
A LEGITIMIDADE CULTURAL LOCAL NAS PRÁTICAS ESTRATÉGICAS DE PMES

THE LOCAL CULTURAL LEGITIMACY IN SME STRATEGIC PRACTICES

Data de submissão: 15 abr. 2010. Data de aprovação: 31 maio 2010. Sistema de avaliação: Double blind review. Universidade FUMEC/FACE. Prof. Dr. Cid Gonçalves Filho. Prof. Dr. Luiz Cláudio Vieira de Oliveira. Prof. Dr. José Marcos Carvalho de Mesquita.

Henrique Muzzio
UECE – Faculdade Christus

RESUMO

O objetivo deste ensaio é analisar a relação entre as estratégias de Pequenas e Médias Empresas (PMEs) com os valores culturais e as práticas institucionais locais na busca pela competitividade. Correntes teóricas como organização industrial (PORTER, 1980), baseadas em recursos (BARNEY, 1991) e capacidades dinâmicas (TEECE; PISANO e SHUEN, 1997), possuem distintas explicações para as organizações tornarem-se competitivas. A legitimidade cultural local trabalha com a perspectiva de que as práticas estratégicas são socialmente construídas e precisam estar legitimadas pelos stakeholders locais. Dada a natureza deste trabalho, apresentamos uma discussão teórica amparada nas teorias: institucional (DIMAGGIO e POWELL, 1983), do agente (EMIRBAYER e MISCHÉ, 1998) e cultural (SMIRCICH, 1983). Suas conclusões enfatizam que as PMEs poderiam desenvolver estratégias baseadas na legitimidade cultural local como meio adicional de alcançar competitividade frente a grandes empresas. Indicam-se ainda pesquisas que possam suprir as lacunas do campo.

Palavras-chave: Estratégia; PMEs; Cultura local; Legitimidade Cultural; Teoria Institucional.

ABSTRACT

The aim of this essay is to analyze the relation enters the strategies Small and Medium Size Enterprises (SMEs) with the cultural values and practical the institutional places to reach the competitiveness. Current theories, such as industrial organization (PORTER, 1980), resources based view (BARNEY, 1991) and dynamic capabilities (TEECE; PISANO and SHUEN, 1997), have different explanations for organizations to become competitive. The local cultural legitimacy works by understanding that the strategic practices are socially constructed and need to be legitimated by local stakeholders. Given the nature of this paper, we present a theoretical discussion supported in theory: institutional theory (DIMAGGIO and POWELL, 1983), agent's theory (EMIRBAYER and MISCHÉ, 1998), cultural theory (SMIRCICH, 1983). The conclusions emphasize that the SMEs could develop strategies based in the local cultural legitimacy as additional means of achieving competitiveness, competing to large firms. Other researches are indicated.

Keywords: Strategy; SMEs; Local culture; Cultural legitimacy; Institutional Theory.

INTRODUÇÃO

O objetivo deste ensaio é analisar a relação entre as estratégias de Pequenas e Médias Empresas (PMEs) com os valores culturais e as práticas institucionais locais na busca pela competitividade. O campo da teoria estratégica é bastante fecundo em oferecer alternativas para que as organizações possam alcançar seus objetivos estratégicos e uma competitividade sustentável (WHITTINGTON, 1993, MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 2000). Mesmo com esta diversidade, os crescentes desafios mercadológicos levam este campo a constante busca por novas explicações que respondam satisfatoriamente às renovadas demandas do mercado, o que pode ser feita através de uma convergência entre campos de conhecimento. Nesta ótica, Mintzberg (1994) propõe que a estratégia empresarial crie uma convergência com a teoria das organizações. Queiroz, Vasconcelos e Goldszmidt (2007) advogam sobre a necessidade que as práticas estratégicas tenham legitimidade institucional e defendem a ampliação do escopo do campo através de uma convergência com a teoria institucional.

Este ensaio apresenta uma discussão que defende a pertinência de que as práticas estratégicas das PMEs podem ser instrumento tanto de alcance de competitividade como de aceitação e de legitimidade social por parte dos atores dos locais onde elas operam.

