

ESTRATÉGIA DE REDES DE APRENDIZADO NO SETOR PETRÓLEO: FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO NO START UP

Heitor M Quintella, DSc Professor Eng de Produção UFF

Delma Quintanilha Vianna, MSc Gerente ONIP

Danny Aronson, mestrando UFF e Eng da Petrobrás

RESUMO

O presente estudo envolveu 16 empresas, entrevistando os executivos da Rede de Aprendizado Maxpetro, coordenada pela Organização Nacional da Indústria do Petróleo – ONIP) e desenvolvida por especialistas da Universidade Federal da Bahia – UFBA, com a colaboração da Universidade de *Brighton* - Inglaterra.

Os resultados do estudo apontam para a existência de Estilo de Liderança e Fatores Críticos de Sucesso no *start up* de Redes de Aprendizado.

Rede de Aprendizado é um arranjo virtual de pessoas ou empresas, voltado para a melhoria contínua de processos e produtos.

A Rede de Aprendizado Maxpetro é formada por fornecedores de bens e serviços instalados no Brasil que buscam oportunidades comerciais junto a Petrobras e a outras companhias de petróleo, concorrendo entre si e com fornecedores do exterior.

O SETOR DE PETRÓLEO NO BRASIL

No Brasil, o setor de petróleo é um dos setores onde uma Rede de Aprendizado tem maior potencial de contribuição às empresas e a sociedade, uma vez que vem evidenciando uma forte oportunidade de alavancagem de investimentos, com U\$ 100 bilhões previstos para os próximos 10 anos.

A história do petróleo no Brasil foi construída pela Petrobras e pelo parque de fornecedores nacionais que, juntos, desenvolveram tecnologia para abastecer o País e explorar petróleo em águas marinhas profundas. Foram décadas de crescimento, sob a égide da lei de proteção das importações, até o início da década de 90, quando o mercado foi aberto à livre concorrência.

AlgarTE e Quintanilha (2000) afirmam que a política de substituição das importações contribuiu para a construção de uma estrutura industrial diversificada, integrada e com extraordinária capacidade instalada de produção de bens e serviços. Por outro lado, a partir do início da década de 70, quando o mundo começou a experimentar o fenômeno da globalização, essa tendência permaneceu anestesiada nos países que, como o Brasil, adotaram políticas de proteção de mercado. Desse modo, a abertura do mercado brasileiro tornou crucial para as empresas a busca da capacitação tecnológica e da gestão empresarial inovadora.

O ESTUDO

Para que uma Rede de Aprendizado seja bem-sucedida, é de se supor que:

- existam fatores críticos que, uma vez presentes na fase do *start up*, contribuem para o sucesso do projeto;
- os representantes das empresas na Rede sejam responsáveis pela disseminação dos conhecimentos recebidos para a empresa a que pertencem, tornando necessário que tenham estilo de liderança que beneficie o processo intra-organizacional de transformações, na busca de um melhor desempenho.

Para estudar as Redes de Aprendizado na identificação dos Estilos de Liderança e dos Fatores Críticos de Sucesso, foram estabelecidas as seguintes hipóteses:

Hipótese A – O comportamento do cliente da Rede de Aprendizado sofre modificações em função de alterações nos serviços ofertados .

Hipótese B – A qualidade é fator determinante para a adesão das empresas à Rede.

Hipótese C – O Comércio Exterior é fator determinante para o *start up* da Rede de Aprendizado.

Hipótese D – A Estratégia Global é fator decisivo para os clientes da Rede de Aprendizado.

Hipótese E – O representante da organização na Rede de Aprendizado exerce o papel de líder na disseminação do aprendizado organizacional, sendo considerado líder de mudança.

CICLO DE VIDA DO PRODUTO

Considerando que os Fatores Críticos de Sucesso de uma Rede de Aprendizado tendem a ter comportamento diferenciado ao longo de seu processo evolutivo, esse estudo da fase de introdução ou *start up* baseia-se no conceito do Ciclo de Vida do Produto, segundo Michael Porter.

O Ciclo de Vida do Produto – CVP, é o mais antigo dos conceitos para prever o curso provável da evolução da indústria. A hipótese é que uma indústria atravessa as fases “introdução, crescimento, maturidade e declínio” ao longo de seu ciclo de vida, no qual a natureza da concorrência se modificará. O CVP é apresentado na Figura 1.

