

Uma contribuição para o entendimento do pensamento estratégico através da *Resource-based view*, da Teoria dos *stakeholders* e das diretrizes para excelência.

RESUMO

A presente pesquisa parte da vigente dificuldade de entender a tomada de decisão nas empresas atuais. O pensamento estratégico dos gestores, se melhor explicado, pode ser lapidado, tornando os gestores mais bem preparados para administrar os mais diversos empreendimentos. O trabalho parte de uma profunda revisão teórica no campo da estratégia e identifica três grandes lógicas de pensamento estratégico a luz de três teorias distintas: a teoria da visão baseada em recursos, teoria dos *stakeholders* da firma e uma teoria advinda de diretrizes funcionais para a excelência. E a partir desta revisão foi desenvolvido um questionário auto-aplicável para mensurar quais dessas três lógicas permeiam em maior grau a tomada de decisão dos gestores de revendedoras de automóveis na cidade de Belo Horizonte. Após a validação do instrumento de coleta de dados e medida a confiabilidade das escalas multi-itens de cada um desses construtos referentes as três teorias, os *scores* das escalas foram analisados. Pode-se concluir através da pesquisa que a principal lógica por traz da tomada de decisão da amostra de gestores estudada foi a dos *stakeholders*, seguida pela lógica para diretrizes pela excelência e a teoria da visão baseada em recursos.

Palavras-chaves: Resource-based View, Teoria dos *Stakeholders*, Modelos de Excelência, Pensamento estratégico.

1. INTRODUÇÃO

Na literatura sobre estratégia é relativamente fácil encontrar trabalhos referentes a processos de planejamento estratégico, ferramentas de planejamento, suas implicações e até sobre a implementação do planejamento estratégico, mas existe uma etapa que é muitas vezes esquecida ou, como Mintzberg (2004) ressalta, é tratada apenas muito superficialmente: a formação da estratégia em si. O mesmo autor ainda complementa dizendo que nosso entendimento de como a estratégia é ou como deve ser formulada não avançou muito. O presente trabalho se inicia com base nessa realidade na qual a formação da estratégia precisa ser mais bem entendida ou pelo menos explorada.

Contudo, não se espera encontrar uma solução clara para esse problema e sim aproximar um pouco mais da lógica dominante que permeia a formulação do pensamento estratégico. É possível argumentar que a lógica dominante possui grande potencial para explicar a tomada de decisões e as estratégias adotadas (KROG, ERAT E MACUS, 2000). A lógica dominante pode ser vista como uma lente que restringe as opções estratégicas do tomador de decisões. Esse termo foi introduzido em 1986 por Prahalad e Bettis e era usado para determinar a orientação cognitiva que os tomadores de decisões utilizavam para gerar suas estratégias (BRANNBACK E WIKLUND, 2001).

Em uma perspectiva mais recente, os criadores do termo “lógica dominante” (*dominant logic*), Prahalad e Bettis (1995) apontam que ele pode ser entendido como conjunto de aspectos fundamentais da inteligência da organização, ou seja, como ela percebe seus valores, sistemas, atividades, seu comportamento e sua estratégia. É claro que cada empresa, independente de seu porte, opera sob a influência dos mais variáveis aspectos e nessa realidade altamente dinâmica e contingencial, as possíveis lógicas sobre as quais as empresas formulam suas estratégias podem assumir naturezas diferentes. Assim, o presente trabalho consiste em uma pesquisa exploratória que partirá de três teorias sob a luz de três diferentes lógicas, que serão introduzidas a seguir, em uma tentativa de verificar qual o seu grau de influência na formação das estratégias nas revendedoras de automóveis de Belo Horizonte.

A três teorias, embora tenham pontos em comum, possuem perspectivas distintas e focalizam aspectos bem diferentes em sua maneira de formular a estratégia. A primeira lógica

visa um rigoroso foco na análise e desenvolvimento dos recursos e é conhecida como Visão Baseada em Recurso (*Resource Based View*) trabalhada por autores como Barney (1991) e Wernefelt (1984). A segunda lógica, relativa aos *Stakeholders*, focaliza os interesses de todos os agentes que exercem influência na organização e, nessa teoria, Freeman (1984) se destaca como principal autor. E a terceira lógica trabalhada é baseada nos modelos de excelência que considera a qualidade funcional da organização e as práticas de gestão consideradas excelentes.

Essas três teorias, por mais que trabalhem pontos em comum e tenham objetivos semelhantes se diferem na maneira de enxergar a organização e principalmente quanto à formulação da estratégia. Visto que as decisões estratégicas, na prática, não seguem um padrão definido ou apenas uma única lógica, pretende-se contribuir para o melhor entendimento de como os gestores brasileiros, formuladores de estratégia, tendem a tomar suas decisões verificando a influência da lógica da teoria dos *stakeholders*, da lógica da teoria dos Recursos (RBV) e a influência da lógica por traz dos modelos de excelência na tomada de decisão da estratégia das empresas. Além disso, pretendeu-se comparar as três lógicas no intuito de compreender qual seria a principal lógica dominante nas estratégias das empresas do setor escolhido.

Para tanto, foi elaborado um instrumento de coleta de dados no contexto da pesquisa e se aplicou basicamente técnicas descritivas de análises. Mais sobre os procedimentos metodológicos utilizados neste trabalho será visto adiante neste trabalho. As próximas seções buscaram ambientar o leitor no universo de cada uma das teorias e lógicas trabalhadas.

2. VISÃO BASEADA EM RECURSOS

Durante as décadas de oitenta e noventa diversos estudos foram desenvolvidos dentro da perspectiva da Teoria dos Recursos. Esses estudos desenvolveram uma teoria para elaboração de estratégias que focalizassem nos recursos internos das organizações em detrimento do foco nos produtos por ela oferecidos (GHEMAWAT, 2000). A idéia de uma teoria baseada em recursos foi inicialmente proposta por Penrose, em 1959, mas só ganhou força quando foi retomada por Wernerfelt, em 1984, em seu artigo “A Resource-based View of the Firm”. Penrose assinala, que “a firma é mais do que uma unidade administrativa: é uma coleção de recursos produtivos, cuja alocação entre diferentes usos e ao longo do tempo é determinada por decisões administrativas”.

