

**Neocolonialismo presente na compra da empresas brasileiras por empresas estrangeiras**

**LUCIANO MESSINA PEREIRA DA SILVA**  
UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL (UFRGS)  
luciano.messina@uol.com.br

## Neocolonialismo presente na compra da empresas brasileiras por empresas estrangeiras

### INTRODUÇÃO

Desde a abertura do mercado brasileiro ocorrida no início dos anos 1990, o cenário empresarial sofreu um 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, neste caso o mercado de uma economia emergente dentro do cenário mundial. Empresas brasileiras que não estavam capacitadas a competir dentro desta nova realidade foram obrigadas a reagir, buscando alternativas visando sua sobrevivência (CHU; WOOD JR, 2008; HOFSTEDE, 1993; RODRIGUES; DUARTE, 1997). Uma parcela buscou recuperar as posições perdidas adotando técnicas gerenciais e tecnologias semelhantes às de seus concorrentes, com a desvantagem de iniciarem este movimento com alguns anos de atraso, mas com a vantagem de conhecerem melhor a realidade do mercado brasileiro. Outras viram como alternativa associarem-se aos novos entrantes no mercado, recebendo novas tecnologias e oferecendo uma base consolidada no território nacional. Ainda há aquelas que não tinham potencial econômico para reagir, e nem rapidez para formarem alianças, e que acabaram por ser adquiridas por empresas multinacionais que aqui queriam operar. Na maioria dos casos esta transição não ocorreu sem sobressaltos ou choques.

A multinacionalização das empresas brasileiras, que pode ocorrer via fusões, aquisições ou *joint ventures*, foram - e ainda são - acompanhadas pela interação de diferenças culturais, organizacionais e nacionais, o que torna mais difícil o trabalho dos gestores contemporâneos por exigirem a adoção de práticas de administração originadas em outras culturas (CHU; WOOD JR., 2008; RODRIGUES; DUARTE, 1997; TANURE; PATRUS, 2011). A partir disto, é preciso avaliar as diferenças culturais como variáveis a serem consideradas antes de competir em mercados globais (HOFSTEDE, 2001). Estas diferenças implicam na ocorrência e necessidade de mudanças na organização, revisando, adaptando sua maneira de trabalhar, afetando as relações interpessoais, grupais, intergrupais ou organizacionais, alterando sua cultura organizacional. Adicione-se a esta situação o contexto cultural brasileiro, suas multiplicidades e ambiguidade, e sua influência no universo organizacional do país (HOMEM; DELLAGNELO, 2006). Tanure, Evans e Pucik (2007) apresentam várias estratégias de integração cultural para obtenção de resultados favoráveis pós-Fusão & Aquisição, que podem tanto manter a identidade de ambas as organizações, mesclá-las, transformá-las em uma terceira identidade, ou a própria assimilação da cultura da adquirente por parte da adquirida.

Referenciais e modelos estrangeiros permearam as organizações misturando-se e fundindo-se com os valores, práticas e ferramentais originariamente brasileiros, influenciando a prática da gestão no país (CHU; WOOD JR, 2008; HOMEM; DELLAGNELO, 2006; TANURE; CANÇADO, 2005). Rodrigues e Duarte (1997) também questionaram até que ponto a cultura de negócios tem influência efetiva nos resultados das negociações e dos empreendimentos internacionais, para logo em seguida lembrar que, por mais que este assunto já tenha sido discutido, ainda é possível verificar falhas em processos de internacionalização de empresas conduzidos atualmente.

Dentro do cenário de internacionalização de empresas brasileiras via fusão, aquisição ou formação de *joint ventures* com empresas estrangeiras, e considerando-se especificamente a aquisição de uma empresa brasileira por outra estrangeira, haverá

choques de culturas organizacionais e nacionais, e que acarretará mudanças na cultura da empresa adquirida. A resistência a estas mudanças será maior quando as diferenças culturais não forem respeitadas (JOHANSON; VAHLNE, 1977; 1990; RODRIGUES; DUARTE, 1997; TANURE; PATRUS, 2011), isto sem considerar as diferenças institucionais existentes (HOFSTEDE, 1993; 2001; 2011; 2013; HOFSTEDE; MINKOV, 2010).