Figura 1 – Estágios do Ciclo de Vida

Fonte: PORTER, M. **Estratégia Competitiva. Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência.** Rio de Janeiro: Campus, 1986.

No estudo realizado, foram considerandos as seguintes dimensões no Ciclo de Vida da Rede de Aprendizado, que são apresentados na Tabela 1:

- Compradores e Comportamento do Comprador;
- Produtos e Mudança no Produto;
- Comércio Exterior;
- Estratégia Global.

Levitt (1965) acrescenta que, no *start up* do lançamento um produto no mercado, a empresa deve criar a demanda para tal produto, desenvolver o mercado. A duração desse estágio depende da complexidade do produto, seu nível de inovação, seu atendimento às necessidades do consumidor e presença de substitutos. O desenvolvimento de produtos que atendam totalmente as necessidades do consumidor é uma das condições mais importantes para o crescimento das vendas e lucros, mas também apresenta custos devastadores.

Tabela 1 – Prognósticos da Teoria do Ciclo de Vida sobre Estratégia, Concorrência e Desempenho na visão de Porter

COMPRADORES E COMPORTAMENTO DO COMPRADOR			
INTRODUÇÃO	CRESCIMENTO	MATURIDADE	DECLÍNIO
Comprador de alta renda; Inércia do comprador; Compradores devem ser convencidos a testar o produto.	Ampliação do grupo de compradores; Consumidor irá aceitar qualidade irregular.	Mercado de massa; Saturação; Repetição da compra; A regra é escolher entre marcas.	Clientes são compradores sofisticados do produto.
PRODUTOS E MUDANÇA NO PRODUTO			

INTRODUÇÃO	CRESCIMENTO	MATURIDADE	DECLÍNIO
Qualidade inferior; Projeto de produto e chave para o desenvolvimento; Muitas variações diferentes do produto; sem padronização; Frequentes mudanças no projeto; Projetos básicos no produto.	Produtos tem diferenciação técnica e desempenho; Confiabilidade é básica para produtos complexos; Aperfeiçoamentos competitivos no produto; Boa qualidade.	Qualidade superior; Menor diferenciação no produto; Padronização; Mudanças mais lentas no produto – mais mudanças anuais mínimas no modelo; Trocias tornam-se significativas.	Pequena diferenciação do produto; Qualidade irregular do produto.
COMÉRCIO EXTERIOR			
INTRODUÇÃO	CRESCIMENTO	MATURIDADE	DECLÍNIO
Algumas exportações.	Exportações significativas; Poucas importações.	Queda nas exportações; Importações significativas.	Nenhuma exportação; Importações significativas.
ESTRATÉGIA GLOBAL			
INTRODUÇÃO	CRESCIMENTO	MATURIDADE	DECLÍNIO
Melhor período para aumentar a parcela de mercado; P&D, engenharia são funções básicas.	Época propícia para alterar a imagem de qualidade ou de preço; Marketing é função básica.	Época inauspiciosa para aumentar parcela de mercado, principalmente se for companhia com pequena parcela; Torna-se básico ter custos competitivos; Época inauspiciosa para alterar a imagem de preço ou de qualidade; Eficácia do marketing é básica.	Controle de custo é básico.

Fonte: PORTER, M. **Estratégia Competitiva. Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1986. (Adaptado)

Wells (1972), assim como Porter, identificou os elementos importantes do Ciclo de Vida do Produto, conforme a Tabela 2.

Para a identificação das características estruturais básicas das indústrias que determinam o conjunto das forças competitivas, cada indústria deve encontrar uma posição dentro de seu setor em que possa melhor se defender contra as forças competitivas ou influenciá-la a seu favor.

As cinco forças competitivas – entrada, ameaça de substituição, poder de negociação dos compradores, poder de negociação dos fornecedores e rivalidade entre os atuais concorrentes – demonstram que a concorrência na indústria não se

restringe aos participantes estabelecidos. Dependendo das circunstâncias, os clientes, os fornecedores, substitutos e os entrantes potenciais são, também, concorrentes que interferem na indústria como um todo.

