



Estratégia, institucionalismo e cultura: construção teórica de uma vantagem competitiva cultural local

*The competitive advantage of local culture: a theoretical
construct*

Henrique Muzzio*

RESUMO

Esse artigo apresenta uma construção teórica sobre a vantagem competitiva cultural local. Usamos pressupostos da teoria estratégica, da teoria institucional e da teoria da cultura para construir um modelo aplicado em estratégias de internacionalização. Dada a complexidade de um contexto pós-moderno, cresce a demanda por legitimidade cultural no diferentes locais em que uma firma atua, necessitando esforços para orientar os atores nas relações interculturais. A legitimidade cultural local passa pela aceitação tácita e/ou explícita dos *stakeholders* locais, das práticas estratégicas desenvolvidas por uma firma que atue em um delimitado contexto mercadológico que precisam ter harmonia com os valores culturais locais. Como adequar estratégia global e valores culturais locais? Postura de relativo equilíbrio entre a matriz e a subsidiária nas definições estratégicas; valorização da perspectiva local, tanto entre os atores da firma subsidiária, como entre os *stakeholders* locais; agregação da perspectiva simbólica local nas definições estratégicas da firma; comunicação da subsidiária de acordo com os valores culturais locais; adaptação de produtos e/ou serviços às lógicas cognitivas coletivas etc. são algumas ações estratégicas possíveis que levariam à vantagem competitiva cultural local.

Palavras-chave: Vantagem competitiva. Cultura local. Legitimidade.

ABSTRACT

This paper presents a theoretical construct of how internationalizing firms can procure competitive advantage in local cultures, developed from assumptions derived from strategic theory, institutional theory and cultural theory. Given the complexity of the postmodern context, there is growing demand for cultural legitimacy in the different places in which a firm operates, giving rise to the need for guidance with respect to how to deal with intercultural relations. Gaining local cultural legitimacy requires tacit and/or explicit acceptance by local stakeholders of the strategic practices developed by that firm that are congruent with local cultural values. The question of interest is how to balance global strategy and local cultural values. Possible strategic actions which might lead to deriving competitive advantage from local culture include: a posture of relative equilibrium between headquarters and subsidiary with respect to strategic definitions; valuing local perspectives, both those of employees of the local subsidiary and those of local stakeholders; including local symbolic perspectives in the strategic definitions of the firm; communication by the subsidiary that observes local cultural values; adaptation of products and/or services to local collective cognitive logic.

Keywords: Competitive advantage. Local cultures. Headquarter-subsidiary equilibrium.

* Fundação Getulio Vargas – SP - hmuzzio@gmail.br

1 INTRODUÇÃO

Esse trabalho tem como objetivo apresentar uma discussão teórica sobre a inclusão de uma gestão da legitimidade cultural local nas estratégias de firmas multinacionais. O campo da estratégia é bastante fecundo quanto à oferta de teorias que propõem meios para que as organizações alcancem uma vantagem competitiva sustentável (Whittington, 1993; Mintzberg *et. al.*, 2000). Mas, nem por isso, o campo está esgotado para novas perspectivas analíticas. Diante das condições ambíguas que marcam essa era pós-moderna onde a competição ocorre no nível internacional, os atores levantam lacunas teóricas e buscam, constantemente, novos modelos que respondam satisfatoriamente aos crescentes desafios do mundo contemporâneo. Uma dessas lacunas refere-se à relação entre estratégia global e cultura local, notadamente quando as firmas operam em diferentes culturas por meio de subsidiárias.

Com a ampliação das relações comerciais entre países, as firmas passaram a atuar diretamente em distintas nações mediante investimentos diretos, ampliando significativamente as relações culturais e os choques decorrentes dessas relações. Diante da constatação da inadequação de uma postura etnocêntrica, em pleno século XXI, no trato com outras culturas, surge a necessidade de uma gestão estratégica intercultural, que se baseia em maior interlocução e aceitação de crenças e de valores que são estranhos à cultura de origem de uma firma. Nesse sentido, justifica-se a construção de bases teóricas que contemplem a interculturalidade, pois os *stakeholders* locais, tais como os governos, os indivíduos, as comunidades etc. dificilmente aceitam passivamente a ação de firmas que não respeitem os valores culturais locais. Assim, esse trabalho busca contribuir com um debate que contemple a legitimidade cultural local como uma variável adicional no escopo da vantagem competitiva.

As construções teóricas, normalmente, se valem de conhecimentos oriundos de diferentes campos. Mintzberg (1994) propõe que a estratégia empresarial crie uma convergência com a teoria das organizações. Queiroz *et. al.* (2007) defendem que as práticas estratégicas tenham

legitimidade institucional e a ampliação do escopo do campo por meio de uma convergência com a teoria institucional.

Em concordância com esses autores, o presente ensaio traz uma discussão que defende a convergência do campo da estratégia com duas outras áreas: a teoria institucional e a teoria cultural, dado que esta junção pode fornecer *insights* complementares às teorias estratégicas tradicionais para alcançar competitividade por meio de uma legitimidade cultural local.

Essa legitimidade cultural local é aqui entendida como, **a aceitação tácita e/ou explícita por parte dos stakeholders locais, das práticas estratégicas desenvolvidas por uma firma que atue em um delimitado contexto mercadológico, quando estas práticas forem alinhadas com os costumes, as práticas e os valores culturais locais.**

Derfus *et. al.* (2008) fazem uma analogia entre as estratégias das firmas e o conto “Alice no país das maravilhas”, onde cada firma é forçada pelos concorrentes a participar de ações contínuas e crescentes, fazendo com que todos acabem precisando correr o mais rápido que podem apenas para permanecerem no mesmo lugar. Para esses autores, as ações estratégicas de uma firma são relacionadas com as ações estratégicas dos rivais e com as suas velocidades de ação. Mas as práticas estratégicas podem também se relacionar às construções sociais da realidade (Berger & Luckman, 1967), dado que uma condição competitiva não necessariamente fica vinculada apenas a questões racionais e instrumentais, podendo ser complementada a uma condição de legitimidade pelos *stakeholders*.

