiority between two parties, as countries with different levels of economic development, which can occur in the daily practices of multinational corporations. The objective of this research was to investigate the process of acquisition of a company in the Brazilian aviation industry by a foreign company under the bias of neocolonialism. Based on qualitative research techniques aligned with the Critical Theory paradigm, primary and secondary data were collected, using semi-structured interviews and information obtained from news about the companies involved, the internationalization process, and organizational documents. Critical Discourse Analysis (ACD) was carried out, from which three categories of analysis emerged: (1) the foreign company's lack of consideration for Brazilian legislation (tax, labor and environmental); (2) disregard for the technical capacity and knowledge of Brazilian professionals; and (3) interpersonal conflicts involving foreigners and Brazilians. The interviewees' discourse demonstrated their feeling of a devaluation by foreigners on the knowledge of Brazilian managers, while they adopted a subservient stance to foreign impositions, a characteristic of colonized countries. The easy acceptance of Brazilians under the determinations imposed by foreign controllers was manifested in their practices, including the belief that what comes from abroad is better or superior to that practiced in Brazil, as pointed out by the literature. Such signs of neocolonialist domination in the process of acquisition of the Brazilian company by the foreigner occurred even when the interviewees perceived the existing cultural differences and conflicts generated, however, they revealed such differences, expressing conformity with foreign discourses and practices.

**Keywords:** Neocolonialism; Internationalization; Acquisition of companies; Critical Discourse Analysis; Qualitative research

## INTRODUÇÃO

A abertura do mercado brasileiro no início da década de 1990 evidenciou diferenças de desempenho, organização e gestão de empresas nacionais em relação a concorrentes estrangeiros que passaram a operar no Brasil. Empresas brasileiras menos capacitadas a competir no cenário mundial buscaram alternativas visando sua sobrevivência. Dentre as possibilidades, estavam a incorporação, independente e tardia, de técnicas gerenciais e tecnologias semelhantes às dos concorrentes: associar-se aos novos entrantes, recebendo novas tecnologias e oferecendo uma base de clientes consolidada no território nacional ou ser adquirida por empresas multinacionais que queriam operar no mercado brasileiro. Todas as transições ocorreram com choques de diferentes naturezas, tais como organizacionais, culturais e operacionais (Tanure; Patrus, 2011; Toledo, 2019).

Estratégias de internacionalização, como alianças entre empresas originárias de países com diferentes níveis de desenvolvimento econômico e tecnológico, podem evidenciar questões



neocolonialistas. Conceitualmente, o neocolonialismo refere-se à continuidade de relações de dominação do colonialismo ocidental por meios não tradicionais, ou seja, presentes em dimensões econômicas e políticas, culturais e acadêmicas dos países colonizados. O neocolonialismo afeta a cultura de uma nação de modo que os valores adotados pelos indivíduos e pelas organizações locais não sejam do seu país de origem, mas sim de colonizadores (Frenkel; Shenhav, 2003; Quijano, 2000; Toledo, 2019; Young, 2007).

Algumas indústrias são fundamentalmente globais, com características próprias que poderiam contrastar em relação às premissas neocolonialistas, uma vez que os padrões e as exigências técnicas têm o mesmo padrão em nível mundial. O mercado aeronáutico, por exemplo, é fortemente atrelado ao desenvolvimento de economias regionais, nacionais e continentais e tem padrão de qualidade e operação de nível internacional. Para prestar serviços a empresas de aviação, empresas de manutenção aeronáutica independentes precisam ter capacidade técnica, de pessoal e de instalações, para atender requisitos de diferentes países. Visando garantir esse nível de serviço, é comum entre as empresas as aquisições, as fusões e as parcerias comerciais, resultando na concentração da indústria em poucas empresas em cada etapa da cadeia produtiva (Ferreira, 2009; Souza, 2012).

Em geral, ao terem suas empresas adquiridas por multinacionais estrangeiras, dirigentes de organizações de países menos desenvolvidos economicamente podem aceitar determinações dos parceiros multinacionais mais desenvolvidos pela mera crença de que “o que vem do exterior é melhor”. Assim, o neocolonialismo se faz presente, como foi observado em países menos desenvolvidos economicamente da América Latina, da África e da Ásia (Borim-de-Souza *et al.*, 2015; Caldas, 1997; Motta *et al.*, 2001; Woitas; Pires, 2016). Além disso, o discurso neocolonial, a tese da modernização, da industrialização e da convergência é usado como justificativa para impor um modelo econômico norte-americano e eurocêntrico ao resto do mundo (McKenna, 2011).

Se, por um lado, a teoria sobre a internacionalização tem se baseado principalmente em diferenças culturais para explicar os conflitos em processos de internacionalização (Hofstede *et al.*, 2010; Rodrigues; Child, 2012), por outro, é preciso que se evidencie a postura neocolonialista na internacionalização de empresas que têm o Brasil como país-alvo, mesmo em indústrias globais bem desenvolvidas, como a aeronáutica.



Considerando-se o exposto, o presente trabalho tem o objetivo de **investigar o processo de aquisição de uma empresa da indústria aeronáutica brasileira por uma empresa estrangeira sob o viés do neocolonialismo**. Argumenta-se que, no campo empírico, o neocolonialismo pode se apresentar ao se ignorar as diferenças culturais e de gestão existentes entre as empresas e a legislação do país-alvo, já que em estratégias de internacionalização isso se dá na tentativa de transformar os traços culturais destas organizações por características externas.

Dessa forma, este trabalho tem como potencial contribuição ampliar a discussão teórica sobre a presença do neocolonialismo em processos de internacionalização recentes de empresas brasileiras, ao demonstrar que ignorar fatores culturais e legais em conflitos em processos de aquisição é inerente ao comportamento neocolonialista, o qual pode servir para outros campos de análise organizacional. Embora o foco da pesquisa não fossem as diferenças regionais, a escolha de um caso de estudo em que há duas bases operacionais em duas regiões do Brasil, com distintos comportamentos e percepções dos profissionais brasileiros, reforçou o neocolonialismo por parte dos profissionais europeus, os quais tiveram dificuldade em compreender tais diferenças regionais existentes no país.