Todavia, creditar problemas encontrados em processos de internacionalização às diferenças culturais nacionais presentes parece ser a resposta mais óbvia. Considere-se 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 do país em desenvolvimento, podendo se verificar a presença de algo além de diferenças culturais impactando as relações.

Além do impacto das diferenças culturais existente em uma relação entre organizações de países com diferentes níveis de desenvolvimento econômico e social, é possível também considerar a presença de postura neocolonialista do parceiro do país desenvolvido. Mesmo sendo necessário associar-se a um parceiro que considera mais fraco, a empresa “mais desenvolvida” ainda assim poderá impor seus métodos, técnicas e formas de se organizar, disfarçadamente ou não, menosprezando o conhecimento e os méritos da empresa “menos desenvolvida”. Outra forma de se verificar a presença de neocolonialismo nas relações entre empresas de diferentes países é a aceitação por parte dos dirigentes das organizações “menos desenvolvidas” em aceitar as determinações que lhe são impostas pelos parceiros de países mais desenvolvidos, simplesmente por acreditarem que o que vem do exterior ser melhor. Esta situação não é observada apenas no Brasil, mas também no resto da América Latina, no continente Africano e na Ásia. Este comportamento pode também ser verificado na aliança de empresas pertencentes ambas a países em desenvolvimento, mas em estágios diferentes de desenvolvimento econômico.

## **PROBLEMA DE PESQUISA E OBJETIVO**

Considerando que muito já foi escrito sobre a influência da cultura, tanto organizacional como nacional, em processos de internacionalização, ainda é possível encontrar casos em que estes processos encontraram dificuldades justamente por não ter sido observado o fator cultural. A influência da diferença entre o nível de desenvolvimento econômico dos países de origem das organizações envolvidas também deve ser considerada quando se analisa a imposição de práticas consideradas globais que não estão alinhadas com a cultura de alguns países, com conseqüente impacto na cultura organizacional sobre a qual estas práticas estão sendo impostas.

O problema de pesquisa apresentado neste ensaio é que esta desconsideração dos fatores culturais ocorre devido à diferença entre nível de desenvolvimento econômico e poder político associado às empresas parceiras, implicando na transformação dos traços culturais destas organizações, substituindo-os por características externas, denotando a presença de uma postura neocolonialista nos processos de internacionalização de empresas que tem o Brasil como país alvo, sendo esta uma possível explicação para os conflitos encontrados em processos de internacionalização, indo além do lugar comum de usar as diferenças culturais como justificativa para tais conflitos. Desta forma, o objetivo deste ensaio é lançar uma base teórica que permita analisar a presença do neocolonialismo no processo de aquisição de empresas brasileiras por empresas

estrangeiras, como ele se apresenta, como se desenvolve a aquisição de empresas e como conflitos existentes são gerenciados.

## **FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

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. Estas estratégias não se restringem a grandes empresas multinacionais, podendo ser adotadas também por pequenas e médias empresas, ressaltando que estas últimas enfrentarão maiores dificuldades ao colocar suas estratégias internacionais em prática (BARNEY; HESTERLY, 2011; SEIFERT; CHILD; RODRIGUES, 2004). 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 tem 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 nas técnicas de produção “de melhor prática” e de produtos de origem norte-americana de um grande número de países da OCDE, e assim para a convergência dos níveis de renda, e não apenas os fluxos de comércio internacional, como as teorias tradicionais do comércio levavam a acreditar (BARNEY; HESTERLY, 2011; FREEMAN; SOETE, 1997). Para que as estratégias internacionais sejam fonte de vantagens competitivas sustentáveis às empresas, as mesmas precisam explorar recursos e capacidades que sejam ao mesmo tempo valiosos, raros e difíceis de imitar, e uma empresa que adote uma estratégia de internacionalização precisa estar organizada de forma a realizar o potencial competitivo pleno de seus recursos e capacidades (BARNEY; HESTERLY, 2011; PAIVA; HEXSEL, 2005).