A pós-modernidade caracteriza-se por uma época de extrema relatividade, onde as relações que hoje se estabelecem entre as nações, as sociedades, os mercados e os povos, dificilmente, podem isolar uma determinada variável e especificar seus efeitos no mundo global. Fatores como a redução das dificuldades de transações econômicas e financeiras; a existência de redes de países e de empresas; o mercado comum; a virtualidade; a comunicação instantânea; a perda de referências sólidas das relações sociais ou a ausência de grandes narrativas explicativas da realidade social são algumas das variáveis que, atuando de maneira conjunta por meio de

uma complexa teia de relações, vêm proporcionando transformações sociais com consequências evidentes para as organizações (Harvey, 1992; Jameson, 1997; Lipovetsky, 2004). Essas transformações levaram as firmas a um patamar de competição global em que a vantagem competitiva possui um ciclo curto e instável e, em muitos casos, imprevisível (D'Aveni, 1995) diante de um consumo efêmero e de renovação permanente (Lipovetsky & Charles, 2004). Isso induz a que os esforços sobre aprendizagem organizacional, adequação estratégica ou convivência intercultural sejam analisados sob um novo limiar global (Parker, 1998).

Na perspectiva cultural, percebe-se um realinhamento dos valores culturais locais quanto aos efeitos da globalização que prenunciava a homogeneidade dos mercados. Para alguns autores (Giddens, 1991; Pesqueux, 2007; Prasad & Prasad, 2007), a globalização não levou à homogeneidade cultural como se poderia imaginar, e sim, acabou por ressaltar a diversidade de culturas. Para Giddens (1996, p. 96-97), “não existe um movimento unilateral em direção à homogeneidade cultural. A globalização também leva a uma insistência da diversidade, uma busca de recuperação de tradições perdidas e uma ênfase na identidade cultural local”, sendo também uma renovação dos nacionalismos locais (Kumar, 1997). Guibernau (1997, p. 141) cita que a intensidade e rapidez do fluxo de cultura global, atualmente, transformam o mundo em um lugar especial onde ocorrem os processos de integração e desintegração cultural. Para ele, “a extensão da capacidade de inter-relação cultural global leva à persistente interação cultural e à permuta que produz tanto a homogeneidade como o distúrbio culturais”.

Sem contrapor aos clássicos argumentos das principais correntes teóricas de competitividade, esse ensaio faz uma análise em um plano distinto em que os pressupostos da legitimidade cultural local podem ser aplicados complementarmente.

Para alcançar os propósitos aqui lançados foram desenvolvidas mais seis seções, além desta parte introdutória. A próxima seção oferece as principais escolas sobre as origens da vantagem competitiva. A seção três apresenta conceitos da teoria institucional que subsidiará a discussão

de legitimidade. A seção seguinte comenta o poder do agente, que trouxe discussões fecundas ao campo institucional, colaborando com o seu afastamento de uma visão determinista. A seção cinco discute a questão da cultura e a legitimidade cultural que pode ser uma perspectiva adicional de análise às perspectivas tradicionais de alcance da vantagem competitiva. A sexta seção apresenta a discussão do esboço teórico da legitimidade cultural local para, em seguida, serem feitas as considerações finais.

2 ESTRATÉGIA E VANTAGEM COMPETITIVA

As firmas focalizam suas ações estratégicas em referência aos seus concorrentes em busca de superá-los. Para Ansoff e McDoneell (1993), a estratégia empresarial visa à otimização do desempenho financeiro da organização, sendo pautada em quatro pilares: orientação de crescimento, posicionamento de mercado, diferenciação de produtos e diferenciação de mercados. Por outro lado, Mintzberg et. al. (2006) definem o tema como o padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e sequências de ação da organização em um todo coeso.

Uma questão central na ação estratégica é o alcance de uma vantagem competitiva sustentável. Essa importância favoreceu o surgimento de variadas correntes explicativas que buscam tornar possível dizer como alcançar a vantagem competitiva. Destacam-se quatro dessas correntes: organização industrial; visão baseada em recursos; capacidades dinâmicas e processos de mercado. A discussão principal desse artigo busca oferecer *insights* complementares a essas perspectivas clássicas, já largamente disponíveis na literatura, o que nos leva a tratá-las aqui resumidamente.

A organização industrial é uma corrente defensora de que a performance das firmas é reflexo direto do ambiente. O modelo SCP (*structure, conduct, performance*) argui que a performance de uma firma é decorrente do comportamento das firmas em uma determinada indústria, que, por sua vez, tal comportamento é decorrente da estrutura da indústria na qual a firma está presente (Bain, 1956).

Segundo Porter (1980), a estrutura da indústria é baseada em cinco forças: o poder de barganha de compradores; o poder de barganha de fornecedores; a ameaça de novos entrantes e de produtos substitutos e a rivalidade entre os competidores existentes. De acordo com 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 seu sistema de valor, distribuídas em atividades primárias (logística interna, operações, logística externa, *marketing* e vendas, serviço) e atividades de apoio (infraestrutura da empresa, gerência de recursos humanos, desenvolvimento de tecnologia, aquisição). A criação de valor, conseguida com custos menores que esta própria criação, conduziria à vantagem competitiva. Essa vantagem pode ser dividida em dois tipos: menor custo do que os rivais e habilidade em se diferenciar dos oponentes. Tal posicionamento, conjugado com as cinco forças, levaria ao sucesso da firma.

A estratégia de baixo custo pressupõe um forte investimento em instalações produtivas, que leve a ganhos de escala e à cuidadosa gestão dos custos operacionais que acarretariam possíveis reduções de quadro e o gerenciamento de programas de qualidade (Mintzberg et. al. 2006). Mas, apenas o preço baixo não seria fator único para o cliente. Outros pontos inerentes à qualidade e aos custos adicionais, como de utilização e correção de defeitos, não de ser observados pelos consumidores. As organizações que buscam esta estratégia devem desenvolver processos operacionais que deem às mesmas, condições de ofertar produtos e serviços que, mesmo com preços menores, não comprometam a qualidade, a disponibilidade, e um processo de distribuição que atenda aos anseios dos consumidores desse tipo de mercado.

A diferenciação já envolve uma estratégia com base em desenvolvimento de produtos e serviços únicos. A empresa oferta produtos / serviços de qualidade superior com desempenho e características únicas, justificando preços mais elevados que a concorrência devido a uma percepção diferenciada por parte dos clientes. Essa diferenciação poderia se dar apoiada em

cinco atributos: preço, imagem, suporte, qualidade e design (Mintzberg et. al. 2006).

Para os defensores da Escola do Posicionamento, a criação de barreiras de entrada para concorrentes na indústria funciona como importante instrumento para permanecer com vantagem competitiva em relações aos opositores. Entre os pressupostos desta escola, têm-se: as estratégias são genéricas e constituem posições específicas e identificáveis no mercado; o mercado é competitivo e de natureza econômica; o processo de formulação das estratégias é uma seleção das posições genéricas apoiadas em cálculos instrumental-analíticos.