Entre as contribuições práticas, este trabalho evidencia aspectos empíricos da transição entre a empresa nacional e multinacional, em que há desconsideração da organização “colonizadora” quanto à organização “colonizada” em aspectos culturais e gerenciais, como se estes fossem inexistentes ou pouco relevantes na organização nacional. Conhecer esses fatores possibilita que empresas em processo de internacionalização por fusão ou aquisição evitem a desvalorização do nacional ou a supervalorização do estrangeiro, colocando-se em posição de igualdade na elaboração de um projeto organizacional comum. Cabe destacar, também, que internacionalização e neocolonialismo se relacionam com o debate sobre o desenvolvimento, apresentando-se como elementos articulados. O desenvolvimento dessa relação consiste em um campo de saber (Theis *et al.*, 2022) e em um campo em disputa no sentido bourdesiano (Bourdieu; Wacquant, 1992), em que diferentes atores colocam em jogo seus capitais para exercer ou resistir à dominação. Os processos de internacionalização e suas relações com o desenvolvimento, abordados a partir da perspectiva de estudos neocolonialistas, evitam o reducionismo culturalista e tecnicista das abordagens dominantes, podendo apontar para perspectivas de processos de internacionalização mais soberanos para os países ditos em desenvolvimento. Por outro lado, ainda que as relações entre países



tenham sido amplamente exploradas por perspectivas que tratam da questão do imperialismo dos países do norte global ou pelas perspectivas da dependência (Marini, 2000; Frank, 1967), a perspectiva neocolonial mostra-se mais contundente para a análise de processos de internacionalização ao nível da firma, uma vez que permite desnudar os subterfúgios culturalistas e tecnicistas escamoteados no campo teórico para justificar o *modus operandi* das empresas multinacionais nas suas relações com empresas dos países do sul global.

Utilizou-se, para tal, a Análise Crítica de Discurso (ACD) (Fairclough, 2001a, 2001b, 2003; Wodak, 2001, 2009; Chouliaraki, 2008) como metodologia de análise dos dados, por ser uma abordagem crítica que considera conexões entre linguagem e sociedade, de modo a compreender as relações entre discurso, poder, dominação e desigualdades sociais (Bomfim, 2019; Chouliaraki, 2008; Cardoso, 2010; Melo, 2009; Salles, Dellagnelo, 2019).

Nesse ínterim, esse artigo organiza-se em cinco seções, além desta introdução. A segunda seção apresenta uma breve construção sobre o colonialismo e seu papel na expansão capitalista e a atual dependência econômica dos países subdesenvolvidos em relação aos países desenvolvidos, bem como os aspectos culturalistas presentes em processos de aquisição de empresas nacionais por estrangeiras no Brasil. A terceira seção descreve o método de pesquisa adotado. A quarta seção debruça-se sobre os resultados obtidos, e, por fim, a última seção apresenta considerações finais, limitações e contribuições deste trabalho para pesquisas futuras.

## **COLONIALISMO E NEOCOLONIALISMO COMO RESULTADOS DA EXPANSÃO DO CAPITALISMO EUROPEU**

Processos de dominação exercidos por países europeus sobre países asiáticos, africanos e americanos são conhecidos como colonialismo e imperialismo, sendo amplamente debatidos em seus múltiplos e inconstantes significados. O colonialismo envolve uma real conquista física, ocupação e administração do território de um país por outro, enquanto o imperialismo é o exercício de poder político e econômico de um país sobre o outro, sem, necessariamente, uma ocupação física direta (Woitas; Pires, 2016; Young, 2007).



Para Quijano (2000), denomina-se colonialismo a relação de dominação direta, política, social e cultural dos europeus sobre os conquistados de todos os continentes. Em paralelo ao colonialismo, e posteriormente a ele, o imperialismo caracteriza-se pela associação de interesses sociais entre grupos dominantes (classes sociais ou etnias) de países desigualmente colocados em uma articulação de poder, por meio de instituições como a Organização Mundial do Comércio (OMC), o Banco Mundial e o Fundo Monetário Internacional (FMI), e não por novas conquistas e ocupações (Ibarra-Colado, 2006; Quijano, 2000; Silva; Abdalla, 2017; YOUNG, 2007).

No moderno colonialismo ocidental não apenas houve extração de riquezas e cobrança de tributos das pessoas e dos 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 (Dussel, 2000; Ibarra-Colado, 2006; Toledo, 2019; Woitas; Pires, 2016). Esse equilíbrio possibilitou, no passado, a emergência do capitalismo europeu, contribuindo, para a sua manutenção, a subjugação das colônias, também nos âmbitos cultural e ideológico (Dussel, 2000; Quijano, 2000). Uma diferença importante entre o colonialismo ocidental moderno e os antigos impérios é a dimensão econômica presente na atualidade (Young, 2007).

O termo neocolonialismo passou a ser usado depois do período de descolonização de países, principalmente da África e da Ásia, iniciado no meio do século XX e que em poucas décadas levou à independência política formal de quase todas as colônias europeias. Países recém-independentes perceberam que, apesar da independência política, continuavam dependentes economicamente de seus antigos colonizadores, em decorrência da profunda reestruturação econômica realizada durante o período colonial (Silva; Abdalla, 2017; Toledo, 2019; Woitas; Pires, 2016; Young, 2007).

A independência incompleta das ex-colônias era evidente desde o período colonial, ao se atribuir poder ao colonizado para participar da administração de seu país, desde que coordenado pelo poder soberano colonial e com autonomia limitada (Cooke, 2004; Young, 2007). O neocolonialismo, portanto, refere-se à continuidade do colonialismo ocidental por meios não tradicionais, incluindo dimensões econômicas e políticas, mas também de controle ocidental da dimensão cultural destes países (Frenkel; Shenhav, 2003; Quijano, 2000; Silva; Abdalla, 2017; Toledo, 2019; Young, 2007).



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 (Silva; Abdalla, 2017; Toledo, 2019).

As raízes do sistema gerencial de empresas multinacionais do século XXI estão na forma como a metrópole administrava as colônias. Técnicas de gestão da produção moderna eram usadas nas colônias antes de serem aplicadas na metrópole, partindo-se da premissa de que o colonizador é o modelo cultural a ser seguido. A diferenciação entre ocidentais/civilizados e “selvagens bárbaros” para o trabalho estaria, segundo o colonizador, em “traços biológicos” do selvagem, tornando-o um “trabalhador indesejável” (Frenkel; Shenhav, 2006, p. 863).

No contexto hegemônico da administração, culturas diferentes das ocidentais e norte-americanas são consideradas exóticas e inferiores em relação à administração exclusivamente ocidental, digna de ser imitada pelo resto do mundo (Frenkel; Shenhav, 2006). Essa distorção tornou-se mais evidente 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). Nesse sentido, cabe afirmar que o neocolonialismo se baseia em uma diferença entre “superiores” e “inferiores” no que tange às práticas cotidianas de muitas corporações multinacionais, como resultado da evolução das organizações ao longo do tempo, cujos aspectos culturais específicos do seu país de origem podem se evidenciar nas estratégias organizacionais, como as de internacionalização.

## **ASPECTOS CULTURALISTAS DOS PROCESSOS DE FUSÕES E AQUISIÇÕES NO BRASIL**

Estratégias de internacionalização de empresas brasileiras e a globalização envolvem diferenças culturais, organizacionais e nacionais que podem dificultar o trabalho dos gestores contemporâneos, visto que isso pode exigir a adoção de práticas de administração originadas em outras culturas (Chu; Wood Jr., 2008; Tanure; Patrus, 2011; Silva; Abdalla, 2017).

