

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO GRANDE DO SUL  
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CONTABILIDADE E ECONOMIA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

**OS MOTIVOS DA RELAÇÃO ENTRE ORIENTAÇÃO PARA APRENDIZAGEM E  
PERFORMANCE**

MÁRCIA HOROWITZ VIEIRA

Porto Alegre  
2015

MÁRCIA HOROWITZ VIEIRA

**OS MOTIVOS DA RELAÇÃO ENTRE ORIENTAÇÃO PARA APRENDIZAGEM E  
PERFORMANCE**

Dissertação apresentada como requisito parcial à obtenção do grau de Mestre em Administração e Negócios, no Programa de Pós-Graduação em Administração da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul.

Orientador: Prof. Dr. Cláudio Hoffmann Sampaio

Porto Alegre  
2015

### **Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)**

V658m Vieira, Márcia Horowitz

Os motivos da relação entre orientação para aprendizagem e performance. / Márcia Horowitz Vieira. – Porto Alegre, 2015.  
155f.: tab.

Dissertação (Mestrado) – Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul. Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia. Mestrado em Administração e Negócios.

Orientador: Prof. Dr. Cláudio Hoffmann Sampaio

1. Marketing Estratégico. 2. Orientações Estratégicas. 3. Orientação para Aprendizagem. 4. Performance Organizacional. I. Sampaio, Cláudio Hoffmann. II. Título.

CDD 658.8

**Bibliotecária Responsável: Elisete Sales de Souza - CRB 10/1441**

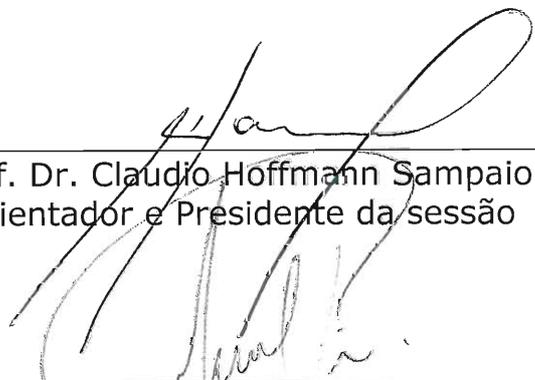
**Marcia Horowitz Vieira**

## Os Motivos da Relação entre Orientação para Aprendizagem e Performance

Dissertação apresentada como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Administração, pelo Mestrado em Administração e Negócios da Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul.

Aprovado em 26 de março de 2015, pela Banca Examinadora.

### BANCA EXAMINADORA:

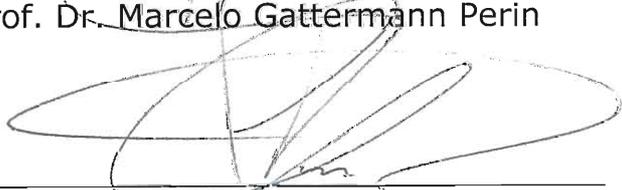


---

Prof. Dr. Claudio Hoffmann Sampaio  
Orientador e Presidente da sessão

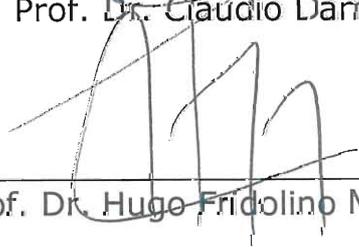
---

Prof. Dr. Marcelo Gattermann Perin



---

Prof. Dr. Claudio Damacena



---

Prof. Dr. Hugo Fridolino Muller Neto

**Dedico esse trabalho a meu marido, Beto, por tudo, sempre, e aos meus filhos, Carolina e Rafael, que aprendem, desde cedo, o valor do esforço e do conhecimento.**

**AGRADECIMENTOS**

Ao Programa de Pós-Graduação em Administração – PPGAd/PUCRS, pela chance de realizar um curso de mestrado com tamanha qualidade de ensino.

À CAPES, por proporcionar a bolsa para meus estudos.