Por outro lado, a Visão Baseada em Recursos defende como explicação preponderante para obtenção da vantagem competitiva, fatores internos da firma, predominantemente através do uso eficiente de seus recursos, os quais são considerados de mobilidade imperfeita (Wernerfelt, 1984). Tais recursos são, em geral, heterogêneos, o que proporciona acesso exclusivo e condição superior aos concorrentes. Barney (1991) argumenta que o acesso privilegiado aos recursos leva 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 isso, 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. Para os defensores dessa teoria, as firmas devem impedir que os seus recursos sejam imitados pelos concorrentes ou transferidos aos competidores, garantindo a permanência da vantagem competitiva.

Já a teoria de Processos de Mercado (Schumpeter, 1934) tem como unidade de análise a dinâmica do mercado. Seus adeptos, conhecidos como escola austríaca, trabalham com a perspectiva que nos mercados que possuem alto grau de dinâmica, incerteza e complexidade, as mudanças passam a servir como um “depurador”, ocorrendo o que o autor chamou de “destruição criativa”, o que faz surgir novas competências, novas formas e novas estratégias. Segundo a escola austríaca, o mercado é um processo de constante descoberta interativa que mobiliza informações e conhecimentos disper-

so, estando assim em constante desequilíbrio e com vantagens competitivas transitórias. As firmas têm condições privilegiadas de concorrência em virtude de ações empreendedoras, que buscam lucros superiores.

Segundo Hill e Deeds (1996), as firmas competem independentemente da estrutura da indústria, sendo algo natural do capitalismo. Eles discordam da capacidade da estrutura da indústria em determinar a natureza da concorrência e o nível dos retornos econômicos.

Por fim, para a teoria das Capacidades Dinâmicas, mais importante que o estoque de recursos é a capacidade de acumular e combinar novos recursos em novas configurações aptas a gerar fontes extras de rendas (Teece et. al., 1997). Segundo esses autores, o termo “capacidades” enfatiza o papel chave da estratégia em apropriadamente adaptar, interagir e re-configurar as capacidades internas e externas da firma, seus recursos e suas competências para aquilo que é requerido pelas mudanças ambientais. Aqui, a unidade de análise são os processos, os fluxos de recursos e competências da firma, sendo a natureza da vantagem competitiva algo sustentável, baseada sobre recursos em evolução e rendas ricardianas.

A despeito dessas distintas possibilidades de como as organizações alcançam vantagem competitiva, o arcabouço teórico presente na teoria institucional, na teoria da agência e na teoria cultural permite o desenvolvimento de análises complementares aos pressupostos presentes nessas escolas tradicionais. Nesse sentido, explora-se a partir de agora alguns pressupostos dessas teorias.

3 A VISÃO INSTITUCIONAL

Ao longo das últimas três décadas, a perspectiva institucional de análise tornou-se muito relevante para as discussões sobre a realidade organizacional. Denota-se essa condição, entre outros fatos, pelo número de artigos em publicações de destaque que utilizam os conceitos dessa teoria como “lente” de análise para as ações estratégicas, a mudança organizacional e tópicos pontuais, tais como: estratégia e competitividade (Oliver, 1991); gestão estratégica de poluição ambiental (Berrone & Gomez-Mejia, 2009),

empreendedorismo (Carlsson, 2002); persistência e mudança (Dacin et. al., 2002) Além disso, a teoria institucional tornou-se uma popular e poderosa explicação, tanto para ações individuais, quanto organizacionais, tendo contribuído com *insights* para as causas da institucionalização nas organizações e os processos pelos quais as organizações adquirem aceitabilidade social (Oliver, 1992; Dacin et al., 2002).

A sua larga difusão leva à geração de correntes diversas sobre o seu alcance e a sua aplicabilidade, dependendo dos pressupostos ontológicos e epistemológicos adotados. Essa diversidade acaba por gerar também um debate sobre a aplicação da teoria institucional. Machado-da-Silva, et. al. (2005) evidenciam as dificuldades de boa parte dos adeptos dessa teoria em pensar além das fronteiras paradigmáticas estabelecidas por Burrell e Morgan (1979). Esses autores classificam a teoria institucional como multiparadigmática, não se resumindo às visões deterministas encontradas em alguns trabalhos.

Dado que a realidade é simultaneamente objetiva e subjetiva (Berger & 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 essa ação ser espaciotemporalmente delimitada, ou seja, vinculada a um tempo e a um espaço determinados.

A tese central da teoria institucional é que a firma alcança legitimidade pela conformidade de expectativas de instituições e de *stakeholders* (DiMaggio & Powell, 1983; Berrone & Gomez-Mejia, 2009) 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 é produto. Conforme esses autores, dizer que um segmento da atividade humana foi institucionalizado já é dizer que esse segmento foi submetido ao controle social, ainda que seja aberto o espaço para processos de desinstitucionalização e reinstitucionalização. Nessa

perspectiva, o produto do homem acaba sendo reificado, passando a ser visto como uma ação não humana, dotado de certo sentido superior, facilitando o alcance da legitimidade social.

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. Essa homogeneidade é fruto desses campos organizacionais altamente estruturados onde os atores agem racionalmente contra as incertezas e as restrições.

DiMaggio e Powell (1983) argumentam que as mudanças sociais ocorrem por meio de modelos considerados adequados. Esse isomorfismo acontece com base em três mecanismos: o mimético, o normativo e o coercitivo, que podem ser tanto formais quanto informais. Segundo esses autores, 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 baseados em elementos de regulamentação para enquadramento do comportamento dos atores. Ele destacou 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, de símbolos e de gestos que são significados atribuídos pelo homem (pressupostos da teoria interpretativa cultural); daí, para cada ação humana há elementos objetivos, mas que também possui uma interpretação subjetiva do ator, que é baseada em suas experiências, sua formação, sua 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 interorganizacional, 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, dado sua disposição em reconhecer as influências externas e a interpretação intersubjetiva dos dirigentes dentro de contextos espaços-temporais específicos. Nessa ótica, Oliver (1991) defende que as firmas respondem distintamente às pressões ambientais e desencadeiam estratégias diferenciadas apoiadas em suas realidades internas, a saber: aquiescência, compromisso, desvio, desafio e manipulação, dispostas em um continuum, que vai de uma postura passiva até a uma ação voluntaristas. Em relação a essas mudanças organizacionais, a autora identifica três forças principais de pressão sob as práticas e normas institucionalizadas: pressões funcionais, políticas e sociais. Zilber (2002) diz que as pressões são interpretadas, recebem um significado e então são respondidas pelos atores, dando assim um caráter simbólico às ações. Posição corroborada por Green Jr. *et. al.* (2009) que defendem uma visão simbólica da teoria institucional com o uso da linguagem retórica. Para eles, esse uso provê um *framework* para analisar mudança na racionalidade gerencial e ajudar a dar sentido (significado) a uma prática, ampliando sua difusão e consolidação. Essa capacidade de resposta dos atores é vista sob uma ótica de poder de agência como a capacidade desse ator interagir com o meio e modificá-lo, inclusive o cultural.