Tabela 2 – Elementos importantes do CVP segundo Wells

	INÍCIO	CRESCIMENTO	MATURIDADE
Estrutura da Demanda	Baixa elasticidade de preço para demanda agregada e para empresas individuais. Natureza da demanda ainda não bem entendida pela empresa.	Elasticidade de preço crescente para empresa. Início da competição de preços.	Base da competição é o preço ou diferenciação do produto através de técnicas de marketing.
Produção	Curtos impulsos, rápidas mudanças técnicas dependentes do trabalho especializado. Baixa intensidade de capital.	Métodos de produção em massa.	Longos impulsos com técnicas estáveis. Trabalho especializado perde importância. Uso intensivo de capital.
Estrutura Industrial	Pequeno número de empresas.	Grande número de empresas, mas muitas fusões e infortúnios.	Algumas empresas declinantes.

Fonte: WELLS, L. T. Jr. **International Trade: The Product Life Cycle in International Trade**. Boston: Harvard Graduate School of Business Administration, 1972.

Figura 2 – Elementos de estrutura industrial de Porter no setor de petróleo brasileiro
 Fonte: Adaptado de PORTER, M. **Competição = On competition: estratégias competitivas essenciais**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

Rockart sugere que os Fatores Críticos de Sucesso são as áreas de um negócio nos quais os resultados satisfatórios asseguram um desempenho competitivo bem-sucedido para a organização.

Assim sendo, o estudo foi desenvolvido com base nas seguintes premissas:

- 1 – Existem Fatores Críticos de Sucesso para que a Rede de Aprendizado seja bem-sucedida.
- 2 - O Ciclo de Vida de uma Rede de Aprendizado tem o mesmo comportamento estabelecido por Porter na teoria do Ciclo de Vida do Produto. Os prognósticos estabelecidos para o *start up* de um produto são válidos para o *start up* de Redes de Aprendizado.

ESTILO DE LIDERANÇA

Para identificar o Estilo de Liderança dos representantes das empresas na Rede de Aprendizado, esse estudo se baseia na Teoria do Grid Gerencial, de Blake&Mouton, que identifica as premissas utilizadas pelo líder para o trabalho com e mediante pessoas.

Blake & Mouton (1984) apresentam a Teoria do Grid Gerencial sobre as premissas que utilizamos para trabalhar com e mediante pessoas. Ao identificar as próprias premissas, o gerente não precisa se colocar no dilema de ter de escolher entre um ou outro e pode, simultaneamente, adotar mais de um estilo, beneficiando-se assim, de ambos. Desse modo, a pessoa passa a entender as relações interpessoais com maior clareza, minorando ressentimentos, frustrações, antagonismos, mágoas, raiva, apatia, indiferença, ansiedade e incerteza, a medida que se conscientiza e adota princípios comprovados cientificamente, que conduzem à eficácia na produção e promovem um comportamento mentalmente sadio.

O Grid Gerencial apresenta cinco conjuntos de teorias gerenciais, que se apresentam nas Figura 3: 9,1; 1,9; 1,1; 5,5 e 9,9. Cada teoria gerencial varia em função de três elementos: os objetivos da organização, o envolvimento entre as pessoas e as relações de poder e autoridade. Um outro elemento é a cultura organizacional.

<p><u>Gerência 1.9</u> A atenção dedicada à necessidade que as pessoas têm de manter boas relações gera um clima agradável e amistoso na organização e no andamento do trabalho.</p>		<p><u>Gerência 9.9</u> Os resultados provêm do empenho pessoal; a interdependência através de um "interesse comum" pelos objetivos da organização produz a relação de confiança e respeito.</p>
	<p><u>Gerência 5 . 5</u> O desempenho organizacional adequado é possível mediante o equilíbrio entre a necessidade de alcançar resultados e a manutenção da satisfação do pessoal em nível aceitável.</p>	
<p><u>Gerência 1.1</u> O esforço mínimo necessário para realizar o trabalho requerido é suficiente para garantir um</p>		<p><u>Gerência 9.1</u> A eficiência operacional resulta da organização das condições de trabalho de tal forma</p>

lugar na organização.		que o elemento humano interfira em grau mínimo.
1		9

FIGURA 3 – Grid Gerencial de Blake e Mouton

Adaptado de: Blake, R. R., Mouton, J. S., Barnes, L. B. e Greiner, L. F. **Breakthrough in Organization Development**, *Harvard Business Review*, novembro-dezembro de 1964, p. 136.