As tendências para a globalização, as alianças e o trabalho em redes envolvem uma parcela muito maior da produção mundial, incluindo a produção de fornecedores de componentes; os investimentos, incluindo os intangíveis; e o acesso a mercados e aos conhecimentos tácitos de outras empresas, inclusive por meio de fusões, não podem ser vistas independentemente do aumento de uma tendência para a oligopolização mundial de muitos setores dominados por economias de escala (FREEMAN; SOETE, 1997; KOGUT, 1988). Neste caso, uma política de concorrência global é necessária. A existência de uma forma supranacional de política de concorrência internacional, voltada para impedir o surgimento de cartéis mundiais entre empresas globais, enfraqueceria, diretamente, uma das razões do apoio estratégico governamental, qual seja a baseada nos argumentos da dependência da fixação estrangeira de preços de monopólio (FREEMAN; SOETE, 1997). 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 (BARNEY; HESTERLY, 2011;

PAIVA; HEXSEL, 2005).

Na pluralidade cultural, a adquirente não influencia significativamente a adquirida, e ocorrem mudanças em ambas, havendo convivência de diferentes culturas. É um processo transitório, mas não necessariamente breve. Há interferência da empresa compradora na adquirida com o passar do tempo, sendo este movimento muitas vezes impulsionado pela introdução de novos sistemas de acompanhamento e controle, diferentes dos adotados pelas adquirentes. Tanto na mescla quanto na pluralidade temos a empresa adquirida em boa situação financeira, e a empresa adquirente está interessada no *know-how* da adquirida (TANURE; CANÇADO, 2005; TANURE; EVANS; PUCIK, 2007). Observa-se que a assimilação está mais relacionada às motivações ligadas ao mercado – penetração ou expansão geográfica – e a situações de crise das empresas adquiridas. Em operações voltadas à obtenção de tecnologia ou de *know-how*, ou quando a adquirida se encontrava em boa situação financeira, ou ainda apresentava uma estrutura maior do que a local da adquirente buscou-se preservar suas características, e a integração se deu via pluralidade e/ou mescla (TANURE; CANÇADO, 2005). Por fim, Tanure e Cançado (2005) também lembram 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, aos quais se interpõe uma forte hierarquia. A flexibilidade se articula com um dos traços marcantes da cultura brasileira: a afetividade. Os brasileiros revelam pensamentos e sentimentos, verbalmente ou não. São acalorados, não se retraem ao toque físico, possuem gestos e expressões fortes, falas fluentes e dramáticas. Esse conjunto de características é refletido no jeitinho, reconhecido pelos estrangeiros que trabalham no país.

Segundo Chu e Wood Jr (2008) e Macadar (2009), a maior parte das empresas brasileiras que realizaram investimento direto no exterior o fez a partir de 1990, impulsionado por reformas ocorridas a partir deste ano, como abertura da economia, privatizações de empresas estatais e desregulamentação dos mercados. Com as reformas instituídas a partir do início da década de 1990 (abertura da economia, privatizações, desregulamentação) o ambiente onde se desenvolvia a atividade econômica mudou radicalmente, levando à reestruturação da indústria brasileira e à busca da competitividade. Assim, muitas empresas procuraram atualizar-se 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 (BARNEY; HESTERLY, 2011; CAVUSGIL; GHOURI; AGARWAL, 2002; CHU; WOOD JR, 2008; FREEMAN; SOETE, 1997; MACADAR, 2009).

Pode-se, entretanto, considerar que o cenário global é marcado por desenvolvimentos importantes como globalização e uma nova divisão internacional do trabalho, crescimento rápido de novas tecnologias de informação, surgimento da economia de serviços nos países ocidentais, o ritmo acelerado da degradação ambiental e o crescente abismo entre ricos e pobres, aumento da diversidade demográfica e multiculturalismo, e um descrédito cada vez maior da universalidade e infalibilidade da modernidade global (PRASAD, 2003). A forma como se percebe, organiza, representa e age sobre o mundo moderno deve-se tanto ao colonialismo como à Revolução Industrial, à Renascença e ao Iluminismo (COOKE, 2003a; DUSSEL, 1993; 2000). Para entender estas 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.