4 A PERSPECTIVA DA AGÊNCIA

Agência é definida 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. Por meio do *interplay* de hábito, de imaginação e de julgamento, reproduzem e transformam essas estruturas em resposta interacional para os

problemas colocados pela mudança situacional histórica. Assim, a agência acaba por ampliar a capacidade voluntarista do agente, em comparação a um determinismo associado à teoria institucional. Eles veem a agência humana como espaciotemporalmente determinada, um processo de engajamento social formado pelo passado, pelo hábito; pelo futuro, por uma capacidade de imaginar alternativas possíveis; e pelo presente, mediante capacidade para contextualizar os hábitos do passado e os projetos futuros dentro das contingências do momento.

Segundo esses autores, a agência é 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 ambiguidades do presente.

É importante notar que estes elementos não necessariamente atuam com a mesma intensidade, sendo possível falar em agência mais engajada com o passado ou com o futuro. Além disso, esses elementos também não atuam em uma ordem sequencial; mas, cada dimensão da agência é simultaneamente orientada para o passado, o presente e o futuro por meio de um fluxo de tempo. Para os autores, a orientação temporal pode envolver vários graus de invenção e refletividade em relação à ação e ao contexto temporal-relacional. Sua concepção de agência é intrinsecamente social e relacional, quando é engajada e desengajada por atores de diferentes contextos ambientais que constituem suas próprias estruturas, reflexos de seus universos sociais. Ainda, sua capacidade é concebida como um processo analítico autônomo vis-à-vis de interação interpessoal.

Sobre o poder de agência, Scott (2001) afirma que, ao longo da história das ciências so-

ciais, sempre existiu uma tensão latente entre os teóricos que enfatizavam os determinantes estruturais e culturais da ação e aqueles teóricos que ressaltavam a habilidade de atores individuais em fazer a diferença no fluxo dos eventos, versão da antiga contraposição entre liberdade e controle ou determinismo e voluntarismo. O autor afirma que, mesmo sendo o impulso da teoria institucional responsabilizar-se pela continuidade e construção da estrutura social, isso não impede que ela ofereça atenção à maneira completa com que os atores sociais agem no intuito de criar, manter e mesmo transformar as próprias instituições.

Tal raciocínio encontra eco na sociologia da estruturação de Giddens (1984), que vê a estrutura como mutuamente constitutiva da ação e por ela constituída, enquanto fruto de um conjunto prescrito de regras, de procedimentos e de padrões emergentes de interação, resultantes da contínua interpretação deles na rotina da organização. Scott (2001) expõe que a teoria da estruturação é um importante desenvolvimento na teoria sociológica que provê uma estrutura conceitual e produtiva para examinar a inter-relação entre liberdade e controle, outrora tratados por muitas estruturas teóricas como ideias opostas que forçam os atores a tomar partido e privilegiam um valor social em vez de 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 tanto como 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 ideia de causalidade linear entre elas, entendendo estruturas como “traços de memória” que se manifestam, se reproduzem e se reconstróem 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 fundamentam o próprio processo por meio do qual ambos emergem, permeados por configurações contínuas de interpretação (Scott, 2001).

Sewell (1992) 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. O autor assegura que a estrutura é um fenômeno cultural e deriva da característica e da distribuição dos recursos na vida cotidiana e, ainda que a estrutura é dinâmica, não estática, produto da evolução contínua e matriz do processo de interação social.

Sob o ponto de vista cultural, DiMaggio (1997) afirma que a pesquisa sobre a cognição pode melhorar nossa compreensão a respeito da capacidade da cultura e tanto constranger quanto possibilitar a ação humana, além de ajudar a entender o uso dos elementos culturais para se perseguir propósitos. O autor indica dois tipos de cognição: i) Cognição automática, que se refere àquela que se processa automática, rápida, não verbalizada e implicitamente. Esse tipo de cognição cotidiana e rotineira se apoia pesada e acriticamente sobre estruturas de conhecimento ou esquemas que representam objetos ou eventos e proporcionam pressuposições *default* a respeito de suas características, de relações e de vinculações sob condições de informações incompletas. ii) Cognição deliberada, que é aquela que é verbalizada, explícita e demorada. Nesta, as pessoas quando suficientemente motivadas, podem superar os modos automáticos de cognição e pensar crítica e reflexivamente. Esta superação é pouco frequente (rara) porque a deliberação não é eficiente o bastante para rejeitar as facilidades oferecidas pela cognição automática.

Nessa ótica, a análise das ações estratégicas ganha robustez quando incorpora em seu desenvolvimento a capacidade do agente em

interpretar as nuances do contexto cultural local em complemento aos outros elementos analíticos e daí tomar decisões que sejam convergentes com os valores dos *stakeholders* locais.

5 CULTURA E A LEGITIMIDADE LOCAL

A atuação global das firmas por meio de subsidiárias pode fazer com que as ações estratégicas não sejam únicas para cada uma delas. Pressões sociais locais podem levar a uma adequação da gestão estratégica, que precisa contemplar os interesses de uma visão global e local. Diante da dimensão mundial da globalização e sua capacidade de disseminação em um tempo desvinculado do espaço, torna-se pertinente a avaliação da relação entre o global e o local ou entre a origem das forças transformadoras e o destino a ser transformado. O deslocamento dessas forças ocorre sob inúmeras bases culturais ao redor do mundo, o que favorece a intensificação dos fluxos culturais, que se entrelaçam em um movimento dual, de influência simultânea (Giddens, 1991; Kumar, 1997; Castells, 1999).

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, não sendo meras discussões de moda, mas, assunto cristalizado dentro de novos paradigmas de pesquisa com um papel ativo no contexto organizacional. O interesse no tema ampliou-se a partir da década de 1980, em virtude da condição japonesa competitiva em segmentos industriais dominados pelos norteamericanos (Freitas, 1991).

