

# ECOTURISMO : UM ESTUDO DAS MUDANÇAS ESTRATÉGICAS DOS HOTÉIS DE SELVA DO ESTADO DO AMAZONAS

**Tristão Sócrates Baptista Cavalcante, MSc.**  
Instituto Cultural de Ensino Superior do Amazonas (ICESAM)  
Manaus – Amazonas

**Osmar Possamai, Dr.**  
Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC  
Florianópolis – Santa Catarina

**Leonor Farias Abreu, MSc.**  
Instituto Cultural de Ensino Superior do Amazonas (ICESAM)  
Manaus – Amazonas

O estudo das mudanças estratégicas, nos últimos tempos, tem crescido de importância tanto na academia como no meio empresarial, possibilita explicar e compreender como os executivos formulam suas estratégias em um ambiente altamente dinâmico e com forte influência de fatores externos. Esta pesquisa teve como objetivo descrever, através de um estudo multi-caso, como dois grupos do setor do ecoturismo, situados na cidade de Manaus, estado do Amazonas, reagiram frente a eventos críticos e como promoveram suas mudanças estratégicas. Para tanto, este artigo foi desenvolvido através de uma pesquisa de caráter contextualista segundo Pettigrew (1987), Kinberty (1976), com a estratégia de estudo de caso Yin(1984). Agregou-se as abordagens *direct research* Mitzberg (1979), Mitzberg e Machugh (1985). Para a análise dos fatores relevantes ao desenvolvimento sustentável, utilizou-se os ensinamentos da OMT (1998), Boo (1990), Pires (1998), Ruchamamm (2000), Lindberg e Hawking (1995) e do *Globe 90 Conference Tourism Action Strategy for Sustainable for Sustainable Tourist Development realizado em Vancouver BC, Canadá*. Apoiou-se também nos conceitos de Hawken et all (1999), De Simone e Popoff (2000) quanto a empresa ecologicamente correta e os preceitos do capitalismo natural. Para análise dos aspectos próprios da hotelaria, foram baseados nos norteamentos concebidos pelos organismos reguladores oficiais EMBRATUR (1992), Castelli (1999), Nascimento (1999), Lamprecht & Ricci (1997) e Ferreeira (1999). Assim, após a definição dos períodos estratégicos, analisou-se os principais *skaholders* do processo de mudanças estratégicas, segundo as teorias de Argenti(1997) e Cambell (1994), sob das empresas do setor do ecoturismo. O que constatou-se foi a influência dos *stakeholders* que altera-se de acordo com as condições do ambiente organizacional das empresas. Desta forma, pode-se concluir que as mudanças estratégicas são influenciadas fortemente pelo sócio majoritário, surgindo de uma forma emergente, ou seja, sem um planejamento formal e que os stakeholders têm forte influência nestes processos de tomada de decisão. Por fim, esta pesquisa contribui de forma significativa para os estudos que visem esclarecer como as empresas, do setor do ecoturismo, formulam suas estratégias.

## 1. Introdução

A indústria do turismo se enquadra na regra de estar sempre em adaptação com o ambiente, assim várias modalidades de turismo vem sendo desenvolvidas mundialmente. No Estado do Amazonas a atividade turística desenvolveu-se com o advento da Zona Franca de Manaus, em 1998, o turismo ecológico trouxe ao Amazonas 160 mil visitantes, dos quais 50 mil (ou 31,25%) estrangeiros (SEC, 2000). Desde meados da década de 90, a região procurava investir no setor de turismo para diversificar sua atividade econômica, concentrada nas indústrias da Zona Franca de Manaus.

Surge, dessa forma, o turismo, precisamente o naturalista, em sua modalidade turismo ecológico ou ecoturismo, que fundamenta-se na oferta da natureza pouco transformada pelo homem, nas suas relações e inter-relações espaciais e nos vestígios culturais por meio das áreas de conservação.

## 2. Fundamentação teórica

Na organização como sistema aberto, o ambiente organizacional passou a ser definido como todos os fenômenos que são externos à população em estudo, e que a influenciam potencial ou realmente Hawley *apud* Hall (1984); ou como partes do meio que são relevantes ou potencialmente relevantes para que a organização estabeleça e atinja seus objetivos Dill *apud* Thompson (1967).