De acordo com Leask (2004) as empresas elaboram suas estratégias baseadas primordialmente em sua combinação de recursos e as oportunidades de mercado que elas identificam. Assim, a teoria da visão baseada em recursos surgiu com o objetivo de desenvolver ferramentas para analisar a posição da empresa em relação aos recursos por ela utilizados e, a partir dessa análise, propor opções de estratégias a serem seguidas pela empresa (WERNEFELT, 1984).

Essa idéia também foi sendo lapidada, as utilidades da teoria se multiplicaram e após maior desenvolvimento, a teoria dos recursos se tornou base para criação de vantagem competitiva (BARNEY, 1991; FAHY E SMITHEE, 1999; GHEMAWAT, 2000; GRANT, 1991; HITT, IRELAND e HOSKINSSON, 2001; MOTGOMERY E WERNEFELT, 1984), geração de valor para empresa (GAJ, 2002; CONNER, 1991) e geração de barreiras a novos entrantes (WERNERFELT, 1984; BARNEY, 1991; GHEMAWAT, 2000; GRANT, 1991). Além disso, a RBV pode ser utilizada como modelo de compreensão da estratégia e pode ser considerada a principal referência existente na literatura nessa função (BARNEY, WRIGHT e KECHEN, 2001). A teoria também contribui para o desenvolvimento de capacidades humanas na empresa (HERREMANS E ISAAC, 2004) e pode ser grande aliada do marketing estratégico (FAHY E SMITHEE, 1999).

Podem ser considerados como recursos de uma empresa as vantagens, capacidades, processos organizacionais, atributos, informação, além de todo o conhecimento presente nela. Esses recursos, que são controlados pela organização, permitem à implementação de

estratégias eficientes e eficazes (BARNEY, 1991). Dentro ainda das definições para a palavra recursos, têm-se recurso como sendo tudo que pode ser pensado como uma força ou fraqueza de uma firma qualquer (WERNERFELT, 1984). De acordo com Hunt (2000), recursos também podem ser definidos como os elementos disponíveis pela empresa, que a permite produzir serviços ou produtos de maneira eficiente ou não. Essa idéia se assemelha à proposta de Hitt, Ireland e Hoskinsson (2003) e a de Grant (1991) que considera os recursos como sendo os *inputs* do processo de produção da empresa como equipamentos importantes, habilidades individuais dos funcionários, patentes, finanças e gestores de talento.

Depois de apresentadas algumas das definições mais utilizadas pelos pesquisadores da RBV é importante qualificar os recursos antes que possam ser entendidos como fonte de vantagem competitiva. E antes de iniciar essa qualificação é importante lembrar que nem todos os recursos são capazes de gerar vantagem competitiva (BARNEY 1991; HAMEL e PRAHALAD 1995; GHEMAWAT, 2000).

Assim, primeiramente os recursos podem ser divididos em três grupos de acordo com Barney (1991), e Idris et al (2003): (1) recursos de capital físico, como as instalações e equipamentos, localização geográfica e acesso matéria-prima, (2) recursos de capital humano, como experiência, relacionamentos, capacidades humanas, (3) recursos de capital organizacional como planejamento, controle e coordenação de seus sistemas.

Os recursos também podem ser diferenciados em bens tangíveis e intangíveis, sendo que os bens tangíveis são os mais facilmente identificáveis, são aqueles recursos visíveis nas empresas e que podem ser quantificados (WERNERFELT, 1984). Deste grupo fazem parte equipamentos, instalações e capital da empresa. Os recursos intangíveis são mais poderosos que os tangíveis, visto que a maioria das vantagens competitivas desenvolvidas atualmente advém de uma melhor utilização dos recursos intangíveis (IDRIS et al, 2003). O grupo de bens intangíveis é constituído por recursos como cultura organizacional, competências essenciais humanas e conhecimento tácito. Há ainda uma outra proposta que classifica os recursos em seis categorias, e se mostra muito útil para a identificação desses recursos: recursos financeiros, recursos físicos, recursos humanos, recursos tecnológicos, reputação e recursos organizacionais. Desse modo, torna-se mais fácil à identificação dos recursos intangíveis e das habilidades individuais (GRANT, 1991). Próxima a essa classificação encontra-se a proposta por Harrison (2005), que classifica os recursos em cinco categorias: financeira, física, humana, baseada em conhecimento e organizacional geral.

Além de entender os conceitos e as classificações dos recursos que embasam a teoria da RBV é importante ressaltar que alguns autores, como Ghemawat (2000) e Barney (1991) defendem que os recursos geradores de vantagem competitiva presente nas empresas são de certa forma, heterogêneos e, como representam um conjunto com mobilidade imperfeita não são facilmente encontrados e adquiridos pela concorrência.

Ao falar de recursos, normalmente também são citadas as capacidades que, juntamente com os recursos estão envolvidas no processo para alcançar vantagem competitiva. Capacidade é a condição que um conjunto de recursos possui de desempenhar uma atividade de maneira integrada (HITT, IRELAND e HOSKINSSON, 2001; GRANT, 1991). De maneira mais explicativa, pode-se dizer que enquanto os recursos são a fonte das capacidades da firma, as capacidades são as principais fontes de vantagem competitiva (GRANT, 1991). Hamel e Prahalad (1995) destacam que os recursos e as capacidades, quando bem explorados e aliados às oportunidades do mercado, tornam-se competências essenciais (core competences) que proporcionarão o diferencial competitivo da empresa.

No entanto, a qualificação mais notável dentro da literatura que também trata da importância dos recursos e das características que estes devem possuir é apresentada por Barney (1991). Esse autor enfatiza que dentre todos os recursos, apenas alguns formarão base para vantagem competitiva. Para ter esse potencial, o recurso tem que apresentar quatro atributos: (a) deve ser valioso, para que possa explorar oportunidades e neutralizar ameaças, (b) deve ser raro, representando um diferencial entre a empresa e seus concorrentes, (c) deve

ser imperfeitamente imitável, e (d) não pode ter substitutos (BARNEY, 1991; HITT, IRELAND e HOSKINSSON, 2001).