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, descobertas e domínio global (DUSSEL, 1993; 2000). Este conceito de Modernidade, praticamente ignorando a importância do mundo Islâmico e Asiático e de suas descobertas que contribuíram para a ciência e transformação da sociedade europeia anteriormente a 1492, confere à modernidade uma dimensão parcial, provincial, unilateral e parcialmente falsa (DUSSEL, 1993), 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 deste o final do século XV, conforme afirma Quijano (2000). Neste processo a Europa se auto intitula o Centro do mundo moderno, e todo o resto que não faz parte do continente europeu com poder de dominação cultural, política, econômica e militar faz parte de sua Periferia, segundo a definição de Prebisch, utilizada por Quijano (2000). Este processo de dominação sobre os povos da América Latina, Ásia e África fez, e ainda é, 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 de uma ordem mundial que culmina, 500 anos depois, em um poder global que articula todo o planeta (DUSSEL, 2008; QUIJANO, 1992; 2000). Este processo implicou em grande concentração dos recursos do mundo, sob o controle e em benefício da reduzida minoria europeia da espécie e de suas classes dominantes. Os dominadores “ocidentais” e seus descendentes europeus e norte-americanos são ainda os principais beneficiários junto com a parte não europeia do mundo que não fora antes colônia europeia. Os explorados e dominados da América Latina e da África são as principais vítimas (QUIJANO, 1992).

Os processos de dominação exercidos sobre estes povos são conhecidos como colonialismo e imperialismo, e são conceitos amplamente debatidos em seus múltiplos e inconstantes significados. Enquanto colonialismo envolve real conquista física, ocupação e administração do território de um país por outro, imperialismo é o exercício de poder político e econômico de um país sobre outro que não envolva necessariamente ocupação física direta (LOOMBA, 1998; PRASAD, 2003). 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 de dominação, 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 (IBARRA-COLADO, 2006; QUIJANO, 1992; 2000). 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, poder do controle principalmente econômico e político através de poderosas instituições como a Organização Mundial do Comércio (OMC), Banco Mundial e Fundo Monetário Internacional (FMI), e não através de novas conquistas e ocupações (COOKE, 2003b; PRASAD, 2003; QUIJANO, 2000). Entretanto 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 houve ligação entre o ocidente e suas colônias através de uma estrutura onde 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; PRASAD, 2003). Este equilíbrio possibilitou no passado a emergência do capitalismo europeu, contribuindo hoje para sua manutenção, e com a subjugação das colônias também ocorrendo nos âmbitos cultural e ideológico (DUSSEL, 2000; LOOMBA, 1998; PRASAD, 2003; QUIJANO, 1992; 2000). Uma diferença importante entre o colonialismo ocidental moderno e os antigos impérios é a dimensão econômica presente na atualidade (PRASAD, 2003).

Outro processo que faz parte desta 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. Esta dependência econômica continuada das ex-colônias implicava que sua independência formal era apenas de valor político limitado (PRASAD, 2003; QUIJANO, 1992). Esta independência incompleta das ex-colônias era possível de ser observada desde o período colonial, quando se dava poder ao colonizado via participação na administração de seu país, mas de acordo com a poder soberano colonial, e com autonomia limitada, com uma forma de se manter o controle sobre a colônia (COOKE, 2003b). Desta forma, o uso do termo Neocolonialismo refere-se à continuidade do colonialismo ocidental por meios não tradicionais, sendo frequentemente visto como possuindo não apenas dimensões econômicas e políticas, mas também havendo controle ocidental da dimensão cultural destes países (DUSSEL, 2000; FRENKEL; SHENHAV, 2003; LOOMBA, 1998; PRASAD, 2003; QUIJANO, 1992; 2000).