Rodrigues e Diniz Filho (2000) utilizam o conceito de Gitman (1997), e colocam que “os grupos que possuem um vínculo econômico direto com a empresa”, ou seja, todos aqueles que de forma econômica são afetados pela performance desta. Assim, eles esses grupos vão além dos seus investidores e são mais comumente reconhecidas como: (1) os investidores; (2) os fornecedores; (3) os clientes; e (4) a comunidade, podendo-se identificar também como *stakeholders*, o governo, as instituições religiosas e outras agremiações.

Frooman (1999) refere-se ao enfoque estratégico e a influência dos *stakeholders*, ou seja, a alavancagem que eles têm sobre a empresa, apontando suas estratégias a seguir: (1) estratégias de retenção e (2) estratégias de uso. Segundo a divisão de Gargiulo *apud* Frooman (1999) que dividiu esse caminho em “direto” e “multipassos”, demonstrando que eles existem como forças estratégicas interorganizacionais e acontecem dentro do contexto de teoria da dependência de recurso.

Beinhocker (1999) ressalta que o desenvolvimento de uma estratégia exige que a empresa faça uma previsão do futuro, esta irá orientá-la a tomar decisões sobre o seu foco, o investimento dos recursos e a coordenação de atividades de toda a organização.

Góes e Meyer (1990) definem mudança como uma tentativa de alterar a maneira corrente de pensar e agir dos membros da organização. A mudança estratégica envolve uma tentativa de mudar os modos correntes de cognição e de ação para habilitar a organização a buscar as oportunidades e lidar com constantes ameaças do ambiente organizacional.

A definição de Pettigrew (1987) significa uma investigação empírica de diferenças através do tempo sobre uma ou mais dimensões da estratégia. Considera-se as dimensões da estratégia como sendo seu contexto, processo e conteúdo.

No presente artigo, o processo será considerado como exposto acima, ou seja, uma descrição da história de cada empresa estudada, possibilitando que se permita estudar, posteriormente o contexto e conteúdo das mudanças.

Mintzberg (1979) caracteriza mudança incremental ou adaptativa como uma série de pequenos passos onde novas estratégias que são formuladas gradualmente. Contrariamente, mudança revolucionária é caracterizada como passos dramáticos para frente, normalmente devido à incerteza ambiental (Mintzberg, 1979).

Para Pettigrew e Whipp (1989), o contexto pode ser dividido em externo e interno. O contexto externo é formado pelas condições econômicas, competitivas, políticas e sociais do ambiente; o contexto interno é o espaço no qual vão surgir as idéias de mudança.

O conteúdo da mudança estratégica, adotando as dimensões sugeridas por Topping (1991), pode ser definido da seguinte maneira: (1) mudança estratégica em nível corporativo envolve um realinhamento do domínio produto/mercado da organização (Ansoff, 1977); (2) mudança estratégica em nível de negócios é definida como uma modificação das decisões competitivas (mudança de preço ou qualidade) dentro de um domínio específico de produto/mercado (Bourgeois, 1980); e (3) mudança estratégica em nível cooperativo que envolve uma variação no grau de interdependência ou cooperação entre uma organização e outras organizações no ambiente (Nielson, 1988).

### 3. O ambiente de negócios

Sampol (1999) ressalta o conceito de turismo como o amplamente aceito pela Organização Mundial de Turismo (OMT), nele o “*turismo são atividades realizadas por pessoas durante suas viagens e estadas em lugares distintos de sua moradia habitual, por um período de tempo consecutivo, inferior a um ano, com fins de férias, por negócios e outros motivos*”.