O crescente comércio internacional revela diferenças entre culturas nacionais que resultam em práticas organizacionais e administrativas diferentes. Quanto mais distantes culturalmente dois países, mais distantes serão, em média, suas características organizacionais, sendo necessários ajustes





para combinar práticas administrativas e culturais entre as empresas (Kogut; Singh, 1988; Carpes *et al.*, 2015). Isso, por sua vez, altera a cultura organizacional, presente nas práticas visíveis e conscientes do trabalhador e em sua percepção sobre o ambiente das empresas (Hofstede *et al.*, 2010).

As resistências a mudanças são maiores quando as diferenças culturais e institucionais não são consideradas ao longo do processo (Hofstede *et al.*, 2010; Johanson; Vahlne, 1990; Tanure; Patrus, 2011). Culturas organizacionais não podem ser manipuladas conforme convém a uma organização, especialmente multinacional, ao adquirir empresas de países com culturas nacional e organizacional diferentes da sua (Motta, 2003).

No caso brasileiro, a valorização do estrangeiro tem influenciado a gestão das empresas há décadas, sendo vista por Guerreiro Ramos (1983) como resultado de um condicionamento histórico-social, “mascarada por uma pretensa busca de modernidade” (Motta *et al.*, 2001, p. 61). O problema do Brasil é que tanto o colonizador quanto o colonizado não sentem e veem o Brasil como sendo sua pátria, que os acolhe e dá segurança, e por isso continuam procurando uma matriz cultural para servir de guia. Há a “valorização do que é estrangeiro, menosprezando o que é brasileiro”, pois se sente “orgulho de se identificar com o estrangeiro e, assim, negar sua brasilidade” (Motta *et al.*, 2001, p. 67).

O conjunto de povos, línguas e culturas diferentes que formou a sociedade brasileira dificulta a existência de um sentimento de unidade nacional, aliado à admiração que os brasileiros têm pela vida em outros países, havendo, por exemplo, até orgulho daqueles que possuem passaporte estrangeiro, devido à ascendência europeia (Motta *et al.*, 2001). A colonização do país 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. Mesmo após a independência do Brasil em relação a Portugal, o modelo de referência estrangeiro passou a ser a Grã-Bretanha. Desde então, a valorização do modo de vida estrangeiro é vista como uma forma de levar o Brasil à modernidade e ao mundo desenvolvido (Bresler, 2000; Motta *et al.*, 2001). A importação de referências externas na realidade social, cultural, econômica e organizacional brasileira está ligada ao mito do “santo milagreiro” (Caldas, 1997, p. 74) e a crença de que “tudo que vem de fora é melhor” (Caldas, 1997, p. 73).



Sempre foram adotados referenciais estrangeiros, que 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). O estrangeiro, além de ser uma construção arquetípica do imaginário brasileiro, também é uma construção conveniente, presente em “todas as organizações no Brasil, independente de origem nacional, bem como no estudo e teorização dessas organizações”, sem que haja critérios e análise crítica sobre a validade e a aplicabilidade à realidade organizacional brasileira (Caldas, 1997, p. 86).

Esses fatores contribuem para que processos de internacionalização de empresas brasileiras tenham características orientadas ao sistema de gestão praticado pelos países economicamente desenvolvidos (Centro), desconsiderando peculiaridades de países periféricos, como o Brasil. Nas empresas brasileiras internacionalizadas, isso pode resultar em conflitos internos creditados a diferenças culturais existentes entre os membros da empresa brasileira e o sistema de gestão eurocêntrico adotado em virtude da internacionalização. É preciso, entretanto, o reconhecimento de que o uso da dimensão cultural como justificativa para esses conflitos revela traços da dominação cultural neocolonialista. Afinal, será possível identificar o neocolonialismo por meio da manutenção de características colonialistas em empresas brasileiras adquiridas por empresas estrangeiras?

## PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Essa pesquisa qualitativa é orientada pelo paradigma da Teoria Crítica, alinhada às linhas epistemológicas Construtivista e Dialética, o que influenciou no modo como os dados foram coletados e analisados. A articulação da Teoria Crítica na pesquisa qualitativa é possível porque se caracteriza 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, quando 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 descrito por Brookfield (1987 *apud* Alvesson; Deetz, 2000).



A pesquisa social e crítica orienta-se ao desafio e não à confirmação da ordem estabelecida, mostrando tensões existentes e que não são reconhecidas nem estudadas, encorajando o questionamento e não a concordância. Os estudos críticos em Administração, dessa 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).

Assim, o caso selecionado foi analisado de forma descritiva e explicativa, entendendo-se que é um sistema de relações sociais (Stake, 2005) que possui fronteiras, porém, não tem os limites de uma organização. A construção do caso se deu pela inter-relação entre pesquisador e objeto de pesquisa.

A escolha do caso analisado justificou-se por critérios específicos, quais sejam:

- Ser a empresa de origem brasileira e ter sido adquirida ou ter passado por processo de fusão com uma empresa multinacional de origem norte-americana ou europeia;
- Ter o processo de internacionalização (por fusão ou aquisição) ocorrido entre 2005 e 2015;
- Ser possível conhecer o processo de internacionalização da empresa por depoimentos, notícias ou um histórico em suas páginas na internet;
- Estarem os envolvidos no processo de internacionalização ainda disponíveis para serem entrevistados;
- Ter disposição em participar da pesquisa, com garantia do seu caráter sigiloso, tanto em relação ao nome das empresas quanto à identidade dos entrevistados.

Utilizaram-se dados primários, como as entrevistas semiestruturadas com ex-funcionários da empresa analisada, e secundários, como notícias a respeito das empresas envolvidas e o processo de internacionalização e documentos organizacionais disponíveis. As entrevistas foram realizadas de forma presencial, em locais e horários convenientes para os entrevistados, no período entre maio e julho de 2017, com duração entre 1h e 2h, sendo gravadas e transcritas para posterior análise. A construção do roteiro de entrevistas ocorreu à medida da sua realização, momento em que os pontos de interesse a serem explorados tornaram-se evidentes. Abordaram-se os seguintes tópicos: trajetória do entrevistado na empresa, formação profissional, percepções sobre o processo de transição da empresa nacional para multinacional, contato com a empresa estrangeira e circunstâncias do desligamento da empresa.



A empresa analisada, denominada nesta pesquisa de empresa Beta, pertence à indústria aeronáutica, no setor de manutenção, com unidades em duas regiões diferentes do Brasil (Sudeste e Sul), e foi adquirida por uma multinacional europeia, aqui denominada empresa Alfa. A análise concentrou-se no processo de aquisição e a caracterização dos funcionários entrevistados na empresa Beta é apresentada no Quadro 1. Essa pesquisa qualitativa é orientada pelo paradigma da Teoria Crítica, alinhada às linhas epistemológicas Construtivista e Dialética, o que influenciou no modo como os dados foram coletados e analisados. A articulação da Teoria Crítica na pesquisa qualitativa é possível porque se caracteriza 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).