Ao meu orientador, Prof. Cláudio Hoffmann Sampaio, por todos os ensinamentos, disponibilidade e dedicação.

Ao Professor Marcelo Gatterman Perin, por toda ajuda e pelos apontamentos construtivos que proporcionaram muitas melhorias a esse trabalho e em mim, como pesquisadora.

Ao Professor Claudio Damacena, por todos os comentários e ensinamentos para essa pesquisa e durante todo o curso.

Aos professores Cláudio Hoffmann Sampaio, Marcelo Gattermann Perin, Claudio Damacena, Vinícius Sittoni Brasil, Lélis Balestrin Espartel e Stefânia Ordovás de Almeida, pelos valiosos momentos de aprendizagem.

A todos os especialistas participantes desse estudo, por abrirem as portas e suas ocupadas agendas para contribuírem com essa pesquisa.

Ao meu marido, Beto, por estar em todos os momentos ao meu lado, apoiando minhas decisões, torcendo por minhas conquistas e possibilitando que os nossos sonhos se realizem.

Aos meus filhos, Carolina e Rafael, por serem meus motivos de vida e por me fazerem uma pessoa melhor todos os dias.

Ao meu irmão, Eduardo, que, mesmo longe, está sempre perto e que foi fundamental para que eu conseguisse chegar até aqui.

Aos meus pais, Mauro e Zaida por todas as oportunidades, incentivo e apoio incondicional de sempre.

E à Deus, pela vida, saúde, família, coragem e persistência.

## **RESUMO**

A escolha da orientação estratégica a ser seguida torna-se decisiva para o sucesso de uma organização. Organizações orientadas para aprendizagem são guiadas por uma visão compartilhada que foca na criação e uso do conhecimento com o intuito de potencializar a vantagem competitiva. Essas empresas irão monitorar o comportamento de seus concorrentes no mercado para entender e aprender sobre suas forças e fraquezas, além de transformar comportamentos, processos e atitudes de forma progressiva e a longo prazo, desenvolvendo capacidades organizacionais que estimulam o questionamento de normas e procedimentos relativos às informações de mercado e à postura da organização frente a ele. Dessa forma, ao entender que esta orientação estratégica oferece um diferencial de adaptação e reorganização de processos, é possível perceber a existência da relação dessa orientação com a performance organizacional. Na literatura, a relação entre orientação para aprendizagem e performance é sustentada de diferentes formas e é, essencialmente, vista como necessária para atingir performance superior. Assim, o presente estudo buscou compreender os motivos da relação entre a orientação para aprendizagem e a performance organizacional, considerando a existência de diferentes configurações dessa relação e possíveis fatores que influenciem os resultados. Em adição, buscou preencher uma lacuna teórica, já que, até o momento, não foram encontrados estudos qualitativos sobre o tema. Através de uma pesquisa qualitativa e exploratória, foi realizado um amplo levantamento teórico e entrevistas em profundidade com especialistas acadêmicos e de mercado. A partir da análise dos dados, foram constituídas cinco categorias finais e vinte e duas subcategorias que representaram os motivos da relação extraídos da coleta de dados. Dentre os principais resultados, constatou-se que diversos mediadores, caracterizados como razões dessa relação, foram reconhecidos tanto na teoria, quanto na percepção dos especialistas acadêmicos e de mercado entrevistados. Contudo, também foram identificadas novas variáveis, não constantes na teoria, advindas da coleta de dados realizada. Por fim, esta pesquisa apresenta algumas contribuições acadêmicas e gerenciais no que diz respeito aos motivos que levam as organizações orientadas para aprendizagem atingir performance superior, além de apontar as limitações da pesquisa e algumas sugestões para estudos futuros.