Ruschmann (2000) afirma que o turismo contemporâneo é um grande consumidor da natureza e sua evolução, nas últimas décadas, ocorreu como conseqüências da busca do verde e da fuga dos tumultos dos grandes conglomerados urbanos, pelas pessoas que tentam recuperar o equilíbrio psicofísico, em contato com ambientes naturais, durante o seu tempo de lazer. Ressalta, ainda, que o meio ambiente é a base econômica da atividade turística e apresenta oportunidades e limitações. As limitações relacionam-se com a chamada “*capacidade de carga*” (*carrying capacity*) que, no caso do recurso turístico, constitui-se como sendo o número máximo de visitantes (dia/mês/ano) que uma área pode suportar, antes que ocorram alterações no meio físico e sócio-cultural, utilizando, neste caso, o conceito de Boo (1980).

Conforme a Organização Mundial de Turismo (1998), em relação ao turismo, o Estado tem duas funções básicas: (1) executar as preferências da sociedade, utilizando os instrumentos de regulação econômica, os investimentos e a arrecadação fiscal; e (2) aumentar os benefícios sociais da atividade turística.

A determinação do perfil do público-alvo permite assim identificar suas necessidades e expectativas, assim, Nascimento (1999) refere-se a classificação do Budowisk *apud* Pires (1998), classificando este público da seguinte forma: (1) ecoturistas cientistas e estudantes, pesquisadores e professores de biologia, botânica, história natural; (2) ecoturistas naturalistas e (3) ecoturistas de aventura.

Nascimento (1999) identifica o produto hotel de selva, sob duas análises, a que se refere aos serviços do hotel e a que se refere a sua forma física. A primeira diz respeito, às atividades de lazer e aos serviços de hospedagem como a recepção, a governança (limpeza, lavanderia, serviço de quarto), a alimentação (restaurante, cozinha, bar), a segurança e o transporte, sem os quais, o hotel perderia sua principal finalidade que é a de acomodar (hospedar). A segunda fase refere-se à infra-estrutura (instalação, equipamento, localização, destinação do lixo e da água servida e de esgoto, recursos energéticos) necessária ao desenvolvimento de tais atividades de serviço.

Outro aspecto tido como relevante (Nascimento, 1999) é o acesso; o hotel não deve estar muito distante do lugar de onde o turista costuma ingressar no Estado.

Desenvolver um trabalho junto à comunidade local, é uma opção interessante não só para o turista, que quer saber como vivem as pessoas da localidade, mas também para a comunidade local que pode produzir artesanatos e cultivar parte dos gêneros alimentícios do hotel (peixe, frango, ovos, farinha de mandioca, frutas, legumes, tempero, raízes, verduras), onde o hotel de selva deve dar preferência por ocasião da compra.

As fontes de energia mais adequadas para os hotéis de selva deveriam ser a eólica e a solar, pois apresentam baixo impacto ambiental.

A segurança é um fator primordial, pois os turistas entrarão em contato com animais, tanto nas visitas, como nas pescarias, podendo ocorrer acidentes, devendo, portanto, serem fornecidas informações prévias. Outro aspecto, que requer uma manutenção preventiva, é quanto à utilização de materiais como madeira e palha, estes requerem manutenção permanente e são altamente combustíveis.

O barco é o meio de transporte mais utilizado pelos hotéis de selva, por isso merecem especial atenção, procurando respeitar às normas da Capitania dos Portos.

Os hotéis de selva produzem dois tipos de lixo, o orgânico e inorgânico. O primeiro, pode ser aproveitado, servindo como adubo ou alimentos para animais. O segundo, deve ter como destinação a reciclagem. Não se recomenda que esses materiais sejam queimados ou enterrados nas proximidades do hotel.

A água servida (pias e chuveiros) e a água de esgoto (descarga sanitária) não devem ter a mesma destinação. A primeira deve ir para um sumidouro, onde será tratada antes de ser absorvida pelo ambiente. A segunda deve ter como destino a fossa séptica, que no caso de áreas de várzea deve ter algumas características peculiares, evitando, dessa forma, a contaminação do ambiente no período de cheia, quando o nível dos rios se eleva.

Os alojamentos de selva podem contribuir muito com as questões ecológicas, assumindo o papel de agente educador, estimulando e promovendo um comportamento ambientalista correto nos turistas e funcionários, a partir de práticas ambientais corretas.