Partimos de uma perspectiva complementar aos clássicos e aos modernos instrumentos da análise estratégica com a discussão sobre o que aqui chamaremos de legitimidade cultural local. Esta legitimidade é entendida como a aceitação tácita e/ou explícita por parte dos stakeholders locais, das práticas estratégicas desenvolvidas por uma organização que atue em um delimitado contexto sócioespacial, quando estas práticas forem alinhadas com os costumes e os valores culturais locais.

PMEs geralmente possuem atuação operacional limitada geograficamente. Esta condição que pode significar dificuldades, tais como a de escala na produção. Por outro lado, esta atuação restrita pode proporcionar vantagens a estas empresas, como é o caso de melhor compreender os valores culturais de sua região e extrair benefícios competitivos, ou seja, o desenvolvimento de ações estratégicas pelas

PMEs alinhadas aos valores culturais e às práticas institucionalizadas locais pode contribuir para a legitimidade destas organizações, sendo um instrumento alternativo para alcançar vantagem competitiva.

Estes valores culturais e estas práticas institucionalizadas são construídos e reconstruídos em um processo relativamente lento através de uma construção social da realidade (BERGER e LUCKMANN, 1967). As ações estratégicas das grandes empresas normalmente são mais genéricas e não conseguem focar em valores culturais de diferentes locais, fato este que permite às empresas menores estabelecer relações sócio-culturais mais fiéis àquilo que é valorizado, por exemplo, pelos consumidores.

A análise desta relação estratégia-legitimidade cultural local será desenvolvida em mais cinco seções. Na segunda parte é apresentada uma discussão sobre as principais escolas estratégicas. A seção seguinte oferece os conceitos da teoria institucional que subsidiará a discussão de legitimidade. A seção quatro comenta o poder do agente e uma perspectiva cultural. A quinta seção sugere novas interfaces entre a cultura e as práticas estratégicas quando advoga a possibilidade de adequação à cultura do ambiente em que PMEs venham a atuar como meio de garantir uma legitimidade cultural local. Por último são feitos os comentários finais e sugeridas futuras pesquisas.

ESTRATÉGIA E VANTAGEM COMPETITIVA

A origem da vantagem competitiva é discutida a partir de variadas correntes e está relacionada às estratégias desenvolvidas pelas firmas. A Organização Industrial e Visão Baseada em Recursos são duas correntes teóricas com grande aceitação no campo, tendo como principal diferença o fato de esta vantagem ser alcançada através de aspectos internos ou externos à firma. A Organização Industrial defende que a performance das firmas é reflexo do ambiente. A partir do modelo SCP (structure, conduct, performance), esta performance é decorrente do comportamento das firmas em uma indústria, que por sua vez, é decorrente da estrutura da indústria na qual a firma está presente (BAIN, 1956). Na visão de Porter (1980), a estrutura da indústria é baseada em cinco forças: poder de barganha de compradores; poder de barganha de fornecedores; ameaça de novos entrantes e de produtos substitutos e

rivalidade entre os competidores existentes. Segundo Porter (1985), a vantagem competitiva é determinada pelas condições iniciais e as escolhas gerenciais, influenciadas pelas condições ambientais. As atividades da firma podem ser decompostas em nove elementos que fazem parte do sistema de valor da firma, distribuídas em atividades primárias (logística interna, operações, logística externa, marketing e vendas, serviço) e atividades de apoio (infra-estrutura da empresa, gerência de recursos humanos, desenvolvimento de tecnologia, aquisição). A criação de valor, conseguida com custos menores dos necessários para esta própria criação, conduziria à vantagem competitiva. Esta vantagem pode ser dividida em dois tipos básicos: menor custo do que os rivais e habilidade em se diferenciar dos oponentes. Tal posicionamento, conjugado com as cinco forças, levaria à competitividade da firma.