Em relação à influência do colonialismo e 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 lembra 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), mas que eram contrárias ao comportamento informal característico das sociedades latino-americanas. Esta resistência envolvia desde 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 as 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) e Ibarra-Colado (2006).

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 seus

habitantes. A crença de que o advento das corporações modernas estaria ligado ao surgimento da tecnologia que abriria novas possibilidades de se formar uma organização, e que esta crença teria facilitado o surgimento de novas estruturas organizacionais como a forma divisional das organizações; novos instrumentos de controle organizacional, como contratos; novas vias de crescimento, como internacionalização de empresas; novas práticas de micro controle, indo desde a administração científica e a escola das relações humanas até as últimas teorias de Gerenciamento de Qualidade Total (GQT) e reengenharia. Muitas formas organizacionais conhecidas foram desenvolvidas durante regimes coloniais, como 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, discurso este que negou 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 mesmo facilitam não apenas os processos organizacionais, mas os próprios aspectos de desenvolvimento tecnológico que os tornaram possíveis (MIR; MIR; UPADHYAYA, 2003), não reconhecendo a essência política e social da organização da existência das comunidades humanas, eliminando assim as diferenças existentes entre a variedade de instituições existentes em natureza e função social (IBARRA-COLADO, 2006). Desta forma, foi implicitamente legitimada a maneira com que a diversidade global do progresso, o avanço tecnológico e a criação de riquezas foram subordinadas à história de um pequeno número de nações (IBARRA-COLADO, 2006; MIR; MIR; UPADHYAYA, 2003;).

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.

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 a 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), apesar de o uso da língua inglesa como língua franca da ciência é criticado por Rosa e Alves (2011), que alertam para o risco de ao se expressar em inglês passa-se 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 esta 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 (2000), Vergara (2001) e Rosa e Alves (2011).



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 implementação de modelos e práticas de Gestão de Recursos Humanos contribuíssem para a profissionalização das empresas, melhoria das práticas administrativas e 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, sendo este 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, onde o “*management*” foi apresentado como o conjunto de conhecimentos e comportamentos que marcaria 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 2ª Guerra Mundial (WOOD JR; TONELLI; COOKE, 2011). Estes fatores surgem como contribuintes para que o processo de internacionalização de empresas brasileiras tenha 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 destes 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 são reflexos da dominação cultural neocolonialista.

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 falsificação de fatos para legitimar seu próprio modo de saber como sendo único, portanto violando o próprio conhecimento (DUSSEL, 2008; KWEK, 2003). 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).

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 sim reforçando 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. 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 na reprodução da dominação colonialista (DUSSEL, 2003; KWEK, 2003; ROMANI; RÖÖK, 2010). Como as categorias dos

estudos transculturais são construídas e se a presença de algumas categorias em detrimento de outras não estaria indicando tendências dominantes a serem mantidas são questões levantadas por Romani e Höök (2010) ao tratarem da construção social e a reprodução da realidade da pesquisa e educação do gerenciamento transcultural.

A lente colonialista que influenciou fortemente a percepção ocidental para o que não é ocidental durante o período colonial ainda está ativa, moldando e controlando o que não faz parte do mundo ocidental em vários domínios atualmente (KWEK, 2003), perpetua práticas coloniais em treinamentos para executivos (ROMANI; RÖÖK, 2010). Ainda de acordo com Kwek (2003), o primeiro passo em direção a uma alternativa ao discurso colonial, para os leitores do Ocidente, deve ser uma compreensão crítica de suas estruturas, e esta compreensão seria feita interiormente no sistema, porque este discurso é lido de uma posição já contida pelo pensamento Neocolonialista. Romani e Höök (2010) sugerem a adoção da perspectiva pós-colonial em estudos transculturais, para que seja possível ouvir a voz do “Outro”, que representa todos os povos colonizados, e que as relações de poder social a serem analisadas englobem também as discussões de gênero, etnicidade, nacionalidade, orientação sexual e categorias sociais.