Quanto às informações, os hotéis de selva devem informar aos turistas de assuntos sobre a flora e fauna da região, ecossistema amazônico, desmatamento, tribos indígenas, população local, situação sócio-político-econômica do Estado, história e geografia do Amazonas, sendo os guias os principais responsáveis por essa transmissão.

## **4. O estudo das mudanças estratégicas**

### **4.1. Grupo Manoel Bessa Filho**

Para explicar as mudanças estratégicas, foram identificados os eventos críticos que mais influenciaram o processo decisório da organização, no período de 1982 – 2003, tais como: (1) O interesse do público europeu em conhecer a Amazônia; (2) Constituição da sociedade; (3) Inauguração do hotel Acajatuba Jungle Lodge; (4) Reconcepção do negócio do turismo ecológico; (5) Modificação da estrutura arquitetônica do hotel – Fase I; (6) Permuta de foco de demanda – Mudança de segmento do mercado; (7) Início da divulgação do produto junto às operadoras; (8) Primeira reserva efetuada por grupos através de Operadoras; (9) Primeira expansão do hotel; (10) Crise Financeira; (11) Abertura da Agência de Turismo Receptivo; (12) Divulgação do produto através da mídia nacional; (13) Concretização da nova concepção arquitetônica; (14) Elevação da qualidade das habitações; (15) Introdução da Home page na Internet; (16) Dinamiza a melhoria da qualidade das habitações - Fase II; (17) Elaboração de Plano para completar a planta do hotel e (18) Inauguração de mais duas unidades.

Assim foram definidos quatro períodos estratégicos do Hotel Acajatuba : (1) A concepção do negócio; (2) Reorientação estratégica; (3) Consolidando o negócio e (4) Buscando uma nova fase do empreendimento.

Utilizando estratégias de retenção e estratégias diretas (Gargiulo *apud* Frooman, 1999), temos o proprietário atual do hotel e os seus sócios, o cliente em potencial, operadoras de turismo . Nas estratégias de uso e estratégias indiretas (Gargiulo *apud* Frooman, 1999) o concorrente Ariaú Amazon Towers , o Governo em suas esferas, fornecedores, comunidade, funcionários, hóspedes, mídia nacional, instituições financeiras.

Nestes períodos, a melhoria contínua da qualidade das habitações se deu após o aprendizado do negócio de acordo com Miles e Cameron (1982), sempre com aspecto empreendedor, enfatizando o papel do aprendizado e da escolha no processo de mudança organizacional e caracterizando-se por uma mudança incremental ou adaptativa (Mintzberg, 1979) constituindo-se como uma série de pequenos passos, onde novas estratégias são formuladas gradualmente.

Ainda, segundo a tipologia de Mintzberg e McHugh (1985), o proprietário do hotel planeja a ação organizacional (estratégias pretendidas), caracterizando um modo planejados de tomada de decisões (Mintzberg, 1979). As estratégias desenvolvidas no período são, em nível corporativo segundo os preceitos de Ansoff (1977) e a nível de negócios, conforme o pregado por Bourgeois (1980).

As mudanças ocorridas foram de contexto interno e externo. Destacamos que a concepção do negócio é a centrada no cliente, segundo Slywotzky e Morrison (1998), onde em todos os períodos estratégicos as melhorias, tanto de serviço quanto da concepção arquitetônica, concentraram-se nas necessidades e prioridades deles, ou seja, dos clientes.

A organização durante os quatro períodos estratégicos, procurou cumprir todos os preceitos do Sistema de Gestão Ambiental – SGA; desde a etapa de concepção do hotel, a empresa adotou uma política de meio ambiente segundo as diretrizes estabelecidas pelas normas internacionais, só retira as árvores do local destinado à construção de cabanas, deixando todo o restante intocável, realiza a limpeza do hotel somente no tocante ao lixo, todas as folhas e galhos secos são retiradas das passarelas e colocadas de volta ao solo. Fornece todo o lixo, para a comunidade local, que eles dividem entre os recicláveis que vendem em Manaus e o resto de comida para alimentação de suas criações de animais domésticos. As fossas são biológicas e para não comprometer a sua capacidade de carga, a expansão se fará em dois novos módulos em terrenos distintos prevista para se concretizar até 2003.