Para se ter um melhor entendimento sobre a “construção” da vantagem competitiva, é importante entender que um recurso é valioso quando capacita a empresa a implementar estratégias que gerem eficiência e eficácia. Um recurso é considerado raro, quando proporciona a empresa que detém sua posse implementar uma estratégia de criação de valor, que não esteja sendo simultaneamente implementada por outras organizações. É também importante que eles sejam imperfeitamente imitáveis para garantir que empresas que não possuem os recursos não adquiram-no com facilidade. Recursos como as relações sociais da empresa e a cultura organizacional não são imitáveis (GHEMAWAT, 2000; HUNT, 2000). Além disso, os recursos não devem ser facilmente substituíveis, pois muitas vezes recursos diferentes podem gerar estratégias equivalentes. (BARNEY, 1991). Se os recursos e capacidades de uma empresa podem ser facilmente adquiridos pelas suas concorrentes, os mesmos não podem ser considerados fonte de vantagem competitiva sustentável (WERNEFELT, 1984). A homogeneidade dos recursos impossibilita que esses gerem diferencial de competição (HITT, IRELAND e HOSKINSSON, 2001).

Com o tempo, a empresa é capaz de adquirir recursos diferentes e desenvolver capacidades únicas, o que gera diferenças e vantagem competitiva (HITT, IRELAND e HOSKINSSON, 2001). Complementando, Wernefelt (1984) e Hamel e Prahalad (1995) defendem a importância de a organização ser pioneira, a fim de adquirir bens raros, contatos importantes e outros recursos fundamentais. Um bom exemplo disso exposto por Ghemawat (2000) seria uma empresa que consegue o melhor ponto de varejo da cidade.

Existem pontos divergentes entre os autores que abordam a teoria dos recursos, especialmente quanto à relevância das limitações que cada empresa apresenta em relação aos seus recursos. De acordo com Gaj (2002), o sucesso da estratégia está condicionado ao estoque de recursos que a empresa possui. No entanto, existem outras abordagens acerca do assunto como a proposta pelos autores Hamel e Prahalad (1995) nas quais as limitações de recursos não apresentam obstáculos incontornáveis à conquista do sucesso da empresa, bem como a abundância de recursos não é garantia da continuidade do sucesso.

3. TEORIA DOS STAKEHOLDERS

A teoria dos *stakeholders* vem trazendo grandes contribuições para a estratégia como disciplina e no contexto prático nas organizações. Os criadores acreditam que enxergar a firma através dos *stakeholders* é o caminho certo para a prosperidade em tempos turbulentos. A teoria dos *stakeholders* ajuda a corrigir falhas gerenciais e também é apresentada como um importante modelo de governança corporativa. Essa perspectiva, mesmo que não seja totalmente verdadeira, é relevante para qualquer estudo mais profundo sobre estratégia, e assim esta seção do trabalho visa entender as contribuições da teoria do *stakeholders* e sua relevância na prática gerencial moderna.

A teoria dos *stakeholders*, apesar de não ser facilmente testada na prática, quando aliada a outras teorias se revela um forte instrumento para administração estratégica. Rowley (1997), afirma que a teoria deu suporte a outras inúmeras teorias, desde que se firmou dentro do universo organizacional. Além disso, de acordo com Greenwood (2001) outras variações do modelo da teoria dos *stakeholders* vem surgindo a partir de modelos mais antigos.

O termo *stakeholder* surgiu pela primeira vez em 1963 e era usado para determinar aqueles grupos que forneciam o apoio necessário para uma organização sobreviver (FREEMAN, 1984). Apesar da idéia atual ser um pouco diferente, a preocupação direta com a influência crucial desses grupos para a formulação de objetivos para empresa sempre existiu. Hoje não é possível estabelecer um conceito único sobre o significado dos *stakeholders*, mas é de extrema utilidade para a compreensão da teoria identificar a idéia mais utilizada, proposta por Freeman (1984), e na qual toda a teoria se baseia. Essa idéia caracteriza os *stakeholders* como todos os grupos que afetam ou são afetados pela organização (FREEMAN 1984).

Outras abordagens como uma das que se podem encontrar no artigo Donaldson e Preston (1995), que classifica os *stakeholders* como sendo grupos com interesses legítimos ou substanciais nos procedimentos e atividades corporativas, são facilmente encontradas na literatura e, embora seja possível identificar discrepâncias entre a semântica e hermenêutica de classificações como essas da classificação de Freeman (1984), ambas tratam da mesma idéia básica. O fato de existirem conceitos diferentes leva a conclusão de que a teoria dos *stakeholders* é abrangente e complexa. A partir dessa idéia se desdobram vários aspectos da teoria que devem ser analisados, tais como quais *stakeholders* devem ser mais considerados. Voltamos assim mais uma vez à amplitude dos conceitos existentes, na qual se encontram dois tipos de definição para o termo, uma ampla que é a utilizada nesse trabalho, e uma mais restrita, que classifica os como grupos que são vitais para a sobrevivência e sucesso da organização (GREENWOOD, 2001). Freeman e Reed (1983) apontam que informações de utilidade estratégica requerem algumas vezes a adoção de conceitos mais estreitos e específicos (FREEMAN e REED, 1983).

Contudo, o conceito amplo é mais significativo para a teoria, pois, quanto mais variáveis forem adotadas no processo de decisão estratégia mais chances organização terá de alcançar o sucesso. Além disso, é importante entender a totalidade das interações dos *stakeholders* entre si, já que grupo que não é vital para organização pode gerar influência em grupos que são vitais (ROWLEY 1997). Mas, ao se admitir o conceito amplo é preciso ser mais cauteloso em relação aos interesses e as influências de todos os *stakeholders*. Para tanto, deve ser levado em conta que cada *stakeholder* possui uma diferente importância e um diferente poder frente à organização, como aborda Donaldson e Preston (1995). Ou seja, esses autores revelam que não é necessário que a empresa considere todos os seus *stakeholders*, de maneira idêntica, durante o processo de decisão estratégica. Essa observação é importante já que existem críticas à teoria, como a feita no artigo *Stakeholders Theory Exposed*. Steinberg (1996), que utiliza o argumento que seria impossível dar a mesma importância ou tratar igualmente os interesses de todos os *stakeholders*.

Então, para que a teoria do *stakeholders* não seja facilmente criticável e de fato contribua para a formulação de estratégias corporativas é preciso ter uma idéia clara do que ela propõe. Somente quando se tem essa idéia clara e completa a teoria pode contribuir com recomendações sobre políticas, atitudes e estrutura para que as organizações se tornem mais bem gerenciadas e não somente predizer possíveis situações relacionadas à causa e efeito (DONALDSON E PRESTON, 1995; FREEMAN, 1984).