Deve-se também lembrar que Child e Faulkner (1998) visam entender as formas de como a cultura pode impactar na implementação de estratégias cooperativas, e como ela pode criar barreiras à colaboração entre organizações, e ao mesmo tempo reter o 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). Diferenças culturais tornam-se alvo de interesse e preocupação na ocorrência de alianças estratégicas de nível internacional, porém em sua apreciação sobre as diferenças culturais em nível nacional e organizacional, fazendo comparação entre as dimensões culturais apresentadas por Trompenaars e Hofstede na análise das características de empresas norte-americanas, japonesas, alemãs e francesas, não é considerado que eventuais conflitos que possam surgir na associação de empresas destes países com empresas de países subdesenvolvidos ou em desenvolvimento (como Índia e Brasil) possam estar relacionados com a percepção dos últimos de um postura dominante, referindo-se a práticas neocolonialistas de dominação política, econômica, social e cultural, e cultural, não se restringindo a explicação de tais conflitos à esfera das diferenças culturais organizacionais e nacionais.

## CONCLUSÕES

Neste ensaio foi apresentada a questão do processo de internacionalização de empresas, processo este em que as empresas brasileiras estão inseridas da forma mais pronunciada desde a abertura econômica ocorrida no início dos anos 1990. Apesar de este processo não ter sua origem na história recente do mundo econômico, o interesse por seu estudo cresceu no período pós-guerra, na segunda metade do século XX.

Foram apresentadas as bases econômicas dos processos de aliança estratégicas entre empresas, dos quais os processos de internacionalização fazem parte quando estas alianças envolvem empresas de países diferentes, ou seja, quando a busca por parceiros com quem realizar alianças estratégicas atravessa as fronteiras nacionais. Dentro dos processos de internacionalização, foram tratados especificamente dos processos de Fusão, Aquisição e *Joint Ventures*. Os processos de Fusão e Aquisição foram tratados de forma conjunta, tanto por suas características, mas também porque a literatura mostra que

muitos processos que se iniciam como Fusões acabam sendo caracterizados como Aquisições. Dentro destes dois processos, foram apresentadas as várias formas de aculturação que ocorrem entre as empresas adquirente e adquirida. Também foram apresentados os processos de *Joint Venture*, que tem por finalidade a criação de uma terceira organização, resultado a união de capacidades e conhecimentos dos parceiros que formam este tipo de aliança.

Como os processos de internacionalização envolvem alianças entre países diferentes, três fatores foram considerados com destaque. A questão da diferença cultural entre os países de origem das empresas envolvidas, as motivações econômicas que uma empresa tem e deve considerar ao se lançar a internacionalização, e também o diferente nível de desenvolvimento econômico destes países.

Considerando o aspecto cultural, viu-se como este fator pode influenciar na decisão de escolha do modo de entrada em um país por parte de uma empresa, e como as diferenças culturais existentes podem impactar no desempenho desta aliança. Destacou-se o fato de que quanto menor forem as diferenças culturais entre parceiros de uma aliança estratégica, maior será a probabilidade de sucesso desta aliança. Também foi destacado que muitas empresas procuram seguir um processo gradual de internacionalização, onde o aprendizado de uma fase do processo prepara as organizações envolvidas para se lançarem à próxima etapa. Para este fim, foram consideradas as contribuições teóricas das Dimensões Culturais de Hofstede e o processo de internacionalização gradual da Escola Nórdica.

Por fim, quando consideramos o aspecto do diferente nível de desenvolvimento econômico entre os países de origem das empresas envolvidas em uma aliança, mais especificamente quando falamos da aliança de uma empresa proveniente de um país desenvolvido com uma empresa de um país em desenvolvimento, surge a questão do neocolonialismo, e como esta postura de dominação política, econômica e ideológica não leva em consideração as constatações e 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 aqueles dos colonizadores. No extremo deste processo, os colonizados adotam valores, princípios e práticas estrangeiras como sendo melhores do que as de suas próprias culturas.