#### **4.2. Grupo Francisco Ritta Bernardino**

Entre 1980 a 2003, foram definidos três períodos estratégicos, onde estão contidos 19 eventos críticos, assim : Período Estratégico 1 – Ingresso no Setor Hoteleiro, com o evento crítico correspondente a inauguração do hotel Mônaco.

No período estratégico 2 – Consolidando o negócio, houve sete eventos críticos : Inauguração da agência receptiva Rio Amazonas; Contato com Jacques Cousteau; Inauguração do Hotel Ariaú Amazon Towers; permuta do foco da demanda; firma acordo com as duas maiores operadoras; primeira ampliação do Ariaú Amazon Towers e Participação em eventos com a chancela da EMBRATUR.

No período estratégico 3 – desenvolvimento de mercado, houve onze eventos críticos: inauguração do Hotel Terra Verde (Hotel de Selva); Realização da segunda ampliação do Ariaú Amazon Towers; Inauguração do Hotel Flutuante Móvel Amazon Fish; Início da participação em Feira de Negócios; abertura de uma Agência Captadora em Miami; Inicia a concepção e implantação do Plano de Controle Ambiental; apresentação de Projeto à SUDAM; quarta ampliação do Hotel Ariaú Towers; abertura de uma agência captadora em Lisboa –Portugal; início da quinta ampliação do Hotel Ariaú e início da construção de um hotel urbano categoria cinco estrelas.

Utilizando-se de estratégias de retenção e estratégias diretas (Gargiulo *apud* Frooman, 1999) tem-se o proprietário, o Governo, operadoras em grande número. Com estratégias de uso e estratégias indiretas (Gargiulo *apud* Frooman, 1999), relaciona-se os funcionários, fornecedores, empresas terceirizadas, comunidade local, personalidades nacionais e internacionais.

O líder da organização planeja a ação organizacional (estratégias planejadas) segundo a tipologia de Mintzberg e McHugh (1985), caracterizados como um modo planejador de tomada de decisões (Mintzberg, 1979), sem esquecer de ressaltar o aspecto empreendedor.

Quanto ao conteúdo, as mudanças se realizaram em nível corporativo seguindo os preceitos de Ansoff (1977) e de negócios de acordo com o conceito de Bourgeois (1980).

As mudanças se desenvolveram voltadas para o contexto externo de acordo com Pettigrew e Whipp (1989), ficando também evidenciado mudanças de contexto interno já que a empresa tinha que se adequar à evolução do negócio.

Destaca-se que a concepção do negócio é centrada no cliente, assim como a do Hotel Acajatuba, segundo Slywotzky e Morreison (1998), onde todos os períodos estratégicos e as melhorias, tanto de serviço quanto da concepção arquitetônica, concentraram-se nas necessidades e prioridades dos clientes.

A organização durante os três períodos estratégicos, procurou também cumprir aos preceitos do Sistema de Gestão Ambiental – SGA. Os sócios declaram que o lixo do hotel é vendido e a renda revertida para os funcionários que cuidam dessa tarefa.

O lixo do hotel é retirado de barco, indo uma parte para um sítio de propriedade dos sócios, próximo ao hotel, destinando-se para Manaus o que pode ser reciclado (alumínio, vidro e papel), o plástico embora ainda não seja reciclado, uma das empresas terceirizadas recolhe e compra. Os restos de comida são doados para criação de animais de pessoas da comunidade.

As águas servidas são retidas em tanques e depois transportadas para o sistema de esgoto da cidade de Manaus, regularmente, por uma empresa terceirizada que a retira através de bombas e transfere em tanques de balsas. A educação ambiental é fornecida pelas empresas terceirizadas que cuidam dos resíduos.

Para sustentar a concepção em suas expansões a empresa já possui um Plano de Gestão Ambiental onde consta inclusive a construção da estação de tratamento de água.

O hotel tem em seu quadro funcional grande número de pessoas da comunidade local, fornecendo o diesel para o gerador de eletricidade, material escolar e passeios para que os turistas comprem o artesanato produzido por pessoas da comunidade. A figura 1 apresenta os *stakeholder* dos dois empreendimentos do estudo.