A diversidade de correntes teóricas encontrada na Antropologia, origem do conhecimento cultural, 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 & Frost, 2001).

Essa pluralidade ocorreu após uma divisão básica de interpretação do conceito. Parte da literatura interpreta a cultura organizacional baseada em uma visão funcionalista, de ontologia realista e epistemologia positivista, que trabalha com a condição de racionalidade su-

perior onde é possível alcançar resultados operacionais satisfatórios com base em uma visão homogênea da cultura organizacional (Wilkins & Ouchi, 1983; Barney, 1986; Schein, 1992). Outra visão interpreta a cultura mediante o paradigma interpretativista, de ontologia nominalista e epistemologia antipositivista, reconhecendo as organizações como espaços marcados pela heterogeneidade (Pettigrew, 1979; Riad, 2005). Nessa seara, Martin e Frost (2001) ainda incluem os autores pós-modernos (Alvesson & Berg, 1992; Calás & Smircich, 1999). Segundo Martin e Frost (2001), esses autores 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 apoiado em trabalhos gerencialistas (Ouchi, 1982; Peters & Waterman Jr., 1982), que retrataram a necessidade de as organizações possuírem uma cultura forte para garantir sua eficiência competitiva. Posteriormente, ganham espaço na literatura os trabalhos de orientação interpretativista e os críticos que enriquecem o campo, formando as bases epistemológicas da atual pluralidade.

Schein (1992) define cultura organizacional como um padrão de pressupostos básicos que um determinado grupo criou, descobriu ou desenvolveu, lidando com seus problemas de adaptação externa e integração interna, que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e, por isto, serem ensinados aos demais integrantes do grupo como a maneira correta de perceber, pensar e sentir em relação aos problemas. Nessa ótica, o autor defende a cultura como dinâmica, tendo a possibilidade de ser aprendida, transmitida e modificada.

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. Com isso, realidades culturais distintas tendem a levar as 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.

A cultura organizacional possui elementos constitutivos que são marcados por intenso simbolismo. Entre eles estão: os valores, os ritos, os rituais, as crenças, as estórias, as sagas, os heróis etc. (Trice & Beyer, 1984). Freitas (2007), por exemplo, afirma que os ritos e rituais preenchem várias funções, tais como: comunicam a maneira como as pessoas devem se comportar; sinalizam os padrões de decoro aceitáveis; exemplificam a maneira de execução dos procedimentos; dramatizam os valores básicos e exibem experiências que podem ser mais facilmente lembradas. 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 & 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 de interpretação.

Scott (2001) usa termos como aceitabilidade ou credibilidade que possuem proximidade com o conceito de legitimidade. 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. Essa aceitabilidade local está condicionada à forma com que a cultura é construída socialmente em cada local, quanto à definição, à percepção, ao alcance etc. e, para isso, é importante o reconhecimento das estruturas cognitivas compartilhadas pelos atores locais.

A legitimação de firmas que operam internacionalmente passa pela gestão da convi-

vência com diferentes culturas, que pode ocorrer de três formas: para a teoria convergente, a cultura nacional não influencia na forma de gerir uma organização, existindo um modelo de gestão universal. Já para a teoria divergente, diferenciam-se os modelos gerenciais em virtude da cultura nacional. Há ainda uma terceira corrente que admite a cultura ser influenciada por aspectos locais e globais e por perspectivas múltiplas.

Segundo Woywod (2002), em virtude das diferenças institucionais nos variados contextos nacionais, a difusão global de conceitos gerenciais é disseminada de forma isomórfica, mas esses conceitos passam por adaptações pelas interpretações dos gestores locais, tendo consequências significativamente diferentes no nível organizacional. Nelson e Gopalan (2003) defendem que a cultura organizacional é influenciada pela cultura nacional tanto por questões isomórficas, como visto na teoria institucional (Meyer & Rowan, 1983; Powell & DiMaggio, 1991) e na ecologia populacional (Hannan; Freeman, 1977), como por questões não isomórficas, como a modernidade capitalista.

Nos últimos anos, o campo de cultura organizacional experimentou reconhecido avanço em seu escopo. Profusão de perspectivas foi apresentada, variadas correntes se estabeleceram. Uma delas está relacionada com a condição pós-moderna do contexto atual, que levou a uma releitura da visão da cultura como fluxo, agora intensificado. Os valores, as crenças, os artefatos e os pressupostos acentuam sua mobilidade e ganham uma condição ampliada de deslocamentos entre os povos e entre as organizações, existindo trocas intensas destes elementos, favorecidas pelas condições de deslocamento de produtos, de serviços e de ideias entre todas as partes do mundo. Nessa ótica, não existe uma lógica de cultura única, bem como não podemos enxergar a cultura como uma fotografia, mas um intercâmbio de várias culturas, que se entrelaçam em ondas de fluxos, irradiados de muitos lugares ou mesmo de lugares virtuais.

Uma decorrência dessa questão é a discussão sobre como as organizações se relacionam com os contextos locais e as trocas culturais daí decorrentes e quais as consequências das estratégias desencadeadas (Pesqueux, 2007). Três

modelos teóricos são possíveis para esse fenômeno. Um primeiro é o modelo generalista de organização de empresas, em que se busca uniformizar as práticas de gestão, independente das diferenças culturais onde as organizações operem. Sob o ponto de vista histórico, essa foi a estratégia predominante usada pelas primeiras organizações que promoveram suas expansões internacionais. Os críticos desse modelo sustentam que há neste processo de intercâmbio cultural uma relação desigual entre culturas hegemônicas e subservientes. Para alguns autores, a noção de multiculturalismo é problemática e perpetua um modelo hegemônico nas relações no nível global, existindo condições desiguais de acesso ao progresso material ou ainda, que as mudanças interorganizacionais continuam a replicar um imperialismo organizacional expansionista no contexto estrutural, tecnológico e administrativo (Banerjee & Linstead, 2001; Canclini, 2005).

O segundo modelo opera mediante completa transferência das definições e execuções para as organizações locais, ou seja, as práticas são definidas em cada contexto cultural de atuação. Parece haver consenso que esse modelo tem uso restrito. O terceiro modelo trabalha com a perspectiva das estratégias e práticas gerenciais serem oriundas tanto da cultura da matriz como das relações sociais nos diferentes contextos culturais. Esse modelo parece prevalecer no atual cenário mundial onde as regras globais convivem ambigualmente com as questões locais (Giddens, 1991; Pesqueux, 2007).