Nas organizações modernas, o trabalho em equipe é uma necessidade constante. Para a equipe, os problemas que surgem estão intimamente ligados a questão da obtenção de resultados, tornando indispensável a comunicação e a compreensão recíproca.

Um trabalho em equipe deficiente acarreta conseqüências desfavoráveis. Não havendo interação eficaz da equipe, as metas e os objetivos individuais e comuns podem não existir, ou serem tão indefinidos que não tenham qualquer significado. Sem interação, não há sinergia. Muitos podem estar duplicando esforços, tornando o trabalho improdutivo e inútil.

O Gerente 9,9 tem o perfil do líder de mudanças, sendo, portanto, o Estilo de Liderança que tende a predominar em empresas que desejam a melhoria contínua, como é o caso das empresas que participam de uma Rede de Aprendizado.

METODOLOGIA

Para conduzir o estudo, foi utilizado o método hipotético-dedutivo, baseado em Karl Popper, no qual o problema é enunciado claramente e são examinadas criticamente as várias soluções propostas. No método, as hipóteses são testadas, confrontada com os fatos, incluindo tentativas de refutação e falseamento.

A pesquisa foi conduzida, efetuando-se um estudo de caso sobre a Rede de Aprendizado Maxpetro, pesquisa de campo, bibliográfica e documental.

A amostra foi composta por 17 empresas, das 29 empresas que participam da Rede de Aprendizado. Das 17 empresas selecionadas para a amostra, 16 empresas participaram da pesquisa de campo realizada.

As empresas foram selecionadas por serem as empresas que enviaram e receberam dados para o aprendizado organizacional na Rede de Aprendizado, sendo consideradas, portanto, como empresas ativas na troca de conhecimentos. Os entrevistados foram os representantes das empresas da amostra na Rede.

A Pesquisa de Campo foi realizada nas duas primeiras semanas de setembro de 2001.

PESQUISA DE CAMPO

A respeito dos entrevistados, podemos afirmar que:

- 62,5% dos entrevistados pertencem a empresas de grande porte e 37,5% pertencem a empresas de médio porte;
- 93,7% são do sexo masculino e 6,3% são do sexo feminino;
- a idade varia de 23 a 63 anos de idade, sendo a média aritmética da idade igual a 44 anos;
- o tempo de empresa varia de 2 a 25 anos, sendo a média aritmética do tempo de empresa igual a 9,4 anos.

SÍNTESE DOS DADOS COLETADOS

- **Espectro de serviços desejados:**

As empresas se interessam que a Rede ofereça Benchmarking (100%), intercâmbio entre empresas do setor (93,7%) e oportunidade de implementar projetos-multicliente (75,0%).

No *start up*, a oportunidade de realizar benchmarking, tirou as empresas da inércia inicial, convencendo as empresas a participar da Rede.

Os entrevistados indicam a necessidade de modificação nos serviços, para que a Rede venha a focar exatamente em suas necessidades.

- **Vantagens da participação na Rede:**

As empresas aderiram à Rede Maxpetro, principalmente, pela proposta de realizar benchmarking (50,0%), a qual foi considerada a principal vantagem da Rede (62,5%).

Outro motivo para a adesão à Rede foi o atendimento ao convite da Onip (31,3%), uma organização que vem sendo considerada um importante fórum de articulação do setor de petróleo e gás.

As empresas de grande porte representam 62,5% da amostra e as de médio porte representam 37,5%, indicando a tendência de as empresas de maior porte tenham melhor compreensão das vantagens da adesão à Rede.

- **Expectativas dos participantes da Rede:**

Os serviços que a Rede oferece ainda não atendem totalmente os objetivos e necessidades das empresas que pertencem a Rede.

As empresas acreditam que as atividades da Rede devem incluir a divulgação de informações na reunião (75%), objetivos claros (75%), participação de especialistas técnicos (75%), planejamento dos trabalhos (68,8%), horário de reuniões respeitados (50%) e uso de Internet e E-mail para divulgar informações (31,3%).