É necessário entender que cada organização possui diferentes *stakeholders* e principalmente, cada organização é influenciada por cada grupo de *stakeholders* de uma maneira diferente (ROWLEY, 1997). Mas como saber então, qual é essa influência? Ackerman e Eden (2003) apontam que técnicas que ajudam a analisar e gerenciar os *stakeholders* considerando toda sua complexidade podem proporcionar grandes benefícios à empresa.

Essas técnicas em geral detalham a importância de cada *stakeholder* e estudam seus interesses e papéis na organização. Uma técnica que facilita a análise, ressaltada por Rowley (1997) é qualificar o tipo de *stakeholder* de acordo com uma certa hierarquia. Greenwood (2001) apresenta vários tipos de qualificações que podem ser feitas para caracterizar os *stakeholders* como sendo: primários ou secundários, donos de capital ou não, de aspectos intangíveis ou tangíveis, possuidores de recursos ou dependentes dos recursos, de relacionamento voluntário ou involuntário. Outro exemplo de ações que também podem facilitar a administração dos *stakeholders* é a melhoria dos meios de comunicação dentro da empresa, que permite a identificação de possíveis necessidades e interesses dos agentes internos e externos da organização (O'SHANANSSY, 2003).

Quando se qualifica os *stakeholders* para estabelecer uma hierarquia de importância, torna-se mais fácil traçar planos para a administração desses grupos. É interessante que os

gerentes entendam, de maneira satisfatória, os tipos de qualificações utilizadas, pois ainda há uma certa dificuldade em transferir toda a teoria para a prática (WEI-SKILLEN, 2004).

Uma outra idéia, proposta por Rowley 1997 e que com certeza se aproxima mais da realidade prática da administração de *stakeholders* é considerar as redes de influência de cada *stakeholder*. Assim, o gestor deve estar sempre atento a essas relações não somente com a empresa, mas também com o ambiente que cerca cada um dos *stakeholders*. Isso ajuda o gestor a entender os interesses de cada grupo e suas reações às ações da empresa e dos demais membros dessa rede de relações estabelecida. Essa idéia também pode contribuir para que mais aspectos sejam analisados antes de serem tomadas as decisões estratégicas da empresa.

Além disso, de acordo com Wei-Skillen (2004), as expectativas de todos os *stakeholders*, internos e externos, estão aumentando. É importante lembrar que a idéia da empresa com boa performance tem mudado, e está se tornando mais abrangente. A boa performance das empresas tem sido freqüentemente colocada em suspeita pela sociedade que apresenta maiores exigências, o que representa uma maior necessidade de antecipar os interesses do *stakeholders*.(WONG e FRYXELL, 2004).

4. EXCELÊNCIA ORGANIZACIONAL

Excelência organizacional é um conceito que teve suas raízes fundamentadas na Qualidade Total na década de 80. No entanto, esse conceito extrapolou os limites da qualidade e possui, hoje, uma dimensão mais complexa que envolve todas as funções da organização. Assim, como já citado no tópico anterior, a idéia de uma empresa com uma boa performance, de acordo com Wong e Fryxell (2004) também tem mudado e se tornando mais abrangente e esta performance tem sido colocado cada vez mais em suspeita, tanto pelos clientes quanto pela sociedade. Partindo então da mudança dos padrões de exigência de todos os *stakeholders* e da alta competitividade que se agrava cada vez mais, as organizações estão buscando se aproximar ao máximo dessa nova idéia de excelência.

Como qualidade nos processos industriais não significava mais sinônimo de boa performance da empresa, uma busca por práticas gerenciais que levassem as organizações a alcançarem a excelência se iniciou. A qualidade em todos os processos deve ser iniciada na gerência e ser disseminada para todas as áreas (BEHESHTI e LOLLAR, 2003). Assim, um grupo de especialistas analisou uma série de organizações bem sucedidas, consideradas até então como “ilhas de excelência”, em busca de características comuns que as diferenciavam das demais. Com isso foi criado os critérios de avaliação e à estrutura sistêmica do Malcolm Baldrige National Quality Award – MBNQA, em 1987, que premiava as empresas que alcançavam a excelência organizacional de acordo com os critérios estabelecidos.

A partir desse modelo foram criados vários outros modelos com a idéia de guiar as empresa para excelência organizacional e premiar as empresas que atingissem, através de seus critérios, uma qualidade em termos reais e altamente satisfatória para todos os *stakeholders* (SHARMA e TALWAR, 2002). Neste trabalho são destacados quatro modelos que possuem essa natureza: o *European Quality Award* introduzido pela *European Foundation for Quality Management*, em 1992; o Modelo para o Prêmio de Excelência Australiana (Australian Business Excellence Awards), o Modelo Brasileiro para o Prêmio Nacional da Qualidade - o PNQ, que é elaborado pela Fundação Nacional para o Prêmio Nacional da Qualidade e, que de acordo com Verguerio e Carvalho (2004) busca reconhecer o esforço de empresas brasileiras para alcançar a excelência em gestão e por último, o Modelo de Excelência da Malásia elaborado em 2001 que integra modelos baseados na performance e qualidade, a visão baseada em recursos (RBV) e a administração dos *stakeholders* (IDRIS et al, 2003).

Os quatro modelos foram escolhidos por razões distintas. O modelo da FPNQ foi escolhido, pois está mais de acordo com a realidade brasileira, contexto no qual as organizações estudadas nesse trabalho estão inseridas. O modelo australiano assim como o *European Quality Award* foram selecionados, pois eles são aplicáveis com certas adaptações a empresas de pequeno porte e não apenas a empresas de grande porte como a maioria dos

outros modelos voltados para excelência. Essa característica vai de encontro a este trabalho, pois como será visto na seção que explicará os procedimentos metodológicos realizados para executar a fase empírica desta pesquisa, a coleta dos dados será realizada em pequenas empresas. O último modelo trabalhado, como já visto, é o modelo de excelência da Malásia que, apesar de ser novo e pouco expressivo em um contexto global, foi elaborado sobre os pilares da teoria dos recursos (RBV) e da lógica da administração estratégica dos *stakeholders*, além de levar em consideração as idéias de outros modelos voltados para a excelência. (IDRIS et al, 2003). Assim a elaboração do modelo malasiano foi embasada pelas mesmas teorias abordadas nesta pesquisa, e por isso o envolvimento desse modelo tanto na concepção da pesquisa quanto na construção do instrumento de coleta de dados mostrou-se imprescindível.