Por outro lado, a Visão Baseada em Recurso advoga que a origem da vantagem competitiva está em fatores organizacionais, predominantemente através do uso eficiente de seus recursos, que aqui são considerados de mobilidade imperfeita (WERNERFELT, 1984). Prahalad e Hamel (1994) defendem que a firma deve trabalhar com seus recursos centrais, que devem ter como características: i) acesso potencial a uma grande variedade de mercados, ii) serem percebidos por clientes como importantes e iii) serem de difícil imitação. Barney (1991) defende que os recursos levam à vantagem competitiva. Para o autor, os recursos capazes de gerar a vantagem competitiva são aqueles que habilitam a provisão de valor superior para os consumidores, para isto, os recursos precisam ser: i) valiosos na medida em que exploram oportunidades ou neutralizam fraquezas, ii) raros, iii) de imitação imperfeita e iv) sem substitutos estratégicos.

Em geral as estratégias são desencadeadas nas organizações em decorrência da aceitação de uma ou de outra corrente. Para os defensores da teoria industrial prevalece a criação de barreiras de entrada para concorrentes. Já para os defensores da teoria dos recursos, deve-se impedir que os recursos sejam imitados pelos concorrentes ou transferidos aos competidores.

Outra visão sobre a origem da vantagem competitiva parte do princípio de que ela está vinculada à dinâmica de mercado e ao processo de inovação. Destacam-se duas correntes, Processos de Mercado, que tem em Schumpeter (1934) seu

fundador com a destruição criativa, e Capacidades Dinâmicas. Para esta última, mais importante que o estoque de recursos é a capacidade de acumular e combinar novos recursos em novas configurações capazes de gerar fontes extras de rendas (TEECE; PISANO e SHUEN, 1997).

A perspectiva da Visão Baseada em Recursos oferece pertinente condição para a exploração da legitimidade cultural local quando esta é interpretada como um recurso. Neste caso, usado prioritariamente pelas PMEs, se entendermos que elas possuem a capacidade de melhor compreender as práticas e os valores locais comparado a grandes empresas que operam sob uma lógica global/nacional. Este recurso enquadra-se nas categorias de Barney (1991) e neste sentido pode ser um significativo fator estratégico para as PMEs, que teriam condições de desenvolver ações que teriam mais aceitação do mercado local, superando então as grandes empresas neste quesito.

A VISÃO INSTITUCIONAL

Ao longo dos últimos anos, a perspectiva institucional de análise tornou-se uma popular e poderosa explicação para as ações organizacionais, tendo contribuído com valiosos *insights* para as causas da institucionalização nas organizações e os processos pelos quais as organizações adquirem aceitabilidade social (OLIVER, 1992; DACIN, GOODSTEJN e SCOTT, 2002). Ao mesmo tempo em que esta teoria analítica torna-se largamente difundida, diferentes leituras e posicionamentos acabam gerando correntes diversas sobre seu alcance e sua aplicabilidade, dependendo dos pressupostos ontológicos e epistemológicos adotados, gerando também um debate sobre os limites desta teoria. Machado-da-Silva, Fonseca e Crubellate (2005) evidenciam as dificuldades de boa parte dos adeptos da teoria organizacional em pensar além das fronteiras paradigmáticas estabelecidas por Burrell e Morgan (1979). Machado-da-Silva, Fonseca e Crubellate (2005) complementam que o resultado do que chamaram de “miopia” analítica é o comportamento errante de alguns pesquisadores, que evidenciam certos aspectos conceituais, desconsideram outros tantos e formulam classificações mais convenientes às suas próprias intenções no momento em que se deparam com perspectivas teóricas de difícil enquadramento — ao invés de “simplesmente” reconhecer a impossibilidade de ajuste às já existentes.

Nesta ótica a ontológica é vista como intersubjetiva dado que a realidade é simultaneamente objetiva e subjetiva (BERGER e LUCKMAN, 1967). Tal perspectiva consegue estabelecer uma ponte entre a objetividade e a subjetividade visto que a ação de um agente possui objetividade ao compartilhar significados atribuídos por outros atores, ao mesmo tempo em que a subjetividade é garantida por esta ação ser espaciotemporalmente delimitada.

A institucionalização é definida como o processo de transformação de crenças e ações em regras de conduta social. Para Berger e Luckmann (1967), as tipificações recíprocas das ações são construídas ao longo da história compartilhada e não podem ser criadas instantaneamente. As instituições têm sempre uma história, da qual são produto. Para eles, dizer que um segmento da atividade humana foi institucionalizado já é dizer que este segmento foi submetido ao controle social, ainda que seja aberto o espaço para processos de desinstitucionalização e reinstitucionalização.