Nesse sentido, os atores organizacionais, quando necessitam interagir, atuar, compartilhar, enfim, obter legitimidade com os diversos atores de determinado local, podem buscar reconhecer e incorporar os seus valores culturais compartilhados, construídos local e socialmente para que esses adquiram a legitimidade necessária no desenvolvimento de suas práticas estratégicas, fazendo isso de forma simultânea entre as orientações estratégicas da matriz e os valores culturais locais.

6 ESQUEMA TEÓRICO

A figura 01 sintetiza e ilustra o esquema teórico aqui discutido, voltado para ações es-

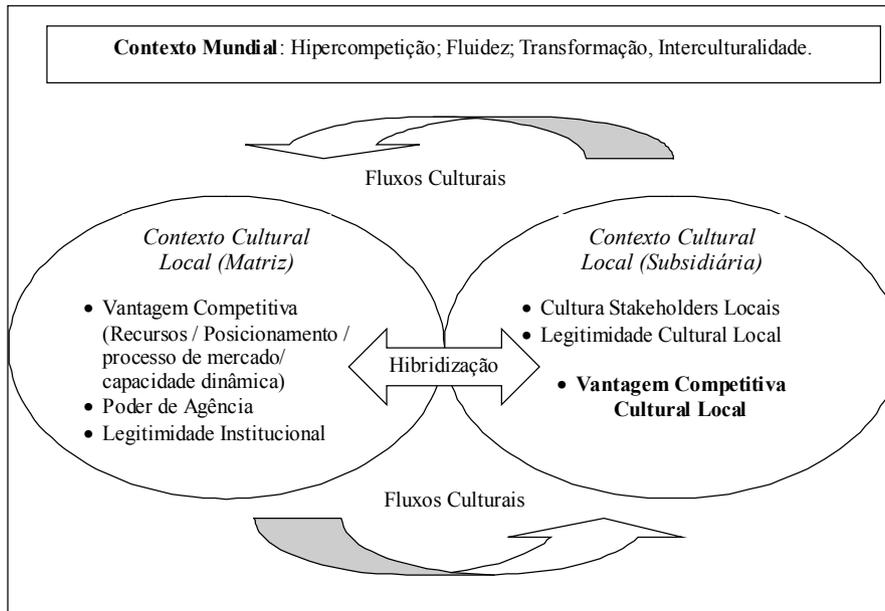


Figura 1 - Modelo Teórico.
Fonte: Elaboração do Autor

tratégias de internacionalização de firmas por meio de subsidiárias e estabelece as conexões entre as perspectivas teóricas discutidas anteriormente.

O modelo proposto parte das seguintes premissas:

- Contexto Mundial: matriz e subsidiária atuam em um mercado de hipercompetitividade global, de extrema fluidez onde as regras e paradigmas não representam mais bases sólidas de análise; ocorrem céleres transformações no mercado (consumidores, legislação etc.), existência de fluxos culturais onde os locais são receptores e transmissores de valores culturais concomitantemente;
- A fonte da vantagem competitiva pode ser alcançada mediante o uso de estratégias clássicas (Recursos, Posicionamento, Processos de Mercado, Capacidades Dinâmicas) que são complementadas pela gestão cultural local;
- Os atores da matriz e da subsidiária possuem poder de agência e compartilham posições relativamente equilibradas sobre as decisões estratégicas;
- A matriz e as subsidiárias agem estrategicamente por meio de elementos institucionalizados de legitimidade social;

- Além das estratégias definidas pela matriz, a subsidiária é parte de um contexto cultural definido pelos *stakeholders* locais por meio de seus valores, suas crenças etc. em um processo de hibridização cultural;
- A subsidiária precisa ser legitimada de acordo com valores culturais locais.

Nesse modelo, a subsidiária alcança vantagem competitiva com base na conjugação de duas ações: observação das linhas estratégicas definidas pela matriz e observação dos preceitos da legitimidade cultural local por meio de ações equilibradas entre as estratégias da matriz e ações locais que podem ser conseguidas, entre outros: i) Por um processo de comunicação adequado à linguagem simbólica valorizada pelos *stakeholders* locais; ii) Adaptação dos produtos e/ou serviços agregados condizentes com os valores culturais locais; iii) Respeito às tradições sociais presentes em crenças, histórias, rituais etc.

A legitimidade cultural local pode favorecer a vantagem competitiva quando a subsidiária: i) Tem acesso privilegiado de comunicação com os consumidores e preferência em suas escolhas; ii) Desenvolve uma imagem positiva perante os *stakeholders*, o que leva à sua aceitação tácita ou explícita; iii) Possui reconhecimento

to institucional e divulgação privilegiada por parte dos meios de comunicação; iv) Possui acesso preferencial na decisão de compra em virtude de processos cognitivos simbólicos dos consumidores; v) Possui risco reduzido de sofrer sanções legais etc.

Essas ações são facilitadas, por exemplo:

i) Por acordos explícitos entre os gestores principais da matriz e subsidiária para aplicação desta postura estratégica; ii) Por canal aberto de comunicação entre estas unidades para clara exposição das diferenciações empregadas; iii) Por uma valorização de serviços agregados realizados por atores locais, tais como consultores e pesquisadores. iv) Por uma participação de profissionais expatriados da matriz para a subsidiária que tenha agregado a política da matriz e a vivência cultural local.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A origem da vantagem competitiva possui distintas teorias. A base conceitual da legitimidade cultural local pode ser aplicada, direta ou indiretamente, a essas escolas. O posicionamento, os recursos e competências individuais ou os processos e rotinas das firmas podem ser melhor compreendidos observando, complementarmente, os valores culturais locais quando as firmas operam com subsidiárias.

Naturalmente, os efeitos da globalização podem variar, tanto em relação aos contextos regionais, como em relação aos setores econômicos. As nações possuem diferentes níveis de inserção internacional, inclusive entre suas atividades econômicas, e isso deve ser observado ao se trabalhar na perspectiva da vantagem competitiva cultural local. O Brasil, por exemplo, embora tenha ampliado sua inserção internacional no contexto econômico mundial, ainda é uma nação com predomínio de exploração do mercado interno; por outro lado, alguns setores de sua economia possuem forte inserção global com produtos pouco diferenciados globalmente, o que pode reduzir a importância da legitimidade cultural local nas estratégias das firmas que atuam nesses segmentos.