Como já vistos, os prêmios de excelência são sempre baseados em critérios que se relacionam formando o modelo de gestão que levará a melhor performance organizacional. Sendo assim, baseada nos critérios dos quatro modelos apresentados será construído parte do instrumento de coleta de dado que se refere à lógica dos modelos de excelência. O Quadro a seguir apresenta, em um sistema de tópicos, esses critérios relativos aos modelos de excelência.

QUADRO 1 – Relação de critérios dos modelos de excelência

Critérios PNQ	Critérios do (EFQM)	Critérios do modelo australiano	Modelo de excelência da Malásia
<ol style="list-style-type: none"> 1. Liderança 2. Estratégias e Planos 3. Clientes 4. Sociedade 5. Informações e Conhecimento 6. Pessoas 7. Processos 8. Resultados 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Liderança e recursos 2. Pessoas 3. Parcerias e recursos 4. Política e estratégia 5. Processos 6. Resultados com clientes 7. Resultado com pessoas 8. Resultado sociedade 9. Resultado chave do desempenho 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Strategic Direction 2. Strategy and Planning Processes 3. Data, Information and Knowledge 4. People 5. Customer and Market Focus 6. Processes, Products and Services 7. Business Results 	<ol style="list-style-type: none"> 1. leadership 2. Organizational Culture 3. Strategy/ objectives 4. Specialized Know how 5. Best practices 6. Change management and innovation

Fonte: Elaborados pelos autores da pesquisa

Esses critérios, dispostos no quadro acima, ajudaram a elaborar o instrumento de coleta de dados, mas é importante lembrar que nenhum critério foi considerado mais importante do que outro nesse estudo, uma vez que cada modelo tem ponderações diferentes. Como por exemplo, modelos como do Prêmio de Qualidade Nacional do Taiwan privilegia a liderança como critério chave para atingir a excelência (SU et al, 2003). Outros modelos de excelência, como o baseado na filosofia Hindu, dão foco à satisfação global de todos os agentes (SHARMA e TALWAR, 2002), enquanto existem estudos como o de Beheshti e Lollar (2003) sobre qualidade, que acreditam que o comprometimento de todos os funcionários com a excelência deve ser o fator / critério primordial.

5. METODOLOGIA

A pesquisa possui um caráter exploratório e não se pretende conseguir dados conclusivos, mas sim desenvolver as hipóteses apresentadas e estabelecer prioridades para pesquisas posteriores em unidades de análises mais expressivas. Foi utilizada uma estratégia quantitativa prevendo-se a identificação de elementos relevantes nas três teorias: a da visão baseada em recursos, dos stakeholders, e na lógica na qual os modelos de excelência se baseram.

As unidades de análise são as empresas revendedoras de automóveis na cidade de Belo Horizonte. Por se tratar de uma pesquisa exploratória na qual não se pretende conseguir dados

conclusivos, a amostra não foi probabilística. A escolha do setor deve-se ao fato das revendas de automóveis terem obtido um crescimento de sua participação total no comércio varejista impulsionado, principalmente, pelo aumento nos preços e da demanda, devido ao aumento da frota nacional de veículos (LEMOS e ROSA, 2000).

O questionário continha três escalas somatórias construídas sob os preceitos de cada uma das três teorias trabalhadas no projeto de pesquisa. Cada teoria foi então delimitada em três construtos, por meio da elaboração de definições constitutivas e operacionais, numa tentativa de estabelecer as balizas ou limites do construto; “fronteiras que não podem ser ultrapassadas [...] e] fronteiras que devem ser atingidas” (PASQUALI, 1999: 45). Ou, nas palavras de Babbie (1999: 184), o que o conceito “pode *ser* [...] e o que [ele] não é”. Babbie também oferece uma boa definição de operacionalização: “[...] o processo pelo qual pesquisadores especificam observações empíricas que podem ser tomadas como indicadores dos atributos contidos nalgum conceito”.(BABBIE, 1999: 182). Por fim, os construtos foram operacionalizados em itens de pesquisa, ou seja, na forma de “operações concretas [...] de comportamentos físicos através dos quais o tal construto se expressa” (PASQUALI, 1999: 45).

Sendo assim, cada construto foi operacionalizado por meio de uma série de itens no questionário e assim pode ser pesquisada e discutida via escala somatória multi-item (*summated scale*). Cada item (questão) do questionário foi elaborado na forma de uma afirmação em relação à qual o respondente deveria indicar seu nível de concordância / discordância, por meio de uma escala *Likert* de zero a dez. A lógica sobre a teoria dos recursos (RBV, *Resource-based View*) foi operacionalizada por 10 itens, a Lógica sobre a teoria dos *stakeholders* foi operacionalizada por uma série de 11 itens e a lógica por traz dos modelos de excelência por 13 itens do questionário elaborado. Cada empresa recebeu um questionário auto-aplicável que fora respondido por proprietários e gerentes das revendedoras de automóveis e por funcionários cujos próprios gerentes julgavam ser aptos a fornecerem respostas às perguntas dos questionários.

Inicialmente foi procedida a técnica do alfa de crombach a fim de medir a confiabilidade das escalas multi-itens de cada uma das teorias ou cada um dos três construtos. Através do teste pretendia-se verificar e melhorar a confiabilidade da escala e para isso considerou-se a possibilidade da remoção de itens do questionário de modo a elevar o grau de confiabilidade das escalas até os limites propostos por Hair et al (2005) e Malhotra (2001) que sugerem que em pesquisas de caráter exploratório o valor do alfa de crombach não deve ser inferior a 0,6.

Após a verificação da confiabilidade de cada escala partiu-se para uma série de análises descritivas que visavam identificar a teoria mais expressiva no processo de tomada de decisão estratégica das empresas do setor e quais os indicadores ou quais itens de cada um dos construtos eram mais presentes nas empresas para cada uma das teorias. Nesta etapa foram analisadas as médias de cada indicador / item do questionário e cada uma das escalas. A dispersão de cada um dos indicadores foi igualmente considerada através das análises dos desvios padrões e variâncias dos construtos e seus indicadores.