No universo organizacional, Meyer e Rowan (1983) defendem que as organizações funcionam mediante a incorporação de orientações previamente definidas e racionalizadas na sociedade, o que contribui para a legitimação de suas atividades e mesmo para a sua sobrevivência. DiMaggio e Powell (1983) sugerem que as mudanças organizacionais ocorrem não em virtude da eficiência operacional ou competição – ao contrário, muitas mudanças, como a burocratização, advêm de uma ação de similaridade na qual a eficiência não é o foco principal. Esta homogeneidade é fruto destes campos organizacionais altamente estruturados onde os atores agem racionalmente contra as incertezas e restrições. Estes autores argumentam ainda que as mudanças sociais ocorrem através de modelos considerados adequados. Este isomorfismo acontece a partir de três mecanismos formais ou informais: mimético, normativo e coercitivo. Para eles, as organizações tendem a tomar como modelo, em seu campo organizacional, outras organizações que elas percebem ser mais legítimas ou com melhor desempenho.

Scott (2001) defende que os mecanismos institucionais isomórficos atuam a partir de elementos de regulamentação para enquadramento do comportamento dos atores. Ele destaca o isomorfismo regulador, o normativo, mas principalmente o cultural-cognitivo na consolidação da legitimação.

O isomorfismo cultural-cognitivo enfoca as representações simbólicas internalizadas do mundo, na visão de que nós somos aquilo que internalizamos. A realidade é derivada de palavras, símbolos e gestos que são significados atribuídos pelo homem, daí, para cada ação humana, há elementos objetivos, mas que também possui uma interpretação subjetiva do ator, que é baseada em suas experiências, formação, visão de mundo etc., ou seja, os processos interpretativos são moldados por uma base cultural, social e externa ao ator.

O isomorfismo possui a propriedade de maior identidade inter-organizacional, bem como facilita a execução de normas socialmente vistas como exequíveis, porém, não elimina totalmente as escolhas estratégicas de dirigentes, que acabam por influenciar as condições ambientais. Diante da clássica discussão de determinismo ou voluntarismo, esta corrente da teoria institucional atua em nível intermediário, visto sua disposição em reconhecer as influências externas e a interpretação intersubjetiva dos dirigentes dentro de contextos espaços-temporais específicos, possibilitando as organizações, usando certa autonomia, decidam em função de seus objetivos em ações mais passivas ou mais voluntaristas (OLIVER, 1991), o que pode ocorrer em função dos valores culturais locais.

Neste sentido, os gestores podem fazer uso de fatores objetivos e subjetivos no desenvolvimento das estratégias empresariais. Para as estratégias das PMEs, a institucionalização dos valores culturais locais pode significar uma compreensão superior de como os valores locais são construídos, o que proporciona uma vantagem perante as grandes empresas que, em geral, possuem mais dificuldade de fazer leituras minuciosas em nível local dada sua ampla atuação mercadológica.

O PODER DO AGENTE

A despeito de críticas sofridas pela teoria institucional, afirmando que esta se vincula a uma visão determinista, novos enfoques têm oferecido perspectivas reveladoras, as quais explicam o poder de transformação organizacional pelo agente (MACHADO-DA-SILVA; FONSECA e CRUBELLATE, 2005).

O termo agência tem despertado interesse e crítica das mais variadas correntes teóricas, sendo que sua definição, de certa forma, reflete estas muitas interpretações. Agência é aqui entendida como a capacidade humana, do ator

social, de moldar as circunstâncias no ambiente em que ele vive. Emirbayer e Mische (1998) entendem agência como um compromisso temporalmente construído por atores de diferentes ambientes estruturais, o qual através do *interplay* de hábito, de imaginação e de julgamento, reproduz e transforma estas estruturas em resposta interativa para os problemas colocados pela mudança situacional histórica.