**Quadro 1** | Funcionários entrevistados da empresa Beta.

Nome	Sexo	Faixa etária	Nível hierárquico	Tempo de empresa	Tempo de duração
A1	F	35-40	Supervisão	6,5 anos	1h
A2	N	50-55	Gerencial	30 anos	1h30
A3	F	35-40	Supervisão	10 anos	1h
A4	F	41-45	Apoio operacional	17 anos	1h20
A5	M	56-60	Gerencial	30 anos	2h
A6	M	35-40	Apoio operacional	12 anos	1h30

Fonte: dados da pesquisa (2017).

Os dados foram analisados por meio da Análise Crítica de Discurso (ACD) (Fairclough, 2001a, 2001b, 2003; Wodak, 2001, 2009; Chouliaraki, 2008). Analisou-se a influência do discurso gerencialista (McKenna, 2011) e, acima disso, neocolonialista, no processo de internacionalização da empresa Beta, do período imediatamente anterior à internacionalização até a conclusão do processo, na percepção dos funcionários brasileiros que participaram da transição.

Uma abordagem crítica do discurso leva em consideração conexões entre linguagem e sociedade, de modo a compreender as relações entre discurso, poder, dominação e desigualdades sociais (Bomfim, 2019; Chouliaraki, 2008; Cardoso, 2010; Melo, 2009; Salles, Dellagnelo, 2019). Esse é um recurso mais efetivo, se utilizado em conjunto com outros métodos de análise em um contexto

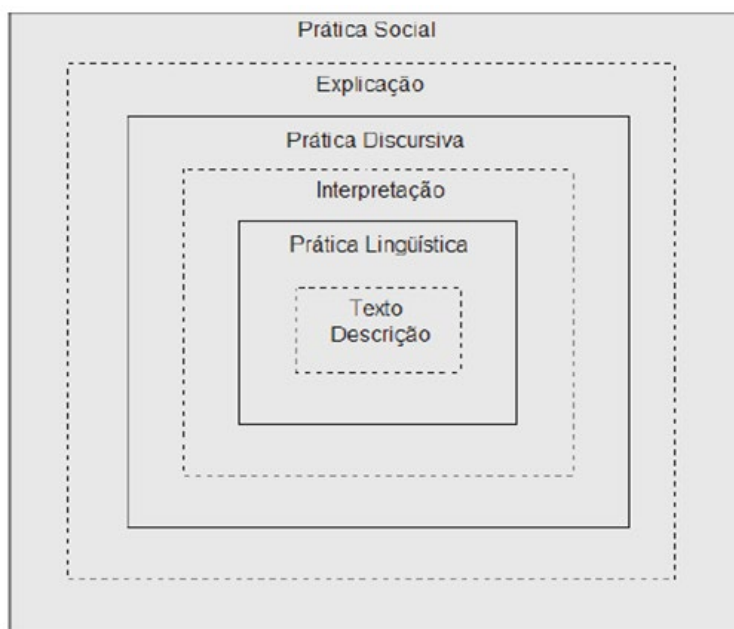


analítico (Misoczky, 2010). É possível a análise de relações estruturais ou opacas de dominação, discriminação, poder e controle considerando as manifestações na linguagem (Wodak, 2001).

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 (Fairclough, 2001a, 2001b). 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). Ele é estruturado pela realidade social e, ao mesmo tempo, estrutura-a (Wodak, 2009), estabelecendo seu caráter dialético (Barros, 2008; Cardoso, 2010; Fairclough, 2001a, 2003).

A Figura 1 esquematiza as dimensões do discurso e sua análise textual apresentada por Fairclough (2001) e adaptada por Barros (2008), utilizada para direcionar a análise dos dados coletados. São três os estágios de análise dos textos: descrição, interpretação e explicação.

**Figura 1** | Dimensões do discurso e dimensões da análise textual.



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

No estágio da descrição, predomina a análise da prática linguística, em que o objeto é o texto, e é possível apreender valores ligados a conhecimentos, crenças, relações sociais e identidades sociais presentes (Barros, 2008; Fairclough, 2001a, 2001b; Melo, 2009). Nessa pesquisa, os relatos obtidos pelas entrevistas e as notícias de jornais e revistas especializadas compõem a fonte destes textos.

No estágio da interpretação, há predominância da análise do discurso como prática discursiva, sendo abordadas três questões (Barros, 2008; Fairclough, 2001a):

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

Por fim, no estágio explicativo, o discurso é analisado como prática social, partindo-se destes questionamentos (Fairclough, 2001a, 2001b; Barros, 2008):

- Quais são os determinantes sociais que se estabelecem em relações de poder de diferentes níveis (situacional, institucional e societal) evidentes no discurso?
- Há um caráter ideológico presente nas falas dos participantes (entrevistados e textos de reportagens)?
- 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)?

A partir da análise das respostas dos entrevistados, foram elaboradas três categorias de análise, as quais refletem temas predominantes nas suas falas: (1) Falta de consideração da empresa estrangeira pela legislação brasileira (fiscal, trabalhista e ambiental); (2) Menosprezo pela capacidade técnica e conhecimento dos profissionais brasileiros; e (3) Conflitos interpessoais envolvendo estrangeiros e brasileiros.

A seguir, descreve-se o caso analisado, com breve caracterização do setor aeronáutico, a inserção das empresas analisadas nesse contexto e o processo de aquisição. Então, apresenta-se a análise do discurso realizada e os resultados obtidos em cada categoria mencionada.



## CARACTERIZAÇÃO DO SETOR E DO CASO

A empresa Beta pertence ao ramo aeronáutico e é especializada em manutenção de aeronaves e componentes aeronáuticos. Nesse segmento, é característico o uso intensivo de capital e conhecimento, pois há dependência de mão de obra altamente qualificada, a qual é constantemente auditada e treinada, e relevância da variação cambial, visto que há tanto exportação de produtos e mão de obra quanto importação de insumos necessários às suas operações (Ferreira, 2009; Souza, 2012).

A indústria aeronáutica caracteriza-se por alta concentração de ativos tangíveis e intangíveis nas mãos de poucos agentes (Ferreira, 2009). A certificação para a operação de empresas de manutenção aeronáutica é concedida pela Agência Nacional de Aviação Civil (ANAC), sendo específica para cada atividade a ser realizada (ANAC, 2020; Machado *et al.*, 2015; Souza, 2012), inclusive aplicando-se a autoridades aeronáuticas internacionais, caso a aeronave ou o componente pertençam a um operador estrangeiro.

Em sua origem, a empresa Beta surgiu como departamento de manutenção de uma companhia aérea brasileira, constituída ao final da década de 1930. Ela foi desmembrada e transformada em empresa independente em 2001 e, em 2005, foi adquirida pela empresa Alfa, companhia aérea sediada na Europa. A partir de então, a antiga estrutura organizacional começou a passar por constantes mudanças, visando adaptar-se à nova realidade mercadológica e de controle societário, iniciando pela redução de suas bases de operação, de três para duas bases (Base 1, no Sul do Brasil, e Base 2, no Sudeste do país).