Desta forma, entendo que mesmo havendo a necessidade de se observar estas diferenças culturais entre organizações e nações, se houver diferença entre o nível de desenvolvimento econômico dos países de origens das organizações parceira, isto é desconsiderado em favor de uma postura de dominação, na qual a organização originária de um país menos desenvolvido, em especial o Brasil, deve se submeter às práticas e políticas da organização originária do país desenvolvido, implicando em conflitos internos dentro da organização resultante, como perda de identidade nacional e organizacional, que pode resultar em perda de pessoal qualificado, baixo nível de satisfação interna, dificuldade em se adaptar aos novos procedimentos impostos, desta forma impactando no desempenho da aliança estratégica, ameaçando seu sucesso, podendo ocorrer que apenas um dos parceiros sairá beneficiado desta relação.

Pelo que foi exposto acima, acredita-se que a adoção de uma perspectiva neocolonialista para os processos de internacionalização de empresas brasileiras deva-se apoiar em autores ligados ao pós-colonialismo, como Prasad, Bill Cooke, Frenkel e Shenhav, Mir, caracterizados pela análise de formas de resistência dos países colonizados a práticas atuais de neocolonialismo, sem esquecer autores brasileiros como Alcadipani,

Vergara, Tonelli e Wood Jr, que também analisam a realidade organizacional brasileira frente a estes processos de dominação cultural, e que se valem da perspectiva pós-colonialista para este fim. Deve-se também considerar fortemente a contribuição de autores latino-americanos dedicados ao estudo da prática neocolonialista no continente, como Ibarra-Colado, Dussel, Quijano e Mignolo. Todos estes autores são essenciais para a análise do processo de internacionalização de empresas brasileiras e como a dimensão cultural existente nestes processos levam a assumir de forma superficial e, por vezes, equivocada que a adoção de técnicas gerenciais eurocêntricas sofre processos de hibridização para responder não a diferenças culturais, mas sim a combater relações de poder presentes nestes processos.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. *Administração Estratégica e Vantagem Competitiva – Conceitos e Casos*. 3ª ed. São Paulo: Prentice Hall do Brasil, 2011.
- CAVUSGIL, S. T.; GHAURI, P. N.; AGARWAL, M. R. *Doing business in emerging markets: Entry and negotiations strategies*. Sage Publication Inc., 2002.
- CHILD, J.; FAULKNER, D. *Strategies of Cooperation: managing alliances, networks, and joint ventures*. Oxford University Press, 1998.
- CHU, Rebeca Alves; WOOD JR, Thomaz. *Cultura Organizacional Brasileira Pós-globalização: global ou local?* Rio de Janeiro: Revista de Administração Pública, Set/Out 2008.
- COOKE, B. *Managing Organizational Culture and Imperialism*, In PRASAD, A. *Postcolonial Theory and Organizational Analysis: A Critical Engagement*. New York: Palgrave MacMillan, 2003a, 75-94.
- COOKE, B. *A new continuity with colonial administration: participation in development management*. *Third World Quarterly*, v. 24, n. 1, p. 47-61, 2003b.
- DUSSEL, E. *Eurocentrism and modernity*. *Boundary 2*, v. 20, n. 3, p. 65-76, 1993.
- DUSSEL, E. *Europe, Modernity, and Eurocentrism*. *Nepantla*, v. 1, n. 3, p. 465 - 478, 2000.
- 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, 11-50.
- DUSSEL, Enrique. *Philosophy of liberation, the postmodern debate and Latin American Studies*. In: MORANA, Mabel; DUSSEL, Enrique; JÁUREGUI, Carlos A. (Eds.) *Coloniality at large: Latin America and the Postcolonial Debate*. Durham: Duke University Press, 2008, 335-349.
- FREEMAN, Chris; SOETE, Luc. *The economics of industrial innovation*. Cambridge (MA): MIT Press, 1997.
- FRENKEL, M; SHENHAV, Y. *From Americanization to colonization: the diffusion of productivity models revisited*. *Organization Studies*, v. 24, n. 9, p. 1537-1561, 2003.
- FRENKEL, M; SHENHAV, Y. *From Binarism back to Hybridity: a postcolonial reading of Management and Organization Studies*. *Organization Studies*, v. 27, n. 6, p. 855-876, 2006.
- HOFSTEDE, G. *Cultural Constraints in Management Theories*. *Academy of Management Executive*, v. 7, n. 1, 1993, 81-94.
- HOFSTEDE, G. *Culture's consequences: comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations*. 2nd ed, Thousand Oaks, CA: Sage, 2001.
- HOFSTEDE, G. J.; MINKOV, M. *Cultures and organizations: Software of the mind*. 3rd ed. New York, NY: McGraw-Hill, 2010.