Estes autores vêem a agência humana como espaciotemporalmente determinada, um processo de engajamento social formado pelo passado, através do hábito; pelo futuro, através de uma capacidade de imaginar várias alternativas possíveis; e pelo presente, através da capacidade para contextualizar os hábitos do passado e os projetos futuros dentro das contingências do momento. Segundo eles, a agência seria composta por três elementos inter-relacionados. i) O elemento interacional refere-se à reação seletiva pelos atores do padrão do passado de pensamentos e ações incorporadas rotineiramente conferindo estabilidade e ordem social e ajudando a sustentabilidade de identidades, interações e instituições ao longo do tempo. ii) O elemento projetivo refere-se à imaginação das trajetórias futuras de ação, no qual estruturas de pensamento e ação podem criativamente se reconfigurar em relação aos desejos dos atores no futuro. iii) O elemento prático-avaliativo refere-se à capacidade do ator de fazer julgamentos práticos e normativos entre trajetórias alternativas possíveis de ação, em resposta às demandas, dilemas e ambigüidades do presente.

É importante notar que todos estes elementos não necessariamente atuam com a mesma intensidade. É possível falar em agência mais engajada com o passado ou com o futuro. Além disto, estes elementos também não atuam em uma ordem seqüencial, mas cada dimensão da agência é simultaneamente orientada para o passado, presente e futuro através de um fluxo de tempo.

O poder do agente é retratado por Giddens (1984) através da Sociologia da Estruturação, que compreende a estrutura como mutuamente constitutiva da ação e por ela constituída, fruto de um conjunto prescrito de regras, de procedimentos e de padrões emergentes de interação, resultantes da contínua interpretação deles na rotina da organização, evidenciando a idéia de reciprocidade.

Scott (2001) expõe que esta teoria é um importante desenvolvimento na teoria sociológica, provendo uma estrutura conceitual e produtiva para examinar a inter-relação entre liberdade e controle, outrora tratados por muitas estruturas teóricas como idéias opostas que forçam os atores a tomar partido e privilegiam um valor social em vez de um outro.

Giddens (1984) fala em estruturação para lembrar que a estrutura social envolve a padronização de atividades sociais e relações através do tempo e do espaço. Estas estruturas só existem como atividades padronizadas, incorporando regras e recursos que são reproduzidos ao longo do tempo. Esta dualidade da estrutura a concebe como sendo tanto produto quanto plataforma para a ação social, tanto meio como produto das práticas que ela recursivamente organiza. Mediante a noção de agência, torna-se possível visualizar a interdependência entre estruturas e ações sociais, sem sucumbir à idéia de causalidade linear entre elas, entendendo estruturas como “traços de memória” que se manifestam, se reproduzem e se reconstroem em qualquer atividade humana prática. As instituições impõem restrições definindo limites legais, morais e culturais que separam atividades legítimas de ilegítimas, mas também sustentam e autorizam atividades e atores. Elas também fornecem guias e recursos para agir, bem como proibições e pressões sobre a ação. Portanto, a recursividade entre estruturas e as ações fundamenta o próprio processo por meio do qual ambos emergem, permeados por configurações contínuas de interpretação (SCOTT, 2001).

Sewell (1992) complementa esta visão quando afirma que as estruturas são constituídas por esquemas culturais mutuamente sustentáveis e por conjunto de recursos que suportam e restringem a ação social, ao mesmo tempo em que tendem a ser reproduzidas por tal ação. Segundo ele, os agentes são sustentados pelas estruturas, tanto pelo conhecimento dos recursos dos esquemas culturais que os permitem mobilizarem recursos quanto pelo acesso a recursos que os habilitam a determinar os esquemas. Ele assegura que a estrutura é um fenômeno cultural e deriva da característica e da distribuição dos recursos na vida cotidiana e ainda, que esta estrutura é dinâmica, não estática, produto da evolução contínua e matriz do processo de interação social.