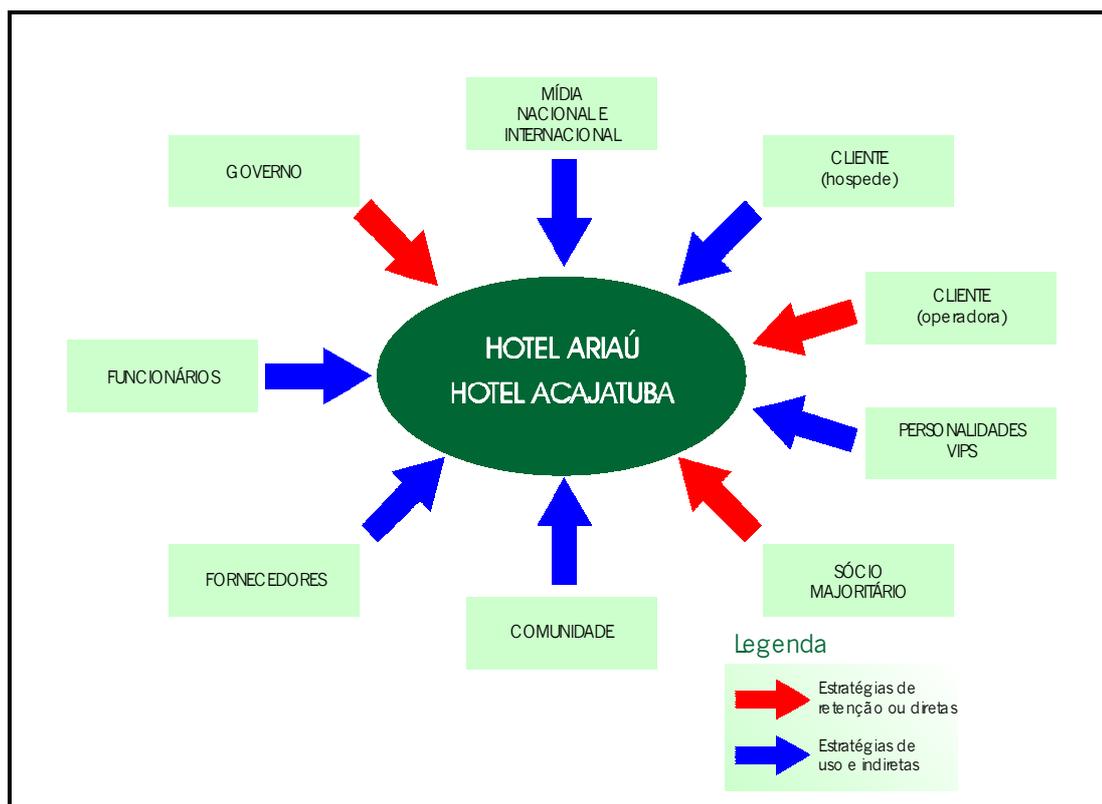


Figura 1 – Stakeholders dos Hotéis Ariau e Acajatuba

## 5. Conclusões

Concluiu-se que embora sejam grupos de diferentes portes do mesmo setor, apresentaram coincidentemente as mesmas mudanças estratégicas quanto ao conteúdo e ao contexto. Utilizaram-se em alguns momentos de sua vida das mesmas estratégias, ficando a diferença de atuação diretamente relacionada com o da disponibilidade financeira de seus titulares, já que ambas são de natureza estritamente familiar.

A concepção do negócio foi centrada no cliente, onde em todos os períodos estratégicos as melhorias, tanto de serviços quanto da concepção arquitetônica, concentraram-se nas necessidades e prioridades deles, pesquisadas não por amostragem, mas individualmente.

As organizações estudadas, forçadas pela própria concepção do negócio, procuram sempre cumprir com a legislação ambiental pertinente e cada uma a sua maneira procura reverter a situação social das comunidades próximas ao seu estabelecimento, cumprindo assim um dos preceitos do ecoturismo.