**Palavras-chave:** Orientação para o Aprendizagem, Performance, Motivos, Mediadores

## ABSTRACT

The choice of the strategic orientation to follow is essential to the organizational success. Learning oriented organizations are guided by a shared vision that is focused on the creation and use of knowledge in order to enhance competitive advantage. These firms will monitor competitors' behaviors to understand and learn about their strengths and weaknesses, and to transform their own behaviors, processes and attitudes in a progressive and long-term way, developing organizational capabilities that will stimulate employees to question procedures and norms related to market information and the way this organization should behave before the market. As we understand that this strategic orientation offers a unique distinction in adaptation and reorganization of processes, it is possible to perceive the existence of the relationship between this orientation and organizational performance. In the literature, the relation between learning orientation and performance is supported in different ways and is, essentially, seen as needed in order to reach superior performance. In this way, the present study objective was to comprehend the reasons of the relationship between learning orientation and organizational performance, considering the existence of different configurations of this relation and possible factors that influence the results. In addition to this, this research tried to fulfill a theoretical gap, as until that moment, there were no qualitative studies found about this theme. Therefore, through a qualitative and exploratory research, a wide theoretical survey was first made followed by in-depth interviews with academic and market specialists. Since the data analysis, five final categories and twenty-two subcategories were formed to represent the motives of the relationship between learning orientation and performance that were extracted from the data collected. Among the main results, it was possible to conclude that several mediators, known as the reasons of the relationship, were recognized either in the theory as in the perception of the academic and in market specialists. However, it was also identified new variables, not found in the theory studied, extracted from the data collection and data analysis. At last, this research, presents academic and management implications about the motives that lead learning orientation organizations to reach superior performance, besides indicating this research limitations and suggestions for future studies.

**Keywords:** Learning Orientation, Performance, Reasons, Mediators

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

<b>QUADRO 1</b> - Principais definições de Orientação para Aprendizagem.....	22
<b>QUADRO 2</b> - Relações diretas entre Orientação para Aprendizagem e Performance na literatura .....	28
<b>QUADRO 3</b> - Os moderadores da relação entre Orientação para Aprendizagem e Performance e sua influência na relação.....	30
<b>QUADRO 4</b> - Relações indiretas entre Orientação para Aprendizagem e Performance e seus mediadores.....	37
<b>QUADRO 5</b> - Os motivos da relação entre Orientação para Aprendizagem e Performance.....	47
<b>QUADRO 6</b> - Perfil dos Respondentes Especialistas Acadêmicos.....	58
<b>QUADRO 7</b> - Perfil dos Respondentes Especialistas de Mercado.....	59
<b>QUADRO 8</b> - Dinâmica de formação de Categorias.....	61
<b>QUADRO 9</b> - Categorias Finais.....	62
<b>QUADRO 10</b> - Comparação dos Resultados entre Teoria x Acadêmicos x Mercado.....	94

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>11</b>
<b>2</b>	<b>DELIMITAÇÃO DO TEMA E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA....</b>	<b>14</b>
<b>3</b>	<b>OBJETIVOS .....</b>	<b>16</b>
3.1	OBJETIVO GERAL .....	16
3.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	16
<b>4</b>	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....</b>	<b>17</b>
4.1	ORIENTAÇÃO PARA APRENDIZAGEM.....	17
4.2	RELAÇÃO ENTRE ORIENTAÇÃO PARA APRENDIZAGEM E PERFORMANCE.22	
4.2.1	RELAÇÕES DIRETAS.....	26
4.2.2	RELAÇÕES INDIRETAS.....	31
4.2.2.1	ORIENTAÇÃO PARA MERCADO.....	31
4.2.2.2	ORIENTAÇÃO PARA INOVAÇÃO.....	33
4.2.2.3	ORIENTAÇÃO PARA EMPREENDEDORISMO.....	35
4.2.2.4	OUTROS CONSTRUTOS.....	36
4.3	MOTIVOS DA RELAÇÃO ENTRE ORIENTAÇÃO PARA APRENDIZAGEM E PERFORMANCE.....	40
4.3.1	RECONHECIMENTO E AJUSTES A OPORTUNIDADES.....	40
4.3.2	RECURSOS HUMANOS.....	41
4.3.3	INOVAÇÃO.....	43
4.3.4	RELACIONAMENTO COM O CONSUMIDOR .....	45
<b>5</b>	<b>MÉTODO.....</b>	<b>52</b>
5.1	NATUREZA DA PESQUISA.....	52
5.2	ETAPAS DA PESQUISA.....	53