CULTURA ORGANIZACIONAL E A LEGITIMIDADE LOCAL

O tema cultura organizacional constitui um domínio tácito, complexo e abstrato. O interesse de pesquisa no campo tem sido ampliado nas últimas três décadas, assumindo um importante papel nas organizações. A diversidade de correntes teóricas encontrada na Antropologia acabou por ser refletida na cultura organizacional. O campo moldou-se com um formato plural, ambíguo, com variáveis perspectivas, distintas bases ontológicas e epistemológicas (SMIRCICH, 1983; MARTIN e FROST, 2001). Nesta diversidade emergem discussões das mais diferentes ordens, tais como, se a cultura organizacional é um fenômeno objetivo ou subjetivo; se é um fenômeno caracterizado pela homogeneidade ou heterogeneidade de seus participantes; se ela precisa ser analisada sob a ótica do observador externo ou do etnógrafo; se sua análise deve estar associada a elementos de um contexto específico local ou a elementos mais globalizados etc.

Esta pluralidade ocorreu diante de uma divisão básica de interpretação do conceito. Parte da literatura interpreta a cultura organizacional a partir de uma visão funcionalista, de ontologia realista e epistemologia positivista que trabalha com a condição de racionalidade superior onde é possível alcançar resultados operacionais satisfatórios a partir de uma visão homogênea da cultura organizacional (WILKINS e OUCHI, 1983; SCHEIN; 1992). Outra visão interpreta a cultura através do paradigma interpretativista, de ontologia nominalista e epistemologia antipositivista, reconhecendo as organizações como espaços marcados pela heterogeneidade (PETTIGREW, 1979). Nesta seara, Martin e Frost (2001) ainda incluem os autores pós-modernos, que não querem estabelecer uma teoria da cultura melhor, mas desafiar as bases da educação moderna, posicionando-se de forma crítica e tentando desestruturar as tentativas de se estabelecer o domínio intelectual de uma forma hierárquica.

Historicamente, o campo cresceu baseado na visão funcionalista a partir de trabalhos gerencialistas (OUCHI, 1982; PETER; WATERMAN, 1982) que retrataram a necessidade das organizações possuírem uma cultura forte para garantir sua eficiência competitiva. Posteriormente, ganham espaço os trabalhos simbólicos de orientação interpretativista e os críticos que enriquecem o campo, formando as bases epistemológicas da atual pluralidade.

Sob uma perspectiva simbólica, cultura significa *“uma rede de significações que circulam dentro e fora do espaço organizacional, usadas como instrumento de poder, que são criadas e recriadas nas relações cotidianas, sendo simultaneamente ambíguas e contraditórias, revelando a coesão e a fragmentação organizacionais”* (MUZZIO, 2010).

A esta perspectiva estão associados vários elementos constitutivos, dentre eles: os valores, os ritos, os rituais, as crenças, as estórias, as sagas, os heróis etc. (TRICE e BEYER, 1984). Freitas (2007) afirma que os ritos e rituais preenchem várias funções: comunicam a maneira como as pessoas devem se comportar; sinalizam os padrões de decoro aceitáveis; exemplificam a maneira de execução dos procedimentos e dramatizam os valores básicos. Tais elementos são úteis quando possibilitam uma sinalização do que é e do que não é legitimado ou aceito pelo grupo, inclusive na dimensão intercultural.

Para Neilsen e Rao (1987), a legitimidade é um complexo processo de construção social da realidade com suas dimensões objetivas e subjetivas (BERGER e LUCKMANN, 1967). Suchman (1995) entende que a legitimidade é uma percepção generalizada ou suposição que as ações de uma entidade são desejáveis, formais ou apropriadas a um sistema de normas, de valores e de convicções com definições construídas socialmente. Definições culturais determinariam como a organização é construída, como é guiada e, simultaneamente, como é compreendida e avaliada. Para o autor, a legitimidade está baseada em três aspectos: (a) legitimidade fundamentada em aspectos pragmáticos nas relações com stakeholders; (b) legitimidade fundamentada em avaliações normativas de decoro moral e (c) legitimidade fundamentada em definições cognitivas de conveniência e interpretação.

Scott (2001) usa termos com significados próximos como aceitabilidade e credibilidade. Para ele, as organizações requerem muito mais do que apenas recursos materiais ou informações técnicas para sobreviver em seus ambientes sociais. Elas também necessitam de aceitabilidade social e credibilidade. Esta aceitabilidade ocorrida nos locais em que as firmas operam está condicionada à forma com que a cultura é construída socialmente em cada local, quanto à definição,

percepção, alcance etc. e, para isto, é importante o reconhecimento das estruturas cognitivas compartilhadas pelos atores locais.