Diante da complexidade que caracteriza o mundo organizacional, do processo de internacionalização das firmas, da globalização dos

mercados e as consequentes dificuldades para que as firmas consigam uma vantagem competitiva, novos elementos de análise podem proporcionar meios adicionais para que estas firmas possam alcançar competitividade. Uma questão emergente é: como adequar a estratégia global e os valores culturais locais? Algumas ações estratégicas possíveis são: Postura de relativo equilíbrio entre matriz e subsidiária nas definições estratégicas; valorização da perspectiva local, tanto entre os atores da firma subsidiária como entre os *stakeholders* locais; agregação da perspectiva simbólica local nas definições estratégicas da firma; comunicação da subsidiária condizente com os valores culturais locais; adaptação de produtos e/ou serviços às lógicas cognitivas coletivas; respeito às crenças locais; enfim, uma gestão estratégica em que haja um processo de hibridização entre aquilo que precisa ser visto de forma global e aquilo que pode alcançar resultados superiores se trabalhada com um olhar cultural específico. Para isso, naturalmente, é requerida uma nova postura dos dirigentes, que passa pelo reconhecimento de visões alternativas e sua valorização para contextos específicos.

Dado o caráter simbólico da cultura e sua característica de moldar e ser moldada pelo homem, o processo cognitivo social de aceitação das práticas estratégicas passa pela adequação dessas práticas àquilo que é entendido pelos *stakeholders* locais como certo, ou seja, identificado com os valores compartilhados e socialmente aceitos.

Diante disso, os pressupostos encontrados na teoria institucional, que enfatizam a legitimidade perante o ambiente e a característica do agente em moldar e ser moldado pela construção social da realidade, aliado a alguns pressupostos da teoria cultural, tais como, a particularidade e a unicidade de cada contexto cultural, o padrão que um determinado grupo social elegeu como legítimo e válido para sua realidade, os fluxos culturais etc., são concepções que podem convergir dentro de uma perspectiva interdisciplinar para oferecer *insights* úteis de como as firmas podem alcançar vantagens superiores aos concorrentes.

Por fim, enfatiza-se mais uma vez o objetivo de complementaridade deste ensaio aos

clássicos instrumentos estratégicos de alcance da competitividade. Como é natural em um trabalho ensaístico, indica-se a falta de pesquisa empírica, mas essa lacuna leva naturalmente à indicação que estudos, tanto de natureza quantitativa, como de natureza qualitativa, venham a se desenvolver. Nesse sentido, futuras pesquisas podem analisar ações de legitimidade de grandes corporações no contexto internacional. Mais ainda, análises posteriores podem buscar compreender como a legitimidade cultural local pode interferir nas análises específicas de cada escola tradicional: organização industrial; visão baseada em recursos; processos de mercado e capacidades dinâmicas, ampliando assim o escopo teórico-empírico do campo em geral. Pesquisas podem ainda buscar compreender como os consumidores se comportam diante de firmas que operam e que não operam com estratégias de legitimidade cultural local.

No exemplo brasileiro, futuras pesquisas podem investigar se as diferenças regionais nos hábitos dos consumidores são captadas pelas organizações e como estas organizações interpretam tais diferenciações. Propõem-se ainda investigações que indiquem quais setores econômicos do país são mais propensos ao impacto da vantagem competitiva cultural local em decorrência do nível de inserção internacional desses setores.

REFERÊNCIAS

- Alvesson, M. & Berg, P. O. (1992). *Corporate Culture and Organizational Symbolism: an overview*. Walter de Gruyter.
- Ansoff, I. & Mcdonnell, E. J. (1993). *Implantando a Administração Estratégica*. São Paulo: Atlas.
- Bain, J. S. (1996). *Barriers to new competition: their Character and Consequences in Manufacturing Industries*. Boston: Harvard University Press.
- Banerjee, S. B. & Linstead, S. (2001). Globalizations, Multiculturalism and Other Fictions: colonialism for the new millennium? *Organization*, 8(4), 683-722.
- Barney, J. S. (1986). Strategic factor markets. *Management Science*, 32(10), 1231-1241.
- Barney, J. S. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(10), 99 -120.
- Berger, P. L. e Luckmann, T. (1967). *The social construction of reality*. New York: Anchor Books.
- Berrone, P. & Gomez-Mejia, L. R. (2009). Environmental Performance and Executive Compensation: an integrated agency-institutional perspective. *Academy of Management Journal*, 52(1), p. 103-126.
- Burrell, G. & Morgan, G. (1979). *Sociological paradigms and organizational analysis*. London: Heinemann.
- Calás, M. & Smircich, L. (1999). Past Postmodernism? reflections and tentative directions *Academy of Management Review*, 24(4), 649-671.
- Canclini, N. G. (2005). *Diferentes, Desiguais e Desconectados: mapas da interculturalidade*. Rio de Janeiro: Editora UFRJ.
- Carlsson, B. (2002). Institutions, Entrepreneurship, and Growth: biomedicine and polymers in Sweden and Ohio. *Small Business Economics*, 19, 105-121.
- CASTELLS, M. (1999). *A Sociedade em Rede*. São Paulo: Paz e Terra.
- Dacin, M. T.; Goodstein, J. & Scott, W. R. (2002). Institutional theory and institutional change: introduction to the special research forum. *Academy of Management Journal*, 45(1), 45-57.
- D'Aveni, R. A. (1995). *Hipercompetição: estratégias para dominar a dinâmica do mercado*. Rio de Janeiro: Campus.
- Derfus, P. J. et al. (2008). The red queen effect: competitive actions and firm performance. *Academy of Management Journal*, 51(1), 61-80.
- DiMaggio, P. J. & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147-160.
- DiMaggio, P. J. (1997). Culture and cognition. *Annual Review of Sociology*, 23, 263-287.
- Emirbayer, M.; Mische, A. (1998). What is agency? *American Journal of Sociology*, 103(4), 962-1023.
- Freitas, M. E. (1991). *Cultura organizacional: formação, tipologias e impactos*. São Paulo: Makron Books, McGraw-Hill.