5.3 SUJEITOS DA PESQUISA.....	54
5.4 ROTEIRO DA ENTREVISTA.....	55
5.5 COLETA DE DADOS .....	55
5.6 ANÁLISE DOS DADOS .....	57
<b>6 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....</b>	<b>58</b>
6.1 CARACTERIZAÇÃO DOS RESPONDENTES .....	58
6.1.1 CARACTERIZAÇÃO DOS ESPECIALISTAS ACADÊMICOS .....	58
6.1.2 CARACTERIZAÇÃO DOS ESPECIALISTAS DE MERCADO.....	59
6.2 OS MOTIVOS DA RELAÇÃO ENTRE A ORIENTAÇÃO PARA APRENDIZAGEM E PERFORMANCE.....	60
6.2.1 RECURSOS HUMANOS.....	62
6.2.1.1 MOTIVAÇÃO DOS COLABORADORES.....	63
6.2.1.2 BUSCA DE PESSOAS/TALENTOS.....	65
6.2.1.3 TREINAMENTO/EDUCAÇÃO.....	66
6.2.1.4 VALORIZAÇÃO DE PESSOAS.....	67
6.2.1.5 LIDERANÇA/GESTORES.....	69
6.2.1.6 COMPORTAMENTO.....	70
6.2.2 INOVAÇÃO.....	72
6.2.2.1 CAPACIDADE DE INOVAÇÃO .....	72
6.2.2.2 OTIMIZAÇÃO DE PROCESSOS.....	74
6.2.3 FATORES ORGANIZACIONAIS.....	77
6.2.3.1 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL.....	77
6.2.3.2 QUEBRA DE BARREIRAS INSTITUCIONAIS.....	78
6.2.3.3 COMUNICAÇÃO.....	79
6.2.3.4 FOCO ESTRATÉGICO.....	80
6.2.4 RELAÇÃO COM O MERCADO.....	81
6.2.4.1 RELACIONAMENTO COM O CONSUMIDOR.....	82
6.2.4.2 ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO.....	83

6.2.4.3 CONHECER O CLIENTE/MERCADO.....	85
6.2.4.4 MONITORAR O MERCADO.....	86
6.2.4.5 ANTECIPAR INFORMAÇÕES/NECESSIDADES.....	88
6.2.5 CAPACIDADE DE ADAPTAÇÃO E RENOVAÇÃO.....	88
6.2.5.1 ADAPTAÇÃO E FLEXIBILIDADE DE PENSAMENTO.....	89
6.2.5.2 PREVISÃO E AJUSTES A OPORTUNIDADES E FATORES AMBIENTAIS.....	90
6.2.5.3 VELOCIDADE DE MUDANÇAS.....	91
6.2.5.4 APRENDER COM ERROS E ACERTOS.....	92
<b>7 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>96</b>
7.1 IMPLICAÇÕES ACADÊMICAS.....	98
7.2 IMPLICAÇÕES GERENCIAIS.....	102
7.3 LIMITAÇÕES DO ESTUDO E SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS.....	104
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>106</b>
APÊNDICE 1 – ROTEIRO DAS ENTREVISTAS MERCADO.....	115
APÊNDICE 2 – ROTEIRO DAS ENTREVISTAS ACADÊMICOS.....	116
APÊNDICE 3 – LEVANTAMENTO TEÓRICO REDUZIDO.....	117

## 1. INTRODUÇÃO

A aliança entre o marketing e a estratégia ampliou não só a visão das organizações como também seu poder de decisão estratégico na busca por vantagens competitivas (MORGAN, 2012). Assim, as orientações estratégicas exercem um importante papel para o sucesso das organizações, direcionando as atividades da empresa e gerando comportamentos de acordo com o objetivo traçado na busca por um desempenho superior (DESHPANDÉ; GRINSTEIN; OFEK, 2012; HAKALA, 2011; GATIGNON; XUEREB, 1997).