Para as organizações que operam em distintos ambientes culturais, a adaptação externa passa pela busca de legitimação perante os atores de cada local onde atuam, levando estas organizações a uma necessidade de alinhamento de suas estratégias a fim de estarem legitimadas e em conformidade com as leis, as regras, os costumes e os valores locais.

Isto é um desafio quando uma organização opera em vários contextos culturais, como as grandes corporações, fato já não encontrado nas PMEs, o que leva a constituição da vantagem competitiva cultural local por estas firmas, dado que elas possuem maior possibilidade de compreensão dos rituais, das significações, dos comportamentos sociais, dos valores compartilhados, enfim, da cultura local.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O campo da estratégia tem sido palco de distintas posições sobre os meios que as organizações dispõem para alcançar vantagem competitiva, mas, ainda que a origem da vantagem competitiva seja discutível, podemos admitir que a base conceitual da legitimidade cultural local perpassa direta ou indiretamente a estas escolas. Se considerarmos especificamente a Visão Baseada em Recursos, o reconhecimento de como os valores culturais são institucionalmente criados e recriado e o quanto estes podem ser entendidos sob as perspectivas simbólicas da cultura local pode significar para as PMEs vantagens competitivas sobre as grandes empresas.

Diante da complexidade que caracteriza o mundo organizacional e as dificuldades para alcançar a vantagem competitiva, novos elementos de análise podem proporcionar meios adicionais para que estas firmas possam alcançar competitividade. A inclusão de uma legitimidade cultural local como mais uma variável no universo estratégico destas organizações pode contribuir neste sentido.

Tal legitimidade pode ser particularmente importante nas estratégias desenvolvidas por PMEs, visto que, por sua atuação geográfica limitada, sua aproximação com a cultura local pode constituir uma importante característica para

que seus agentes possam melhor interpretar as aspirações, os valores e as crenças dos stakeholders locais e, por conseguinte, conseguir legitimação social. A unidade de análise desta legitimidade cultural local é o coletivo. O processo cognitivo social de aceitação das práticas estratégicas passa pela adequação destas práticas àquilo que é entendido pelos stakeholders locais como certo, identificado com os valores compartilhados e socialmente construídos neste ambiente.

Assim uma prática estratégica a ser utilizada por uma PME pode ser uma integração entre a busca de competitividade operacional e um comportamento culturalmente legítimo. Dado que a cultura constrange e molda a ação humana e o poder dos agentes locais estaria condicionado também por fatores culturais locais, as PMEs, a priori, estão mais alinhadas com os valores culturais locais. Diante disto, os pressupostos encontrados na teoria institucional e na teoria cultural oferecem valiosos *insights* de como as PMEs podem alcançar competitividade.

Por fim enfatizamos que, como é natural em um ensaio, a falta de pesquisa empírica naturalmente leva à indicação que estudos práticos venham a ser desenvolvidos para que o campo possa ganhar robustez. Igualmente, podem ser feitas pesquisas com diferentes enfoques, tais como, um comparativo entre a legitimidade de grandes corporações x PMEs ou a visão dos gestores que comandam as estratégias das PMEs sobre legitimidade e adequação cultural.

REFERENCIAS

BAIN, J. S. *Barriers to new competition*. Boston: Harvard University Press, 1956.

BARNEY, J. S. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, v. 17, n.01, p. 99 - 120, 1991.

BERGER, P. L.; LUCKMANN, T. *The social construction of reality*. New York: Anchor Books, 1967.

BURRELL, G.; MORGAN, G. *Sociological paradigms and organizational analysis*. London: Heinemann, 1979.

DACIN, M. T.; GOODSTEIN, J.; SCOTT, W. R. Institutional theory and institutional change: introduction to the special research forum. *Academy of Management Journal*, v. 45, n. 01, p. 45-57, 2002.

DiMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, v. 48, n. 02, p. 147-160, 1983.

EMIRBAYER, M; MISCHE, A. What is agency? *American Journal of Sociology*, v. 103, n. 04, p. 962-1023, 1998.