7. ANÁLISE DOS DADOS

Para realizar a análise, anteriormente foi verificada a confiabilidade interna da consistência da escala através do valor do alfa de cronbach. - medida mais amplamente usada, segundo HAIR et al (2005). O limite inferior geralmente aceito do alfa de cronbach é de 0,70, podendo reduzir para 0,60 no caso de uma pesquisa exploratória (Hair et al, 2005). Em consonância, para Malhotra (2001) o coeficiente varia de 0 a 1, sendo que os valores menores que 0,6 geralmente indicam confiabilidade interna insatisfatória da consistência. Além disso, de acordo com o mesmo autor, a inserção de um grande número de itens na escala tende a inflar o valor do coeficiente. Esse crescimento artificial pode ser inadequado uma vez que

advém de itens redundantes da escala. Na tabela abaixo se encontram os valores finais encontrados.

TABELA 1 - Alfa de cronbach para os construtos

Construtos	Números de itens iniciais	Número de itens finais	Alfa final
RBV	10	8	0,693
EXCELÊNCIA	13	13	0,826
STAKEHOLDERS	11	9	0,648
Geral	34	30	0,872

Fonte: elaborado pelos autores da pesquisa

Como pode ser observado na tabela acima, para os construtos RBV e STAKEHOLDERS foram retirados dois indicadores de modo a melhorar a confiabilidade interna do construto. Embora os coeficientes encontrados antes da retirada de tais indicadores se encontrassem acima de 0,6 (MALHOTRA, 2001), optou-se por retirá-los uma vez que o alfa de cronbach aumentaria significativamente. Além disso, após conferir a hermenêutica dos indicadores retirados pode-se atestar uma baixa relevância semântica quando comparado com os demais. Do construto EXCELÊNCIA não foi retirado nenhum indicador uma vez que tal coeficiente já se encontrava em seu valor significamente aceitável. Desse modo, os valores finais encontrados para todos os construtos podem ser considerados aceitáveis dentro dos limites propostos por Hair et al (2005) e Malhotra (2001).

Em conformidade com as tabelas 2, 3 e 4, é possível verificar que o tamanho da amostra para os construtos analisado é de 69 entrevistados. A tabela abaixo apresenta o valor mínimo, o valor máximo, a média, o desvio padrão e a variância para o construto RBV.

TABELA 2 - Estatística Descritiva do Construto RBV

Variável	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão	Variância
RBV2	69	1	10	7,22	2,33	5,41
RBV3	69	0	10	8,68	2,03	4,10
RBV4	69	0	10	7,00	2,87	8,24
RBV5	69	1	10	8,35	2,17	4,70
RBV6	69	0	10	6,38	2,82	7,97
RBV7	69	0	10	7,32	2,48	6,16
RBV8	69	0	10	5,12	3,13	9,81
RBV10	69	0	10	7,91	2,67	7,14
Média Total				7,25	2,56	6,69

Fonte: elaborado pelos autores do projeto de pesquisa

A média total do construto RBV é da ordem de 7,25, seu desvio padrão médio é de 2,56 e sua variância média de 6,69. O indicador que possui maior média é o RBV3 com 8,68 e o que possui a menor é o RBV8 com 5,12. Nota-se que o indicador RBV8 apresenta o maior desvio padrão e o RBV3 o menor – 3,13 e 2,03 respectivamente. O menor valor mínimo observado foi zero. Somente os indicadores RBV2 e RBV5 apresentaram como valor mínimo um. Já o valor máximo, igual para todos os indicadores, foi 10.

Na TABELA 3 estão listados o valor mínimo, o valor máximo, a média, o desvio padrão e a variância para o construto STK.

TABELA 3 - Estatística Descritiva do Construto STK

Variável	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão	Variância
STK11	69	0	10	7,42	2,81	7,92
STK12	69	0	10	8,04	2,53	6,40
STK13	69	0	10	7,59	2,40	5,74

STK14	69	0	10	7,01	2,83	7,99
STK15	69	0	10	8,09	2,17	4,70
STK16	69	0	10	7,37	2,64	6,97
STK18	69	0	10	6,90	3,24	10,50
STK20	69	0	10	8,28	2,42	5,88
STK21	69	1	10	7,59	2,49	6,22
Média Total				7,59	2,61	6,92

Fonte: elaborado pelos autores do projeto de pesquisa

A média global do construto STK é de 7,59, seu desvio padrão médio é de 2,61 e sua variância média de 6,92. O indicador com maior média é o STK 20 (8,28) e o de menor é STK14 (7,01). O menor desvio padrão apresentado é de 2,17 – indicador STK15. Já o maior é do indicador STK14 com 2,83. O valor mínimo observado foi zero. Somente o indicador STK21 se distou do outros, obtendo um como valor mínimo. Em relação ao valor máximo observado, todos os indicadores obtiveram o mesmo valor, 10.

Na TABELA 3 estão listados o valor mínimo, o valor máximo, a média, o desvio padrão e a variância para o construto EXC.

TABELA 3 - Estatística Descritiva do Construto EXC

Variável	n	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão	Variância
EXC22	69	0	10	7,54	2,71	7,34
EXC23	69	0	10	7,77	2,52	6,33
EXC24	69	0	10	8,10	2,37	5,62
EXC25	69	0	10	7,78	2,54	6,47
EXC26	69	0	10	7,48	2,63	6,93
EXC27	69	0	10	8,01	2,58	6,63
EXC28	69	0	10	6,49	3,53	12,43
EXC29	69	0	10	6,40	2,71	7,33
EXC30	69	0	10	7,09	2,70	7,29
EXC31	69	0	10	6,75	2,74	7,51
EXC32	69	0	10	7,51	2,55	6,49
EXC33	69	0	10	7,83	2,73	7,47
EXC34	69	0	10	7,81	2,60	6,74
Média Total				7,43	2,68	7,27

Fonte: elaborado pelos autores do projeto de pesquisa

A média total do construto EXC é de 7,43, seu desvio padrão de 2,68 e sua variância de 7,27. Os indicadores que possuem a maior e a menor média são EXC24 com 8,10 e EXC29 com 6,40 respectivamente. Em relação ao desvio padrão observado, o indicador que possui o maior valor é o EXC33 com 2,73 e o que possui o menor valor é o EXC23 com 2,52. Todos os indicadores apresentaram zero como valor mínimo e 10 como valor máximo.