Dentre as orientações estratégicas mais investigadas, pode-se citar a orientação para o mercado, a orientação para empreendedorismo e a orientação para aprendizagem. A orientação para mercado é reconhecida como grande colaboradora do sucesso empresarial (HAKALA, 2011), juntando elementos comportamentais ligados a decisões com visão a longo prazo e lucro (NARVER; SLATER, 1990) e focando nas atividades associadas à satisfação das necessidades dos consumidores de forma constante (DESHPANDÉ; FARLEY, 1993). As organizações orientadas para o empreendedorismo tendem a assumir riscos, serem inovadoras e proativas, além de mostrarem habilidade em se adaptarem a ambientes dinâmicos e a projetos arrojados para o alcance de seus objetivos (COVIN; SLEVIN, 1989; MILLER, 1983). E, enfim, destaca-se a orientação para aprendizagem, decisiva para o aumento das condições competitivas (HAKALA, 2011), criando e usando o conhecimento com o intuito de potencializar a vantagem competitiva (CALANTONE; CAVUSGIL; ZHAO, 2002).

Estudos sobre a orientação para aprendizagem voltados à área organizacional ganharam relevância a partir da década de 90, em especial a partir dos estudos de Huber (1991); Garvin (1993); Sinkula (1994); Narver e Slater (1995); Baker e Sinkula (1999a; 1999b); Calantone e colegas (2002); Hult, Hurley e Knight (2004), entre outros. Desde então, a orientação para aprendizagem vem sendo abordada no meio acadêmico, provocando a atenção dos pesquisadores na tentativa de concretizar o conhecimento acerca do tema (ABBADÉ; ZANINI; SOUZA, 2012; CALANTONE; CAVUSGIL; ZHAO, 2002; HULT; FERRELL; HURLEY, 2002; SINKULA; BAKER; NOORDEWIER, 1997).

A empresa orientada para aprendizagem irá monitorar o comportamento de seus concorrentes no mercado para entender e aprender sobre suas forças e fraquezas (CALANTONE et al., 2002), além de transformar comportamentos, processos e atitudes de

forma progressiva e a longo prazo (GARVIN, 1993), desenvolvendo capacidades organizacionais que estimulam o questionamento de normas e procedimentos relativos às informações de mercado e à postura da organização frente a ele (BAKER; SINKULA, 1999a; SINKULA; BAKER; NOORDEWIER, 1997).

Portanto, as empresas que buscam aprender mais rapidamente e desenvolvem planejamento e adaptações baseadas em informações e conhecimento, provenientes de um mercado dinâmico e em evolução, tendem a estar à frente para alcançar benefícios competitivos, ou seja, a utilização da orientação para aprendizagem gera benefícios e crescimento para a organização (DEGEUS, 1988; SENGE, 1990).

Assim, ao compreender que esta orientação estratégica oferece um diferencial de adaptação e reorganização de processos (KUNGWANSUPAPHAN; SIENGTHAI, 2014) conforme determinadas exigências ambientais (DICKSON, 1996), é possível perceber a existência da relação dessa orientação com a performance organizacional. Para Sinkula (1994), a orientação para aprendizagem é considerada importante para a melhora da performance empresarial ao longo do tempo. Diversos autores afirmam que há uma relação direta entre a orientação para aprendizagem e performance (CHO, 2007; FRANK; KESSLER, 2012; HANVANICH; SIVAKUMAR; HULT, 2006; HULT; FERRELL; HURLEY, 2002), ao contrário de outros pesquisadores, como Tajeddini (2011), Braunscheidel e Suresh (2009), Nybakk *et al.* (2009) e Mehta *et al.* (2006) que defendem que esta relação necessita de outros construtos para se estabelecer.