FREITAS, M. E. *Cultura Organizacional: Evolução e Crítica*. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

A LEGITIMIDADE CULTURAL LOCAL NAS PRÁTICAS ESTRATÉGICAS DE PMES

GIDDENS, A. *The constitution of society*. Berkeley: University of California Press, 1984.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; FONSECA, V. S. da; CRUBELLATE, J. M. Estrutura, agência e interpretação: elementos para uma abordagem recursiva do processo de desinstitucionalização. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 09, 1ª ed. Especial, p. 09-39, 2005.

MARTIN, J.; FROST, P. Jogos de Guerra da Cultura Organizacional: a luta pelo domínio intelectual. In: CLEGG, S.; HARDY, C e NORD, W (Org.) *Handbook de Estudos Organizacionais v. 2: reflexões e novas direções*. São Paulo: Atlas, 2001. p. 219-251.

MEYER, J. W.; ROWAN, B. Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. In: MEYER, J. W. & SCOTT, W. R. (org.) *Organizational environments: ritual and rationality*. London: Sage Publications, 1983.

MINTZBERG, H. *The rise and fall of strategic planning*. New York: Free Press, 1994.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. *Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MUZZIO, H. Culturas Regionais e Seus Impactos na Cultura Organizacional: Caso comparado entre matriz e subsidiárias no Brasil. Tese (Doutorado em Administração) – Escola de Administração de Empresas da Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2010.

NEILSEN, E. H.; RAO, M. V. H. The strategy-legitimacy nexus: a thick description. *Academy of Management Review*, v. 12, n. 03, p. 523-533, 1987.

OLIVER, C. Strategic responses to institutional process. *Academy of Management Review*, v. 16, n. 01, p. 145-179, 1991.

_____. The antecedents of deinstitutionalization. *Organization Studies*, v. 13, n. 01, p.563-588, 1992.

OUCHI, W. *Teoria Z: como as empresas podem enfrentar o desafio japonês*. São Paulo: Fundo Educativo Brasileiro, 1982.

PETERS, T.; WATERMAN JR., R. *In search of excellence*. New York: Harper Row, 1982.

PETTIGREW, A. M. On Studying Organizational Cultures. *Administrative Science Quarterly*, v. 24, n. 04, p. 570-581, 1979.

PORTER, M. E. *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press, 1980.

_____. *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. New York: Free Press, 1985.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, v. 68, n. 03, p. 79-91, 1994.

QUEIROZ, M. A. L. de; VANCONCELOS, F. C. de; GOLDSZMIDT, R. G. B. Economic and legitimacy: incorporating elements of organizational analysis institutional theory to the field of business strategy. *Brazilian Administration Review*, v. 04, n. 01, p. 51-65, 2007.

SCHEIN, E. H. *Organizational culture and leadership*. 2. ed. San Francisco: Jossey-Bass. Smart, 1992.

SCHUMPETER, J. *The theory of economic development*. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1934.

SCOTT, W. R. *Institutions and organizations*. 2.ed. Sage Publications, 2001.

SEWELL, W. H. JR. A theory of structure: duality, agency, and transformation. *American Journal of Sociology*, v. 98, n. 01, 1992.

SMIRCICH, L. Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative Science Quarterly*, v. 28, n. 03, p. 339-358, 1983.

SUCHMAN, M. C. Managing legitimacy: strategic and institutional approaches. *Academy of Management Review*, v. 20, n. 03, p. 571-610, 1995.

TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, v. 18, n. 7, p. 509-533, 1997.

TRICE, H. M.; BEYER, J. M. Studying Organizational Cultures through Rites and Ceremonials. *Academy of Management Review*, v. 09, n. 04, p. 653-669, 1984.

WERNERFELT, B. A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, v. 05, n. 02, p. 171-180, 1984.

WHITTINGTON, R. *What is strategy and does it matter?* London: Routledge, 1993.

WILKINS, A. L.; OUCHI, W. G. Efficient Cultures: exploring the relationship between culture and organizational performance. *Administrative Science Quarterly*, v. 28, n. 03, p. 468-481, 1983.