A interrupção das operações da companhia aérea brasileira em maio de 2006, face à grave crise financeira que enfrentava desde o início do século XXI, impactou nas operações da empresa Beta imediatamente. O atendimento às aeronaves respondia por 70% de seu faturamento, resultando em atrasos mensais no pagamento dos salários. Os funcionários da empresa Beta tinham dificuldade em se adaptar à nova realidade, gerando um clima de instabilidade na empresa, que era enfrentado pela administração com medidas administrativas recebidas pelos funcionários com crescente descrédito.

A partir de dezembro de 2006, quando um funcionário da empresa Alfa assumiu a presidência da empresa Beta, acelerou-se o processo de transformação organizacional e vários gestores que ocupavam seus cargos desde antes da venda da empresa Beta foram demitidos. A justificativa para as demissões, conforme relatos dos entrevistados, era que a empresa Alfa os considerava pouco comprometidos com



a nova direção da empresa e traziam consigo a velha cultura da companhia aérea brasileira, passada de geração em geração pelos funcionários, mesmo que muitos tenham sido admitidos após o ano de 2001.

A instabilidade e a insegurança entre os funcionários cresceram. Em janeiro de 2009, a empresa Beta foi transformada em subsidiária do grupo da empresa Alfa e adotou, no Brasil, a mesma razão social da empresa Alfa. Cortes de funcionários e substituições na estrutura gerencial ocorreram, pois os procedimentos operacionais anteriores foram considerados ineficazes e substituídos por novos, alinhados com a realidade da contraparte europeia da empresa Beta.

Para os ex-funcionários entrevistados, naquela época, a implantação do plano de carreira que ignorava a história de cada funcionário dentro da empresa, com cortes constantes no quadro de pessoal que, somava-se à perda de funcionários qualificados para outras empresas, gerou incertezas em relação ao futuro da companhia e tornou o ambiente mais turbulento. Um discurso saudosista passou a ser compartilhado pela própria gerência. Ao longo da transição, o tratamento dispensado aos brasileiros era de intolerância, desprezo e ironia, na visão dos funcionários entrevistados. Outro motivo de insatisfação levantado nas entrevistas foi a diminuição progressiva dos benefícios que possuíam ao trabalhar na companhia aérea brasileira:

Implementava o plano de cargos no [Base 3], avisavam pra todo mundo, aqui em [Base 1] não avisaram pra ninguém, porque eles tavam lá (sic). (...) Quando saiu o plano de cargos 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 artifice... 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).

O principal choque foi a perda da identificação com a companhia aérea brasileira, na qual todos tinham orgulho de trabalhar como setor de manutenção até se tornar empresa Beta. Quando, em 2009, a identidade da empresa chegou à sua forma definitiva e atual, “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”. A empresa Alfa eliminou qualquer lembrança da empresa como parte de uma companhia aérea brasileira para que, então, a empresa Beta, sob controle europeu, pudesse prosperar sob seu comando direto.





Diferenças culturais existentes entre as duas bases de operação da empresa Beta, por localizarem-se em diferentes regiões do Brasil (Sul e Sudeste) e terem colonização e desenvolvimento distintos, gerou reações variadas em cada base. Na base do Sudeste, as pessoas escolheram não entrar em conflito com os gestores da empresa Alfa, aceitando suas recomendações, mas não as executando. Já na base do Sul, os funcionários executavam as recomendações, mas expressavam seu descontentamento em fazê-lo. A imposição de soluções únicas para bases culturalmente diversas revelava uma dificuldade de compreensão dos europeus em relação à diversidade cultural do Brasil presente nas duas bases.

Em nota do portal de notícias NewsAvia (Fernandes, 2014), ao reproduzir uma matéria publicada no jornal Diário Económico, de Portugal, é relatado que a empresa Alfa voltara a reduzir o número de trabalhadores da empresa Beta em outubro de 2013, com o objetivo de viabilizar a unidade brasileira. A justificativa da empresa Alfa seria a necessidade de adequar o tamanho da mão de obra da empresa Beta à necessidade do mercado. Em 2013, a empresa Beta reduziu os prejuízos em cerca de 18,6%, com perdas de 41 milhões de euros, contra um resultado negativo de 50,4 milhões registrado em 2012. Entre os anos de 2005 e 2015, a empresa Beta passou de 5.000 funcionários a pouco menos de 2.000, seja por corte de pessoal, por pedidos de desligamento ou por Planos de Demissão Voluntária (PDV).

Entre os entrevistados, houve dois tipos de posicionamento quanto à aquisição da empresa Beta pela Alfa. Um posicionamento favorável à aquisição da empresa brasileira pela estrangeira, pretendendo novos horizontes e formas de gestão vindas do exterior, foi notadamente encontrado nas entrevistadas do sexo feminino, devido à predominância histórica de funcionários do sexo masculino na empresa e a supervalorização da senioridade. Deve-se lembrar, porém, que um sinal de dominação neocolonialista é a impressão de que tudo que vem de fora é melhor (CALDAS, 1997), explicitando a imagem da superioridade do estrangeiro. A insatisfação com o tratamento dado a mulheres e jovens em um ambiente de trabalho, dominado pelo sexo masculino e por pessoas mais velhas, levou as entrevistadas a uma expectativa de mudança, aliada à noção da superioridade do estrangeiro. Contudo, isto não ficou evidente entre entrevistados do sexo masculino, para quem os gestores brasileiros eram incompetentes e que deveriam aprender “como se trabalha” com a equipe da empresa Alfa.

Na percepção dos entrevistados, não havia um tratamento igualitário entre funcionários de mesmo nível hierárquico das empresas brasileira e europeia. Gestores brasileiros eram tratados de modo inferior



aos pares europeus, inclusive de forma explícita, a partir das declarações dos gestores estrangeiros. Poucos representantes da matriz europeia, ao conhecerem a realidade das duas bases, viram a capacidade de os gestores brasileiros lidarem com problemas específicos da realidade local e da situação da empresa. Essa percepção não ecoava na empresa Alfa e as tentativas brasileiras de sugerir melhorias para ambas as empresas eram prontamente descartadas pela matriz europeia.

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

Em 18 de setembro de 2018, a empresa Alfa encerrou as atividades da Base 1 da empresa Beta, restando apenas a Base 3, que encerrou suas operações no início do ano de 2019, quando as atividades da Empresa Beta foram totalmente encerradas no Brasil.

## ANÁLISE DO PROCESSO DE AQUISIÇÃO POR MEIO DA ANÁLISE CRÍTICA DO DISCURSO

Há traços de dominação neocolonialista na aquisição da empresa brasileira pela empresa estrangeira, conforme as análises apresentadas a seguir. A prática discursiva encontrada durante as entrevistas leva à interpretação do contexto em que os entrevistados estão inseridos e a resposta às questões propostas por Fairclough (2001) (Quadro 2). Por sua vez, a análise do discurso como prática social visou explicar o processo em que os entrevistados estão inseridos (Quadro 3). Por fim, analisam-se os relatos a partir das categorias emergentes ao longo das entrevistas (Quadro 4).