O construto que apresentou a maior média total foi o STK com 7,59 e o de menor valor foi o RBV com 7,25. Entretanto, o indicador que apresentou a maior média foi o RBV3 com 8,68. O de menor média foi também do construto RBV, RBV8 com 5,12. Além disso, seus indicadores apresentaram também maior e menor desvio padrão, RBV8 E RBV3, respectivamente. Isso revela uma maior dissonância da média dos dados de tal construto.

8. CONCLUSÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS

Antes de iniciar as conclusões acerca deste trabalho é importante que se entenda um pouco mais sobre a presente pesquisa realizada. Mesmo que a estratégia utilizada para coleta de dados seja quantitativa, os dados aqui apresentados não serão conclusivos, pois a amostra coletada não foi probabilística. Sobre este ponto, vale ressaltar a dificuldade de se conseguir

dados primários quando se trata de uma pesquisa em estratégia, de natureza quantitativa. Isso se dá pela dificuldade de se contactar gestores ou pessoas familiarizadas com o processo de formação da estratégia. Esses estão sempre muito atarefados, tanto em um pequeno negócio quanto em uma grande empresa. Mas a tentativa de se estudar a estratégia em organizações através da coleta de dados quantitativos se apresentou válida à medida que se conseguiu aplicar 69 questionários a gestores, gerentes ou funcionários que estavam envolvidos no processo de formação da estratégia nas empresas estudadas. Mas isso só foi possível através da escolha do setor varejista que proporcionou um contato mais próximo com as empresas.

As limitações presentes nesta pesquisa também são de fundamental importância para o entendimento das conclusões do trabalho. Em primeiro lugar é importante mencionar, embora seja feito um estudo teórico vasto, e que tenham sido realizadas consultas a especialistas na área de estratégia, que criar construtos válidos acerca de qualquer teoria é um processo que exige lapidação ao longo do tempo. Isso se torna ainda mais necessário em se tratando de teorias complexas como as três estudadas na presente pesquisa.

Desta forma, ao considerar quaisquer conclusões acerca das lógicas ou teorias representadas pelos construtos é importante ressaltar a natureza exploratória da pesquisa e da formação desses construtos. Além disso, traduzir elementos de teorias complexas na forma de itens / indicadores de um questionário de pesquisa é complicado pelo fato de que os respondentes da pesquisas, por mais que utilizem elementos e atitudes gerenciais, não estão familiarizados com termos técnicos de cada um dela. Assim, pode-se dizer que existiu um *trade-off* na elaboração do instrumento de coleta de dados entre adequação da estrutura do indicador à realidade dos respondentes e a fidelidade aos termos pertencentes a cada teoria, que muitas vezes tiveram que ser adaptados a fim de garantir a compreensão dos respondentes.

O presente trabalho tentou explicar alguma lógica por traz do processo de formulação estratégica dos gestores das revendedoras de automóveis da cidade de Belo Horizonte. De acordo com as análises realizadas, pode-se perceber que o processo de formulação da estratégica é primordialmente guiado pelas diretrizes da teoria dos *stakeholders*. Em termos gerais, os processos políticos de negociação, a satisfação dos agentes interessados, influentes ou influenciados na organização (tanto interno quando externo) e a administração de conflitos organizacionais são a principal preocupação no pensamento estratégico das empresas estudadas. Em segundo lugar, ficou a teoria baseada em uma lógica funcional e nas práticas de gestão consideradas excelentes. Isso quer dizer que as estratégias das empresas estudadas estão bem influenciadas por práticas que vem obtendo sucesso, e são norteadas por uma liderança adequada, por planos de ações estruturados, planejamento a longo prazo, participação na elaboração das idéias, pelo envolvimento de diversos funcionários e um alinhamento estratégico eficiente. Ainda com uma relevância significativa para o pensamento estratégico nas organizações em questão, mas atrás das outras duas teorias, ficou a teoria dos recursos. Isso quer dizer que, mesmo em menor grau, os gestores consideram as forças e fraquezas de seu negócio comparado com seus concorrentes e entendem que seu negócio é um portfólio de recursos organizados. Eles estão atentos às novas oportunidades de mercado e sabem que sua vantagem competitiva pode advir de seus recursos e competências organizacionais.

O resultado das análises também identificou alguma conexão entre as teorias ou lógicas apresentadas. Isso ocorre porque na prática as teorias estudadas ou lógicas propostas não são fonte exclusiva de inspiração para a tomada de decisão. Isso se deve principalmente ao fato de que elas não estavam na mente do tomador de decisão anteriormente ao processo de formulação estratégica. Dessa forma as teorias embora possam ser evidenciadas no universo prático não estão perfeitamente delineadas no universo teórico. Além disso, a tomada de decisão nas empresas, especialmente nas de pequeno porte, não possui um fundamento estratégico estruturado e pode sofrer interferências de várias teorias e de conhecimento prévio do próprio gestor.

Por mais que não se possa afirmar com certeza que o pensamento dos gestores segue a lógica identificada na pesquisa, a tentativa se mostra útil, uma vez que identifica aspectos relevantes na tomada de decisão dos gestores. Além disso, a tentativa de desenvolvimento de construtos acerca de teorias ou lógicas de pensamento estratégico é válida uma vez que pode estimular pesquisas futuras sobre as mesmas teorias que se apresentaram de fundamental importância para a gestão estratégica atual.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ACKERMANN, FRAN; EDEN, COLIN. **Powerful and interested stakeholders matter: their identification and management.** Academy of Management Best Conference Paper. 2003.

BABBIE, Earl. **Métodos de pesquisas de survey.** Belo Horizonte: Ed. UFMG, 1999.

BARNEY, JAY. **Firm resources and sustained competitive advantage.** Journal of management. Vol.17, nº1, p 99-120, 1991.

BARNEY, JAY; WRIGHT, MIKE; KETCHEN, DAVID J. **The resource based view of the firm: Ten years after 1991.** Vol. 27, p. 625-641, 2001.

BRANNBACK, MALIN; WIKLUND, PATRICIA **.A new dominant logic and its implications for knowledge management: a study of the finiching food industry.** .Knowledge and Process Management. Vol. 8, número 4, páginas 197-206, Oct/Dec 2001.

BEHESHTI, HOOSHAGANG M.; LOLLAR, JAMES G. **An empirical study of US SMEs using TQM.** TQM and business excellence, Vol. 14, Nº 8, p839–847, outubro de 2003.