Segundo os entrevistados, já obtiveram da Rede contatos pessoais (50%), tiveram acesso a informações privilegiadas sobre o setor (43,8%) e realizaram aprendizado para aumentar a competitividade da empresa (31,3%). Porém, alguns entrevistados afirmam que ainda esperam obter aprendizado para aumentar a competitividade da empresa (53,3%), identificar oportunidades de negócio (46,7%), identificar concorrentes e potenciais parceiros (40%) e efetuar contatos pessoais (33,3%).

- **Composição do grupo:**

Entre várias questões apresentadas pelos entrevistados, o número de empresas que pertencem a Rede é considerado pouco significativo para a realização do benchmarking (25,1%), contando com um pequeno número de empresas de serviço (12,5%). O grupo é composto por empresas muito heterogêneas (12,5%).

Como já sabemos que as empresas aderiram a Rede Maxpetro, principalmente, pela proposta de realizar benchmarking (50,0%), a qual foi considerada a principal vantagem da Rede (62,5%), a composição do grupo influencia significativamente o desenvolvimento do benchmarking, impactando a implantação da Rede. O grupo

deve ser significativo em número e relevância, para que as empresas possam se comparar entre si.

- **Modificações nos serviços da Rede:**

A Rede tem realizado reuniões trimestrais. As empresas (81,3%) esperam modificação na periodicidade de reuniões, passando a adotar intervalos menores: Bimestral (43,8%) e Mensal (37,5%).

- **Fator motivantes da participação:**

Existem empresas que consideram que o benchmarking motiva a participação na rede (37,5%), outras consideram que motivante divulgação de informações atualizadas sobre o setor de petróleo (12,5%).

Quando perguntados sobre desmotivação, 43,8% dos entrevistados afirmam que não existem pontos desmotivantes. Alguns fatores desmotivantes foram apontados, tais como: volume insuficiente de informações disponibilizadas (18,8%), falta de aplicabilidade das informações disponibilizadas (12,5%), entre outros.

- **Qualidade:**

Considerando a definição adotada pela Norma NBR ISO 8402, que indica que qualidade é a totalidade de características de uma entidade que lhe confere a capacidade de satisfazer as necessidades explícitas e implícitas, os participantes da Rede esperam que esta se adeque para o atendimento às necessidades das empresas, para que o projeto obtenha sucesso em seu desenvolvimento.

Os entrevistados afirmam que esperam obter da Rede: aprendizado para aumentar a competitividade da empresa (53,3%), identificar oportunidades de negócio (46,7%), identificar concorrentes e potenciais parceiros (40%) e efetuar contatos pessoais (33,3%). As reuniões devem ser realizadas a intervalos menores. Alguns fatores desmotivantes foram apontados, tais como: volume insuficiente de informações disponibilizadas (18,8%), falta de aplicabilidade das informações disponibilizadas (12,5%), entre outros.

- **Exportação:**

Metade das empresas entrevistadas não tem intenção de exportar. A outra metade, já exporta ou tem a intenção de exportar. A exportação, de fato, é praticada por menos de 1/3 da amostra pesquisada. Assim sendo, a exportação não é uma prática ostensiva na Rede.

As atuais empresas exportadoras são 31,3%, para os seguintes mercados-alvo, principalmente: América do Sul (62,5%), África (62,5%) e Golfo do México (37,5%).

Metade dos entrevistados acham as metas da Rede motivantes, porque querem exportar ou porque a concorrência no mercado interno é muito forte, necessitando de união para enfrentá-la. 50% das entrevistadas acham que as metas da Rede não são motivantes porque, principalmente, desconhecem a meta.

- **Estratégia da Rede:**

A maioria dos entrevistados acha que:

- as metas da Rede estão alinhadas com as metas da empresa porque visam aumentar a parcela de mercado; ou
- não conhecem as metas da Rede.

- **Formulação de estratégias empresariais:**

Para a maioria dos entrevistados (75%), não foi possível utilizar as informações oriundas da Rede na formulação da estratégia da empresa, devido a uma série de pontos levantados por outras perguntas do Questionário 1, tais como poucas empresas par benchmarking, poucas informações relevantes etc. As empresas que já usaram as informações da Rede (25%), o fizeram para formular estratégias dos investimentos P&D, mudanças no produto, margens e lucros, bem como para marketing.