### Quadro 2 | Contexto em que os entrevistados estão inseridos.

Categoria de análise	Análise
Contexto em que os participantes estão inseridos e que influenciam suas interpretações.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Todos os funcionários devem obediência à empresa adquirente, mesmo discordando de decisões tomadas.</li> <li>• Administração de conflitos internos.</li> <li>• Capacidade de agência limitada, mesmo para aqueles em cargos de gestão.</li> </ul>
Tipo de discurso que está sendo empregado e influência de outros discursos (gerencialista, de globalização).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Globalização, que entende como benéfica a aquisição (entrevistadas do gênero feminino).</li> <li>• Discurso gerencialista (entrevistados do gênero masculino em cargos de gestão): acreditavam ter poder de influenciar nas decisões devido às suas posições e conhecimento.</li> <li>• Um único discurso destoante do conjunto 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.</li> </ul>

Fonte: dados da pesquisa (2017).



### Quadro 3 | Discurso como prática social.

Categoria de análise	Análise
Determinantes sociais que estão presentes na forma do discurso analisado.	Relação de dominação econômica do europeu sobre o brasileiro.
Presença de caráter ideológico nas falas dos participantes.	Apesar de as entrevistadas levantarem a questão de gênero, ainda que sutil, apenas um entrevistado 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.
Efeitos desse discurso nas relações de poder existentes e sua contribuição para o acirramento de lutas sociais (no caso, entre brasileiros e estrangeiros).	A gestão brasileira da empresa Beta assume uma postura de legítimo representante da empresa Alfa, assenhorando-se de sua agenda dentro da empresa, mesmo após todos os representantes europeus terem ido embora, mantendo a figura de dominação europeia sobre a organização brasileira.

Fonte: dados da pesquisa (2017).

### Quadro 4 | Critérios para avaliação da presença de dominação neocolonialista na empresa Beta.

Critério	Descrição
Falta de consideração da empresa estrangeira pela legislação brasileira (fiscal, trabalhista, ambiental).	<ul style="list-style-type: none"><li>• Percebida durante o lançamento do plano de cargos e salários implantado no Brasil em 2009, quando a empresa não procurou seguir as denominações de categorias profissionais existentes no contexto brasileiro.</li><li>• Na implantação do sistema de controle gerencial, que não estava adequado à legislação tributária brasileira.</li><li>• Opinião discordante dos entrevistados: uma entrevistada fala de uma melhoria em seguir a regulamentação aeronáutica de outros países, trazida pela prática do gerente europeu de Qualidade. Entretanto, a indústria aeronáutica possui regulamentos estabelecidos por órgãos sediados em países desenvolvidos e todas as empresas desse ramo, no mundo, precisam adequar a estas regras externas as suas realidades. O controlador ser europeu e ter influência no estabelecimento dessas regras reforçam a presença do neocolonialismo, interferindo na autonomia legal de empresas aéreas do mundo todo.</li></ul>
Menosprezo, tanto em relação à capacidade técnica dos profissionais brasileiros em apresentar soluções quanto ao seu conhecimento de mercado.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Presente nas falas dos entrevistados de nível gerencial e na simbologia utilizada pelo entrevistado de nível hierárquico mais baixo.</li><li>• Representantes europeus criticavam ininterruptamente as ações dos gestores e técnicos brasileiros, demonstrando falta de disposição em ouvi-los. Influenciados pela visão inicial de que não tinham conhecimento da diversidade de colonização e cultura brasileiras, tomaram como padrão o seu país de origem, em atitude de superioridade.</li><li>• O descrédito de sugestões brasileiras por parte da matriz europeia, fato que culminou com o pedido de desligamento de um dos gestores. Lembra 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.</li><li>• A empresa Beta não parece ter levado em consideração o cenário de crescimento da aviação brasileira previsto até o ano de 2020, apresentado pelo portal Meio Aéreo (2014).</li></ul>



Conflitos propriamente interpessoais envolvendo estrangeiros e brasileiros.

- Conflitos existentes em todos os níveis hierárquicos, em graus variados.
- Os entrevistados que mais tiveram contato com seus colegas europeus relataram que estes eram “culturalmente retrógrados” e que levavam as discordâncias profissionais para o nível pessoal.
- Diferenças pessoais e profissionais eram acompanhadas por outras características e conflitos típicos de uma dominação neocolonialista.

---

Fonte: dados da pesquisa (2017).

O processo de aquisição pelo qual passou a empresa Beta pode ser analisado sob dois aspectos: como processos de internacionalização e como resultado de dominação neocolonialista de países centrais combinado ao discurso da globalização. O que diferencia um processo normal de internacionalização via fusões, aquisições ou *joint-ventures* de um processo de dominação neocolonialista são os níveis de desenvolvimento socioeconômico dos países de origem das empresas que se associam nesse processo. Mudanças de estruturas organizacionais para se adaptar à nova realidade são esperadas (Locatelli *et al.*, 2016; Carpes *et al.*, 2015), assim como problemas de adaptação e falhas durante o processo (Sacramento, 2017).

Quando a internacionalização se dá com a dominação do parceiro economicamente desenvolvido (comprador ou sócio majoritário), desconsiderando experiências prévias da empresa adquirida e a legislação do país-foco, além da aceitação e da naturalização da superioridade do estrangeiro, conscientemente, ou não, há uma relação de dominação neocolonialista (Borim-de-Souza *et al.*, 2015; Woitas; Pires, 2016; Young, 2007).

Isso é facilitado no caso do Brasil, pois, desde a sua formação histórica, a aceitação de que o externo é melhor foi naturalizada (Motta, 2003; Woitas; Pires, 2016). O discurso da globalização, que diminui e até elimina barreiras e afirma que um único modo de gestão pode levar ao progresso econômico (Cooke, 2004; McKenna, 2011; Woitas; Pires, 2016), normaliza essas imposições como algo aceitável e até desejável. Essa aceitação é perceptível nas falas das entrevistadas da empresa Beta, especialmente pela decepção quando as mudanças esperadas na administração da empresa não aconteceram, lembrando o filho que ainda não encontrou a figura paterna, como traz Bresler (2000).

Como se observa nas análises das entrevistas, os funcionários da empresa Beta mostraram-se indignados por não serem tratados como iguais aos seus parceiros europeus, mas ainda assim são gratos à empresa Alfa por ter mantido a empresa Beta em funcionamento, mesmo com resultados financeiros negativos.



## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste trabalho foi **investigar o processo de aquisição de uma empresa da indústria aeronáutica brasileira por uma empresa estrangeira sob o viés do neocolonialismo**. Construída sobre o argumento de que o neocolonialismo pode se basear na desconsideração das diferenças culturais e de gestão das empresas, tendendo à supervalorização do estrangeiro em relação ao nacional, a pesquisa analisou o caso da empresa Beta, empresa brasileira do setor de aviação, que foi adquirida por uma empresa estrangeira no início do século XXI.