- Freitas, M. E. (2007). *Cultura Organizacional: Evolução e Crítica*. São Paulo: Thomson Learning.
- Green JR., S. E; Li, Y. & Nohria, N. (2009). Suspended in Self-Spun Webs of Significance: a rhetorical model of institutionalization and institutionally embedded agency *Academy of Management Journal*, 52(1), 11-36.
- Giddens, A. (1984). *The constitution of society*. Berkeley: University of California Press.
- Giddens, A. (1991). *As Consequências da Modernidade*. São Paulo: Editora Unesp.
- Giddens, A. (1996). *Para Além da Esquerda e da Direita*. São Paulo: Editora Unesp.
- Guibernau, M. (1997). *Nacionalismos: o estado nacional e o nacionalismo no século XX*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editora.
- Hannan, M. T. & Freeman, J. H. (1977). The Population Ecology of Organizations. *American Journal of Sociology*, 82, 926-964.
- Harvey, D. (1992). *Condição Pós-Moderna: uma pesquisa sobre as origens da mudança cultural*. São Paulo: Edições Loyola.
- Hill, C. W. L. & Deeds, D. L. (1996). The importance of industry structure for the determination of firm profitability: a new-Austrian perspective. *Journal of Management Studies*, 33(4), 429-451.
- Jameson, F. (1997). *Pós-modernismo: a lógica cultural do capitalismo tardio*. São Paulo: Ática Editora.
- Kumar, K. (1997). *Da Sociedade Pós-Industrial à Pós-Moderna: novas teorias sobre o mundo contemporâneo*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editora.
- Lipovetsky, G. (2004). Tempo Contra Tempo, ou a Sociedade Hipermoderna In: Lipovetsky, G. & Charles, S. *Os Tempos Hipermodernos*. São Paulo: Barcarolla, p. 49-103.
- Lipovetsky, G.; Charles, S. (2004). *Os Tempos Hipermodernos*. São Paulo: Editora Barcarolla.
- Machado-da-Silva, C. L.; Fonseca, V. S. da; Crubellate, J. M. (2005). Estrutura, agência e interpretação: elementos para uma abordagem recursiva do processo de desinstitucionalização. *Revista de Administração Contemporânea*, 9 (1 ed. Especial), 09-39.
- Martin, J. & Frost, P. (2001). Jogos de Guerra da Cultura Organizacional: a luta pelo domínio intelectual. In: Clegg, S.; Hardy, C.; Nord, W (Org.) *Handbook de Estudos Organizacionais*, 2: reflexões e novas direções. São Paulo: Atlas, p. 219-251.
- Meyer, J. W. & Rowan, B. (1983). Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. In: Meyer, J. W.; Scott, W. R. (Org.) *Organizational environments: ritual and rationality*. London: Sage Publications.
- Mintzberg, H. (1994). *The Rise and Fall of Strategic Planning*. New York: Free Press.
- Mintzberg, H.; Ahlstrand, B. & Lampel, J. (2000). *Safári de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Porto Alegre: Bookman.
- Mintzberg, H; Lampel, J.; Quinn, J B. & Ghoshal, S. (2006). *O Processo da Estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados*. São Paulo: Bookman.
- Neilsen, E. H. & Rao, M. V. H. (1987). The strategy-legitimacy nexus: a thick description. *Academy of Management Review*, 12(3), 523-533.
- Nelson, R. E. & Gopalan, S. (2003). Do Organizational Cultures Replicate National Cultures? isomorphism, rejection and reciprocal opposition in the corporate values of three countries. *Organization Studies*, 24(7), 1115-1151.
- Oliver, C. (1991). Strategic responses to institutional process. *Academy of Management Review*, v.16, n. 01, p. 145-179.
- Oliver, C. (1992). The antecedents of deinstitutionalization. *Organization Studies*, 13(1), 563-588.
- Ouchi, W. (1982). *Teoria Z: como as empresas podem enfrentar o desafio japonês*. São Paulo: Fundo Educativo Brasileiro.
- Parker, B. (1998). Evolução e Revolução: da internacionalização à globalização In: Clegg, S.; Hardy, C. & Nord, W. (Org.) *Handbook de Estudos Organizacionais*, 1: modelos de análise e novas questões organizacionais. São Paulo: Atlas, p. 400-433.
- Pesqueux, Y. (2007). Culturas, Culturalismo e Globalização. In: Chalot, J-F.; Fachin, R. e Fischer, T. (Org.) *Análise das Organizações 2: poder, cultura, subjetividade e vida simbólica*. Porto Alegre: Editora da UFRGS, p. 281-306.

- Pettigrew, A. M. (1979). On Studying Organizational Cultures. *Administrative Science Quarterly* 24(4), 570-581.
- Peters, T. & Waterman Jr. R. (1982). *In search of excellence*. New York: Harper Row.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. New York: Free Press.
- Powell, W. W. & DiMaggio, P. J. (Editors). (1991). *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Prasad, A. & Prasad, P. (2007). Flux and Flows: the globalization of culture and its implications for management and organizations. *The Journal of Global Business Issues*, 1(2), 11-20.
- Queiroz, M. A. L. de; Vasconcelos, F. C. de & Goldszmidt, R. G. B. (2007). Economic and legitimacy: incorporating elements of organizational analysis institutional theory to the field of business strategy. *Brazilian Administration Review*, 4(1) 51-65.
- Riad, S. (2005). The Power of 'Organizational Culture' as a Discursive Formation in Merger Integration. *Organization Studies*, 26(10), 1529-1554.
- Schein, E. H. (1992). *Organizational culture and leadership*. 2. ed. San Francisco: Jossey-Bass. Smart.
- Schumpeter, J. (1934). *The theory of economic development*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Scott, W. R. (2001). *Institutions and organizations* (2a.ed.). Sage Publications.
- Sewell, W. H. Jr. (1992). A theory of structure: duality, agency, and transformation. *American Journal of Sociology*, 98(1), 01-29.
- Smircich, L. (1983). Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28(3), 339-358.
- Suchman, M. C. (1995). Managing legitimacy: strategic and institutional approaches. *Academy of Management Review*, 20(3), 571-610.
- Teece, D. J.; Pisano, G. & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
- Trice, H. M. & Beyer, J. M. (1984). Studying Organizational Cultures through Rites and Ceremonials. *Academy of Management Review*, 9(4), 653-669.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180.
- Whittington, R. (1993). *What is strategy and does it matter?* London: Routledge.
- Wilkins, A. L. & Ouchi, W. G. (1983). Efficient Cultures: exploring the relationship between culture and organizational performance. *Administrative Science Quarterly*, 28(3), 468-481.
- Woywod, M. (2002). Global Management Concepts and Local Adaptations: working groups in the French and German Car Manufacturing Industry. *Organization Studies*, 23(4), 497-524.
- Zilber, T. B. (2002). Institutionalization as an interplay between actions, meanings, and actors: the case of a rape crisis center in Israel. *Academy of Management Journal*, 45(1), 234-254.