BETTIS, A RICHARD; PRAHALAD C K. **The dominant logic : Retrospective and Extension** *Strategic Management Journal* (1986-1998); Vol. 16 páginas 5-14, Jan 1995

CONNER, KATHLEEN. **A Historical Comparison Of Resource Based View And Five Schools Of Thought Within Industrial Organization Economics: Do We Have A New Theory Of The Firm.** Journal Of Management. Vol. 17, Nº1, p. 121-154, 1991.

DONALDSON THOMAS; PRESTOON, LEE E. **The stakeholder theory of the corporation: concerns, evidence and implications.** Academy of Management Review. Vol. 20, Nº 1, p. 65-91, 1995.

KROG, GEORGE VON; ERAT PABLO, MARCOS MARK. **Exploring the link between dominant logic and company performance.** Creativity and innovation management Vol. 9 número 2, junho de 2000.

FAHY, JOHN; SMITHEE, ALAN. **Strategic Marketing and the Resource Based View of the Firm.** Academy of Marketing Science Review. Nº 10. 1999

FREEMAN, R. EDWARD. **Strategic Management: A Stakeholders Approach.** Massachusetts. Pittman Publisher, 1984.

FREEMAN, R. EDWARD; REED, DAVID L. **Stockholders and stakeholders: a new perspective on corporate governance.** Californian Management Review. Vol. 25, Nº 3, 1983.

- GAJ, LUIS. **O Estrategista**. São Paulo, Pearson Education do Brasil, 2002.
- GHEMAWAT, PANKAJ. **A estratégia e o cenário dos negócios**. Porto Alegre, Editora Bookman, 2000.
- GRANT, ROBERT M. **The Resource-Based Theory Of Competitive Advantage: Implications Of Strategic Formulation**. California Management Review. Vol. 33, Nº 3, p. 114-134, 1991.
- GREENWOOD, MICHELLE .**The importance of Stakeholders according to business leaders**. **Business and Society Review**. Vol. 106, Nº 1, p. 29-49, 2001
- GUIMARÃES, EDUARDO AUGUSTO. **Idéias Fundadoras**. *Revista Brasileira de Inovação*. Vol. 2. Nº1, p 9 – 11, janeiro/julho 2003.
- HAIR, J. F., ANDERSON, R. E., TATHAM, R. L., BLACK, W. C.. **Multivariate Data Analysis**. New York, NY: Macmillan Publishing Company. 1992.
- HAMEL E PRAHALAD. **Competindo Pelo Futuro**. São Paulo, Editora Campus, 1995.
- HERREMANAS, IRENE M.; ISAAC, ROBERT G. **The Intellectual Capital Realization Process (ICRP): An Application Of The Resource Based View Of The Firm**. Journal of managerial issues. Vol. 16, Nº2, p. 217-231, 2004.
- HITT, MICHAEL A.; IRELAND, R. DUANE; HOSKINSSON, ROBERT E. **Administração Estratégica**. São Paulo, Thonson, 2001.
- HUNT, SHELBY D. **A general theory of competition**. London, Sage Publications, 2000.
- IDRIS, FAZLI; ABDULLAH, MOKHTAR; IDRIS, MOHD ASHARI; HUSSAIN, NOOREHA. **Integrating Resource-based View and Stakeholder Theory in Developing the Malasyan Excellence Model: A Conceptual Framework**. Singapore Management Review, Vol. 25, nº2, p. 91-109, 2003.
- LEASK, GRAHAN. **Strategic Groups And The Resource Based View: Natural Complements Enhancing Our Understanding Of Competitive Process**. Aston Business School Papers. 2004.
- LEMONS, Mario; ROSA, Sergio. **Os setores de comércio e de serviços**. 2001. Disponível em www.bndes.gov.br/conhecimento/livro_setorial/setorial07.pdf
- MANUAL FPNQ – **Fundação Prêmio Nacional pela Qualidade: Critérios de Excelência**, São Paulo, 2003.
- MALHOTRA, NARESH. **Pesquisa de marketing: Uma orientação aplicada**. Porto alegre: Bookman, 2001
- MINTZBERG, HENRRY. **Ascensão e queda do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- O'SHANANSSY, TIM. **Modern strategic management: Balancing Strategic Thinking and Strategic Planing for Internal and External Stakeholders**. Singapore Management Review. Vol. 25, Nº 1, 2003.

PASQUALI, Luiz. Testes referentes a construto: teoria e modelo de construção. In: PASQUALI, L. (org.). **Instrumentos psicológicos: manual prático de elaboração**. Brasília: UnB/ Instituto Brasileiro de Avaliação e Pesquisa em Psicologia, 1999.

PRAHALAD, C.K., HAMMEL, G. **Competindo pelo futuro**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

ROWLEY, TIMOTHY J. **Moving beyond dyadic ties: A Network theory of stakeholders influences**. Academy of management Review. Vol. 22, Nº 4, p. 887-910, 1997.

SHARMA, AK; TALWAR, BALVIR. **Business Excellence Enshrined in Vedic (Hindu) Philosophy**. Singapore Management Review, Vol. 26 Nº1. 2002.

STEINBERG, ELAINE . **Stakeholder Theory Exposed**. The corporate governance quarterly (HK). March 1996.

SU, CHAO-TON; LI, SHAO-CHANG; SU, CHIN-HO . **An empirical study of the Taiwan National Quality Award causal model**. TQM and business excellence, Vol. 14, Nº 8, p875–893, outubro de 2003.

VERGUEIRO, Waldomiro; CARVALHO, Telma de. **Gestao da qualidade em bibliotecas universitárias brasileiras: um enfoque na certificacao**. In: Seminário Brasileiro de Bibliotecas Universitarias, 12. Recife. 21 a 25 out. 2002. Disponível em: <http://www.ufpe.br/snbu/conte.html> . Acesso em: 24 fev. 2005.

WEI-SKILLEM, JANE. **The evolution of Shell's Stakeholders Approach: A case Of Study. Business and Ethics Quarterly**. Vol. 14, Nº 4, 2004.

WERNEFELT, BIRGER. **A resource- based view of the firm**. Strategic Management Journal. v. 5, p.171 – 180, 1984.

WONG, LAI TIM; FRYXELL, G. ERICK. **Stakeholder Influences on Environmental Management Practices: A Study of Fleet operations in Honk Kong (SAR), China**. Transportation Journal. Outono de 2004.