Foram relatados conflitos entre os novos controladores estrangeiros e os funcionários brasileiros, especialmente aqueles que ocupavam cargos de gestão nestas empresas. Se as vantagens econômicas da empresa Alfa ao adquirir a empresa Beta 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 só de direito, pela empresa Alfa, alterando o nome e a identidade da empresa Beta? As premissas de Cultura Organizacional, e como proceder na adaptação dessas diferentes culturas em processos de internacionalização, podem tentar oferecer explicações para esse tipo de resultado, mas, ainda assim, não considerarão a complexidade das questões trazidas pelos entrevistados em sua totalidade.

A explicação para os resultados desse processo de internacionalização via aquisição de empresa brasileira por empresa estrangeira, assim como conflitos decorrentes, ganha nova luz se analisados considerando a postura do neocolonialismo. Refletido nas práticas de gestão descritas na pesquisa, o neocolonialismo pode apresentar implicações originárias da influência de nações (e suas corporações) dominadoras sobre a cultura dos países dominados (assim como as empresas adquiridas), que se estendem da esfera econômica e política para a cultura de uma nação e seus valores. Os aspectos relacionados à dominação neocolonialista resultaram em perda de mão de obra, de clientes e de fatia de mercado nos anos subsequentes à aquisição.

Nas relações entre empresas de diferentes países, como o caso apresentado, o neocolonialismo pode se expressar pela facilidade com que dirigentes de organizações brasileiras passam a aceitar as determinações impostas pelos controladores (europeus e norte-americanos), simplesmente por acreditarem que o que vem do exterior é melhor, tal como apontado pela literatura. Além disso, podem



adotar como justificativa o discurso da globalização para promover mudanças em hábitos e práticas organizacionais, como foi relatado pelos entrevistados.

Tratando-se de uma relação de poder baseada em neocolonialismo, eventuais conflitos podem 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, uma vez que há entre os gestores uma percepção de que os estrangeiros são superiores e mais eficientes para competir no mercado internacional, indicando uma postura subserviente às imposições estrangeiras, características de países colonizados. A postura da empresa Alfa, de desrespeito à história, à capacidade da empresa Beta e, também, em relação à legislação trabalhista e tributária, reflete a fragilidade do sistema brasileiro em defender a aplicação da lei nacional em empresas instaladas em seu território.

Embora fatores específicos inerentes às diferenças regionais do Brasil não tenham sido objeto dessa pesquisa, ficou evidente que tais diferenças foram desconsideradas pelos gestores da empresa Alfa ao longo do processo de internacionalização da empresa Beta, uma vez que, apesar dos comportamentos distintos demonstrados pelos profissionais das regiões de atuação da empresa no Brasil, estes não foram tratados de forma diferenciada pela empresa Alfa ao longo do processo.

Considerando o universo desse artigo, pode-se concluir que há sinais de dominação neocolonialista neste processo de aquisição da empresa Beta pela empresa Alfa. Esse aspecto neocolonial permaneceu encoberto para a maioria dos entrevistados, visto que a maior parte dos relatos expressa conformidade com os discursos gerencialista e de globalização, que justificam esses processos, independentemente das diferenças culturais existentes e dos conflitos gerados por relevar tais diferenças.

A adesão aos discursos gerencialistas e globalizantes, 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, houve aparente normalização de processos de dominação neocolonialista em empresas adquiridas por estrangeiras, mesmo em empresas brasileiras que ainda buscam inserção internacional via associação a multinacionais. Essa submissão pode ser encoberta por um desejo oportunista de ganhar experiência e



escala com essa associação, embora possa haver perda da identidade e da cultura das organizações que fazem esse movimento.

A pesquisa limitou-se à análise de um único caso, não sendo possível generalizar seus resultados às demais ações de internacionalização e que envolvam fusão e aquisição de empresas de diferentes nacionalidades. Em termos de coleta e análise de dados, esse tema é delicado, pois aborda situações de submissão e opressão em relações comerciais e envolve as complexidades dos indivíduos e seus papéis no contexto organizacional. Porém, é preciso que, de forma gradual e não generalizada, essa temática seja investigada, para que os sinais de neocolonialismo não permaneçam naturalizados ou despercebidos por quem está imerso no processo. Assim, poder-se-á atribuir um olhar externo, crítico e atento aos discursos presentes e aos conflitos existentes na internacionalização de empresas, estando esses aspectos latentes ou não.

## REFERÊNCIAS

ALVESSON, Mats; DEETZ, Stanley. **Doing Critical Management Research**. London: SAGE Publications, 2000.4

ANAC. Agência Nacional de Aviação Civil. **Regulamento Brasileiro da Aviação Civil RBAC nº 145 Emenda nº 06**. Organizações de Manutenção de Produto Aeronáutico. Brasília, DF: ANAC, 2020. Disponível em: [https://www.anac.gov.br/assuntos/legislacao/legislacao-1/rbha-e-rbac/rbac/rbac-145/@@display-file/arquivo\\_norma/RBAC145EMD06.pdf](https://www.anac.gov.br/assuntos/legislacao/legislacao-1/rbha-e-rbac/rbac/rbac-145/@@display-file/arquivo_norma/RBAC145EMD06.pdf). Acesso em: 28 mar. 2021.

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

BOMFIM, I. As formações discursivas no entremeio da análise de discurso e da análise crítica de discurso. **Revista Latinoamericana de Ciencias de la Comunicación**, [S. l.], v. 16, n. 30, 2019. DOI: 10.55738/alaic.v16i30.512.

BORIM-DE-SOUZA, R.; BALBINOT, Z.; TRAVIS, E. F.; MUNCK, L.; TAKAHASHI, A, W. R. Sustainable development and sustainability as study objects for comparative management theory. **Cross Cultural Management**, v. 22, 2015, p. 201-235.

BOURDIEU, P.; WACQUANT, L. J. D. **An Invitation to Reflexive Sociology**. The University of Chicago Press, 1992. 348p.

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

BROOKFIELD, Stephen. **Developing critical thinkers**. Milton Keynes: Open University Press, 1987. 293p.

CALDAS, M. Santo de casa não faz milagre: condicionamentos nacionais e implicações organizacionais pela figura do ‘estrangeiro’. In: MOTTA, F. C. P.; CALDAS, M. **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.

CARDOSO, A. C. S. Linguagem, discurso e ideologia – *Language, discourse and ideology*. **Linguagens e Diálogos**, n. 1, v. 1, 2010, p. 122-127.

CARPES, A. M.; SANTOS, M. B.; PIVETA, M.; FAGUNDES, M. C. S.; GAZZONI, F.; SILVA, V. A. Dinâmica Competitiva na Internacionalização de Empresas de Construção Pesada. In: FÓRUM INTERNACIONAL ECOINOVAR, 4., 2015, Santa Maria. **Anais [...]**. Santa Maria: UFSM, 2015.





CHOULIARAKI, L. Discourse Analysis. In: BENNETT, T; FROW, J. (ed). **The SAGE Handbook of Cultural Analysis**. SAGE Publications, 2008, p. 674-698.

CHU, R. A.; WOOD JR., T. **Cultura Organizacional Brasileira Pós-globalização: global ou local?** Rio de Janeiro: Revista de Administração Pública, set. /Out., 2008.