## Referências bibliográficas

- ANSOFF, H. I. *Estratégia Empresarial*. São Paulo: McGraw-Hill, 1977.
- BEINHOCKER, E. D. *Sloan Management Review*. pgs.95-106. Robust adaptive strategies, Great Britain: spring, 1999.
- BOO, E. *The potentials and pitfalls*. Washington DC: World Wid: Ge Fund., v. 1 e 2, 1980.
- BOURGEOIS, L. J. *Strategy and Environment: a Conceptual Integration*. *Academy of Management Review*, v. 5, n. 25-39, 1980.
- FROOMAN, J. *Stakeholders influence strategies*. *Acadademy of management review*. April, 1999, 17p. 1999. Disponível <[www.findarticles.com/cf](http://www.findarticles.com/cf)>.
- GITMAN, L. J. *Princípio de Administração Financeira*. 7ª ed.. São Paulo: Ed.Harbra, 1997.
- GOES, J. B., MEYER, A. D. *Patterns of Strategic Change, Environmental Change and Performance: A Longitudinal Study of California Hospitals*. *Academy of Management Proceedings*, v. 50, p. 85-89, 1990.
- HALL, R. H. *Organizações estruturas e processos*. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil Ltda, 1984.
- MILES, R. H., CAMERON, K. S. *Coffin Nails an Corporate Strategies*. New Jersey; Prentice Hall inc, Eglewood Cliffs, 1982.
- MINTZBERG, H. *An Emerging Strategy of Direct Research*. *Administrative Science Quartely*, v. 24, p. 582-589, december 1979.
- MINTZBERG, H.; McHUGH, A. *Strategy Formation in an Adhocracy*. *Administrative Science Quarterly*, v. 30, n. 1, p. 160-197, 1985.
- NASCIMENTO, S. M.. *Projeto do Produto Hoteleiro: O caso dos Hotéis de Selva*. Dissertação. Florianópolis - Mestrado em Administração, 137 paginas, julho de 1999.
- NIELSON, R. P. *Cooperative Strategy*. *Strategic Management Review*, v. 9, p. 474-492, 1998.
- Organização Mundial del Turismo – *Tourism Economic Report* – Madrid Espanã. 1998.
- PETTIGREW, A. *Context and Action in the Transformatio of the Firm*. *Journal of Management Studies*, v. 24, n. 6, p. 649-670, 1987.
- PETTIGREW, A. WHIPP, R. *Manging Change for Competitive Sucess*. Oxford Blackwell Publishers Ltd. 1991.
- PIRES, P. S. *A Dimensão Conceitual do Ecoturismo*. *Turismo – Visão & Ação*. v. 1, n. 1, p. 75-91 jan/jun. 1998.
- RODRIGUES, C. R.; DINIZ F., N. V. *Teoria dos Stakeholders: uma análise crítica*. Março, sp. 2000, disponível <[www.ufsc.br](http://www.ufsc.br)>.
- RUSCHMANN, D. M. *A experiência do turismo ecológico no Brasil: Um novo Nincho de mercado ou um esforço par atingir a sustentabilidade*. *Turismo – Visão e Ação* – ano 2 – n. 5, p. 81-90, out.1999/mar.2000.
- SAMPOL, C. N. J. *La actividade turística y sus unidades de análisis*. Digidado. Departamento de Economia y Empresa. Universidade de Las Islas Baleares, 1999.
- Secretaria de Estado de Cultura, Turismo e Desporto - SEC. *Indicadores de Turismo – 1995-1998* – Manaus, 1998. 30 p.
- SLYWOTZKY, A. e MORRISON, D. J. *A estratégia focada no lucro: Profit Zone: Desvendando os Segredos da Lucratividade*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- THOMPSON, J. D. *Organizations in action*. New York: McGraw-Hill, 1967.
- TOPPING. S. *Strategic Change in One Organization: A Longitudinal Study of the Patterns and Periods of Change*. Tese de Doutorado. University of Alabama a Birmingham, 1991.
- WHIPP. R., ROSENFELD, R., PETTIGREW, A. *Culture and Competitiveness: Evidence from two matute UK Industries*, v. 26, n. 6, p. 561-585, 1989.