HOFSTEDE, G. Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context. Online Readings in Psychology and Culture, Unite 2. Disponível em <<http://dx.doi.org/10.9707/2307-0919.1014>>, 2011. Acessado em 04 de Abril de 2014.

HOFSTEDE, G. Replicating and Extending Cross-National Value Studies: Rewards and Pitfalls – An Example from Middle East Studies. *Academy of International Business Insights*, v. 13, n. 2, 2013.

HOMEM, Ivana Dolejal; DELLAGNELO, Eloise Helena Livramento. Novas formas organizacionais e os desafios para os expatriados. *RAE-eletrônica*, v. 5, n. 1, Art. 8, jan./jun. 2006

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

JOHANSON, J.; VAHLNE, J. The internationalization process of the firm: a model of knowledge development and increasing market commitment. *Journal of International Business Studies*, v. 8, 1977, 23-32.

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

KOGUT, B. Joint ventures: Theoretical and empirical perspectives, *Strategic Management Journal*, 9, 1988, 319-332.

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, 121-146.

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*, v. 30, 2009, 7-34.

MIGNOLO, W. The geopolitics of knowledge and colonial difference. *The South Atlantic Quarterly*, v. 1, 2002, p. 57-96.

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.

PAIVA, E. L.; HEXSEL, A. E.. Contribuição da Gestão de Operações para a Internacionalização de Empresas. Rio de Janeiro: RAC, v. 9, n.4, Out/Dez 2005, 73-95 p.

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, 3-43.

QUIJANO, A. Colonialidad y Modernidad-racionalidad. In: BONILLO, H. (comp.). *Los conquistados*. Bogotá: Tercer Mundo Ediciones; FLACSO, 1992, 437-449. Tradução de Wanderson Flor do Nascimento.

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

RODRIGUES, S. B. Desafios da Administração no Século XXI. *RAE – Edição Especial Minas Gerais*. Vol. 44, 2004, 108-110.

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

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.; ALVES, M. A. Pode o conhecimento em gestão e organização falar português? São Paulo: ERA, v. 51, n.3, p. 255-264, maio/ jun. 2011.

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, v. 14, n. 6, Edição Especial, p. 185-215, nov./dez. 2013.

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, V.9, n.4, Oct/Dec 2012, 475-493.

TANURE, B.; CANÇADO, V. L. Fusões e Aquisições: Aprendendo com a Experiência Brasileira. ERA, v. 45, n. 2, abr./jun. 2005.

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.

VERGARA, S.C.; PINTO, M. C. S. - Nacionalidade das referências teóricas em análise organizacional: um estudo das nacionalidades dos autores referenciados na literatura brasileira. ENEO- Encontro de Estudos Organizacionais, 2000.

VERGARA, S. C. A hegemonia americana em estudos organizacionais. Rio de Janeiro: RAP, v. 35, n. 2, p. 63-67, Mar/Abr 2001.

VIEIRA, L. M.. A Contribuição de John Dunning aos Estudos de Negócios Internacionais. BASE – Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos, 6(4), Novembro/Dezembro 2009, 354-355.

WILLIAMSON, Oliver E. Economics and organization: a primer. California Management Review, v.38, n.2, 1996, 131-146.

WOOD JR., T.; TONELLI, M. J.; COOKE, B. Colonização e Neocolonização da Gestão de Recursos Humanos no Brasil (1950-2010). São Paulo: RAE, v. 51, n. 3, p. 232-243, Maio/Jun 2011.