COOKE, B. The Managing of the (Third) World. **Organization**, n. 5, v. 11, 2004, p. 6-29.

DUSSEL, E. Europe, Modernity, and Eurocentrism. **Nepantla**, n. 3, v. 1, 2000, p. 465-478.

FAIRCLOUGH, N. **Analyzing Discourse: Textual Analysis for Social Research**. London: Routledge, 2003, p. 21-61.

FAIRCLOUGH, N. 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, 2001b, p. 121-128.

FAIRCLOUGH, N. **Discurso e Mudança Social**. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2001a. 316p.

FERNANDES, C. **A TAP reduz número de trabalhadores em empresa de manutenção do Brasil**. 18 nov. 2014. Disponível em: <https://newsavia.com/tap-reduz-numero-de-trabalhadores-em-empresa-de-manutencao-do-brasil>. Acesso em: 21 mar. 2021.

FERREIRA, M. J. B. **Dinâmica da inovação e mudanças estruturais: um estudo de caso da indústria aeronáutica mundial e a inserção brasileira**. 2009. Tese (Doutorado). Universidade Estadual de Campinas. Instituto de Economia. Programa de Pós-Graduação em Ciências Econômicas. Unicamp, 2009.

FRANK, A. G. **Capitalism and Underdevelopment in Latin America: Historical Studies of Chile and Brazil**. Monthly Review Press Classics, 1967.

FRENKEL, M; SHENHAV, Y. From Americanization to colonization: the diffusion of productivity models revisited. **Organization Studies**, n. 9, v. 24, 2003, p. 1537-1561.

FRENKEL, M; SHENHAV, Y. From Binarism back to Hybridity: a postcolonial reading of Management and Organization Studies. **Organization Studies**, n. 6, v. 27, 2006, p. 855-876.

HOFSTEDE, G; HOFSTEDE, G. J.; MINKOV, M. **Cultures and organizations: Software of the mind**. 3rd ed. New York, NY: McGraw-Hill, 2010.

IBARRA-COLADO, E. Organization studies and epistemic coloniality in Latin America: thinking otherness from margins. **Organization**, n. 4, v. 13, 2006, p. 463-488.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J. The mechanisms of internationalization. **International Marketing Review**, n. 4, v. 7, 1990, p. 11-24.

KOGUT, B.; SINGH, H. The effect of national culture on the choice of entry mode. **Journal of international business studies**, n. 3, v.19, 1988, p. 411-432.

LOCATELLI, C. B.; WERLANG, N. B.; FAVRETTO, F. Estratégias de Internacionalização e Alianças Estratégicas: Estudos Múltiplos de Casos. In: FÓRUM INTERNACIONAL ECOINNOVAR, 5., 2016. **Anais [...]**. Santa Maria: UFSM, 2016.

MACHADO, M. C.; URBINA, L. M. S.; ELLER, M. A. G. Manutenção Aeronáutica no Brasil: distribuição geográfica e técnica. São Carlos: **Gestão e Produção**, n. 2, v. 22, 2015, p. 243-253.

MARINI, R. M. **Dialética da dependência: uma antologia da obra de Ruy Mauro Marini**. Petrópolis: Vozes, 2000, p. 105-65.

MCKENNA, S. A Critical Analysis of North American Business Leaders' Neocolonial Discourse: Global Fears and Local Consequences. **Organization**, n. 3, v. 18, 2011, p. 387-406.





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, I. F. Análise do Discurso e Análise Crítica do Discurso: Desdobramentos e Intersecções. **Revista Eletrônica de Divulgação Científica em Língua Portuguesa, Linguística e Literatura**. Ano 05, n. 11, 2º semestre, 2009, p. 1-18.

MISOCZKY, M. C. Análise crítica do discurso: uma apresentação. **GESTÃO.Org. Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, n. 2, v. 3, 2010.

MOTTA, F. C. P.; ALCADIPANI, R.; BRESLER, R. B. A valorização do estrangeiro como segregação nas organizações. **RAC**, Edição Especial, 2001, p. 59-79.

MOTTA, Fernando C. Prestes. Organizações e Sociedade: a cultura brasileira. **Organizações & Sociedade**, n. 26, v. 10, 2003, p. 13-17.

QUIJANO, A. Coloniality of power, ethnocentrism, and Latin America. **Nepantla**, n. 3, v. 1, 2000, p. 553-580.

RAMOS, A. G. **Administração e contexto brasileiro**. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 1983.

RODRIGUES, S. B.; CHILD, J. Building Social Capital for Internationalization. Rio de Janeiro: **RAC**, n. 1, v. 16, art. 2, jan./fev. 2012, p. 23-38.

SACRAMENTO, K. C. C. What do we Know about Internationalization Strategies Implementation and what are we Missing? In: Seminários em Administração. Semead, 20, 2017, São Paulo. **Anais [...]**. São Paulo: USP, 2017.

SALLES, H. K.; DELLAGNELO, E. H. L. A análise crítica do discurso como alternativa teórico-metodológica para os estudos organizacionais: um exemplo da análise do significado representacional. **Revista Organizações & Sociedade**, v. 26, n. 90, jul./set. 2019, p. 414-434,

SILVA, A. O.; ABDALLA, M. M. Neoliberalismo e Privatizações no Brasil: o lado obscuro da Globalização. In: Encontro da Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração – ENANPAD, 41., 2017. **Anais [...]** São Paulo: USP, Brasil.

SOUZA, R. P. N. **O Mercado Aeronáutico e a Inserção Brasileira**: O Caso Embraer. Trabalho de Conclusão de Curso. UFJF: Faculdade de Engenharia, 2012.

STAKE, Robert E. Qualitative case studies. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (Eds.) **The Sage Handbook of Qualitative Research**: Third Edition. London: Sage, 2005, p. 443-466.

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.

THEIS, I. M.; LIMA, J. F. de.; OLIVEIRA, N. M. de.; BARBOSA, J. L. A.; RANDOLPH, R. Desenvolvimento Regional: construção de um campo de saber. **Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional**. Taubaté/SP. v. 18, n 1, 2022, p. 258-271.

TOLEDO, D. G. C. Aspectos históricos e conceituais da dependência tecnológica da América Latina sob o novo neocolonialismo. **OIKOS**. Rio de Janeiro, v. 18, n. 3, 2019. p. 41-56.

WODAK, R. Do que trata a ACD – Um resumo de sua história, conceitos importantes e seus desenvolvimentos. In: WODAK, R.; MEYER, M. (eds), **Methods for Critical Discourse Analysis**. London: Sage, 2 ed. revisada, 2001, p. 1-33.

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.

WOITAS, N. M. A.; DE LIMA PIRES, L. A internacionalização como poder simbólico de dominação: uma leitura neocolonialista. In: Congresso Brasileiro de Estudos Organizacionais, 4., 2016, Porto Alegre. **Anais [...]**. Porto Alegre: UFRGS, 2016.

YOUNG, Robert J. C. **Postcolonialism**: an historical introduction. Malden, Mass: Blackwell, 2007.