- **Estilo de Liderança:**

O estilo de liderança predominante (81,2%) entre os representantes das empresas na Rede de Aprendizado, é o 9,9.

CONCLUSÕES

A análise dos dados levantados na pesquisa de campo levaram às seguintes conclusões:

- I. As empresas esperam que a Rede de Aprendizado ofereça serviços que suportem o aprendizado coletivo e a interação entre seus membros, conforme apresentado na Tabela 3.

Tabela 3 – Serviços almeçados pelas empresas da Rede de Aprendizado

Serviços almeçados
<ul style="list-style-type: none"> - Benchmarking - Informações privilegiadas e atualizadas sobre o setor - Oportunidades para projetos multi-cliente - Aprendizado para a competitividade - Contatos pessoais - Identificação de oportunidades de negócio - Identificação de potenciais concorrentes - Identificação de potenciais parceiros

- II. As hipóteses estabelecidas para o estudo levaram as conclusões:

Hipótese A – O <u>comportamento do cliente</u> da Rede de Aprendizado sofre modificações em função de alterações nos serviços ofertados
<p>CONCLUSÃO SOBRE A HIPÓTESE A: Demonstra-se plausível</p> <p>O <u>comportamento do cliente</u> da Rede de Aprendizado sofre modificações em função de alterações nos serviços ofertados. No <i>start up</i>, a Rede de Aprendizado precisa convencer as empresas a aderirem e a testarem esse serviço, vencendo a inércia inicial. Para convencer as empresas, é mais fácil atingir as empresas de grande porte, que tendem a compreender melhor as vantagens da adesão. Para o convencimento das empresas da Rede em estudo, a Onip utilizou a proposta de realizar Benchmarking. O fato da Onip ser uma importante organização de articulação setorial, o convite às empresas se revestiu de credibilidade.</p>

Hipótese B – A <u>qualidade</u> é fator determinante para a adesão das empresas à Rede.
<p>CONCLUSÃO SOBRE A HIPÓTESE B: Demonstra-se plausível</p> <p>A <u>qualidade</u> é fator determinante para a adesão das empresas à Rede.</p> <p>A qualidade, que pode ser entendida como o atendimento às necessidades do cliente, é fator determinante para a adesão e continuidade das empresas na Rede.</p>

Hipótese C – O <u>Comércio Exterior</u> é fator determinante para o <i>start up</i> da Rede de Aprendizado.
<p>CONCLUSÃO SOBRE A HIPÓTESE C: Não demonstra-se plausível</p> <p>O <u>Comércio Exterior</u> é incipiente ou inexistente para a maioria das empresas da Rede, não se constituindo como fator determinante para o <i>start up</i> da Rede de Aprendizado.</p>

Hipótese D – A <u>Estratégia Global</u> é fator decisivo para os clientes da Rede de Aprendizado.
--

CONCLUSÃO SOBRE A HIPÓTESE D: Não demonstra-se plausível
 Embora existam pontos apontados como modificações necessárias a serem realizadas na Rede de Aprendizado, existem empresas que já utilizaram as informações oriundas da Rede na formulação de estratégia, embora sejam minoria.
 A estratégia global é de interesse das empresas, mas não tem se mostrado fator decisivo para as empresas da Rede.

Hipótese E – O representante da organização na Rede de Aprendizado exerce o papel de líder na disseminação do aprendizado organizacional, sendo considerado líder de mudança.

CONCLUSÃO SOBRE A HIPÓTESE E: Demonstra-se plausível
 O representante da empresa na Rede de Aprendizado possui estilo de liderança 9.9, exercendo o papel de líder na disseminação do aprendizado organizacional.

Assim sendo, o comportamento do cliente, a qualidade e o estilo de liderança são dimensões a serem consideradas para o sucesso de Redes de Aprendizado.

III. Existem Fatores Críticos de Sucesso no *start up* de Redes de Aprendizado, conforme apresentados na Tabela 4.

Tabela 4 – Fatores Críticos de Sucesso para o *start up* de Redes de Aprendizado

DIMENSÃO	FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO
Comportamento do cliente	<ul style="list-style-type: none"> • Convencimento da participação pela oportunidade de realizar Benchmarking; • Modificações nos serviços oferecidos para atender às necessidades do cliente; • Padronização das atividades (objetivo, planejamento, especialistas, horários, meios de comunicação) • Intercâmbio entre as empresas da Rede; • Implantação de projetos multi-cliente;
Qualidade	<ul style="list-style-type: none"> • Grupo de empresas significativo em número e relevância • Frequência de reuniões (mensal ou bimestral)

IV. O Estilo de Liderança predominante na Rede de Aprendizado é o 9,9, indicando que o responsável pela disseminação das informações obtidas pela empresa tem orientação para a produção integrada com a orientação para pessoas. Orienta-se para as metas e procura alcançar resultados de alta qualidade e em quantidade, através de participação, envolvimento, comprometimento e resolução de conflitos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALGARTE, Waldir e QUINTANILHA, Delma. **A História da Qualidade e o Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade - PBQP**. Rio de Janeiro: INMETRO, 2000.
 BLAKE, Robert R., MOUTON, Jane S. **O novo Grid Gerencial**. São Paulo: Pioneira, 1984.

- BRUNO, Jorge R. S. **A relação entre os perfis de liderança e o sucesso em cooperativas de economia e crédito mútuo.** Dissertação de Mestrado em Administração e Desenvolvimento Empresarial. Rio de Janeiro: Universidade Estácio de Sá, 2001.
- CARVALHO, Ana Maria. **Liderança situacional e resiliência na indústria farmacêutica.** Dissertação de Mestrado em Administração e Desenvolvimento Empresarial. Rio de Janeiro: Universidade Estácio de Sá, 2000.
- COX, W. E. Jr. **Product Life Cycles as Marketing Models. USA: Journal of Business,** 1967.
- FREITAS, José Carlos A. de. **O Impacto do Estilo de Liderança nos Investimentos em Desenvolvimentos de Recursos Humanos na Atividade de Informática das Indústrias Farmacêuticas do Rio de Janeiro.** Dissertação de Mestrado em Administração e Desenvolvimento Empresarial. Rio de Janeiro: Universidade Estácio de Sá, 2000.
- LAKATOS, E.M. e MARCONI, M. A. **Metodologia do Trabalho Científico.** São Paulo: Atlas, 1992.
- LEVITT, T. **Exploit the Product Life Cycle,** in: Harvard Business Review, Novembro-Dezembro, 1965.
- QUINTELLA, Heitor M. e TOLEDO, R. **Critical Success Factors in Franchise Start-up: BR-mania case.** San Diego: University of San Diego, Balas Conference, 2001.
- QUINTELLA, Heitor M. e TOLEDO, R. **Os Fatores Críticos de Sucesso no "Start Up" de uma Franquia: O Caso BR MANIA. ADM.MADE – Revista do Mestrado em Administração e Desenvolvimento Empresarial.** Rio de Janeiro: Universidade Estácio de Sá, ano 1, No. 2, 2001.
- Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. **Mecanismos de Estímulo às Empresas Concessionárias de Petróleo a adquirirem Equipamentos/Materiais e Serviços no Mercado Nacional;** 1999.
- PORTER, M. **Estratégia Competitiva. Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência.** Rio de Janeiro: Campus, 1986.
- _____ **A vantagem competitiva das nações.** Rio de Janeiro: Campus, 1993.
- _____ **Competição = On competition: estratégias competitivas essenciais.** Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- QUINTELLA, Heitor L. M. M. **Gestão da Mudança - Manual de acompanhamento.** Rio de Janeiro: Suma Econômica, 1998.
- ROCKART, J. F. **Chief Executives Define their own Data Needs.** *Harvard Business Review,* Boston, v.57, n.2, p.81-93, Mar./Apr. 1979.
- TOLEDO, Ruben de. **Os fatores críticos de sucesso no start up de uma franquia: o caso Br mania.** Dissertação de Mestrado em Administração e Desenvolvimento Empresarial. Rio de Janeiro: Universidade Estácio de Sá, 2000.
- VERGARA, Sylvia C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração.** São Paulo: Atlas, 1997.
- WELLS, L. T. Jr. **International Trade: The Product Life Cycle in International Trade.** Boston: Harvard Graduate School of Business Administration, 1972.