Dessa forma, na literatura, a relação entre orientação para aprendizagem e performance é sustentada de diferentes formas e é, de forma geral, vista como necessária para alcançar uma performance superior (BAKER; SINKULA, 1999b; CALANTONE; CAVUSGIL; ZHAO, 2002). Os estudos de Baker e Sinkula (1999a, 1999b), Gonzalez-Padron; Hult e Calantone (2008) e Hult; Ferrel e Hurley (2002) suportam a relação direta entre a orientação para aprendizagem e a performance organizacional. Já autores como Rhee, Park e Lee (2010), Mavondo, Chimhanzi e Stewart (2005), Hult et al (2004) e Sinkula (1994) defendem que a relação de orientação para aprendizagem com performance é mediada pela inovação. Outros autores como Baker e Sinkula (1999), Day (1994), Narver e Slater (1990) e Slater e Narver (1995) defendem que a orientação para aprendizagem e orientação para mercado devem se relacionar para, então, gerar performance.

Este estudo busca entender quais são os motivos da relação entre orientação para aprendizagem e performance organizacional, considerando a existência de diferentes configurações dessa relação e possíveis fatores que influenciem os resultados. Estudos

acadêmicos apontam a importância de examinar a relação entre orientação para aprendizagem e melhora na performance (HULT et al., 2000; SLATER; NARVER, 1995), entretanto, nenhum estudo, até o momento, buscou especificamente compreender os motivos dessa relação. Este trabalho procura preencher essa lacuna teórica, objetivando conhecer, de forma mais profunda, as razões dessa relação com suas diferentes configurações, construtos e variáveis. Para isso, este estudo apresenta, a seguir, a delimitação do tema e definição do problema de pesquisa; o objetivo geral e os específicos; fundamentação teórica; método; a análise e discussão dos resultados encontrados e por fim, considerações finais, juntamente com implicações acadêmicas, gerenciais, limitações do estudo e sugestões para pesquisas futuras.

## 2. DELIMITAÇÃO DO TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA

O propósito dessa pesquisa advém, essencialmente, da proposta de compreender, de uma melhor forma, quais os motivos que permeiam a relação entre orientação para aprendizagem e performance.

Dado o cenário de mercado, caracterizado por turbulência competitiva e tecnológica, as organizações tendem a buscar alternativas de se desenvolver e criar vantagem competitiva que as sustentem em posições privilegiadas a longo prazo (CALANTONE; CAVUSGIL; ZHAO, 2002; HULT; KETCHEN; ARREFELT, 2007; SINKULA, 1994). Desta forma, aquelas organizações capazes de aprender mais rapidamente do que seus concorrentes, utilizando esse conhecimento e informações para seu desenvolvimento, tenderão a estar mais perto de obter sucesso competitivo e, conseqüentemente, performance superior (DEGEUS, 1988; SENGE, 1990; KUNGWANSUPAPHAN; SIENGTHAI, 2014).

Assim, a orientação para aprendizagem é considerada antecedente da performance organizacional (BAKER; SINKULA, 1999a, 1999b; CALANTONE; CAVUSGIL; ZHAO, 2002; GARCÍA-MORALES; LLORENS-MONTES; VERDÚ-JOVER, 2006). Organizações que adotam tal orientação estratégica desenvolvem recursos e capacidades que permitem o controle do que ocorre no mercado (CALANTONE; CAVUSGIL; ZHAO, 2002), podendo antecipar demandas e cenários (ALTINDAG; ZEHIR; ACAR, 2011; HULT; KETCHEN; NICHOLS, 2002; ROSS; GRACE, 2012); contam com o envolvimento contínuo do público interno para melhor fluxo de informações e conhecimento (NASUTION; MAVONDO, 2008); melhoram suas estruturas internas de trabalho (BAKER; SINKULA, 1999a); conquistam menores custos de processos e procedimentos (PANAYIDES; SO, 2005) e a certeza de que a organização – através do engajamento de seus colaboradores (ZHANG, 2009) – estará em constante renovação e adequação frente aos contextos do ambiente (TANRIVERDI; ZEHIR, 2006). Além disso, mantém processos de inovação de forma constante e contínua (TANRIVERDI; ZEHIR, 2006), garantindo novas tecnologias, produtos, serviços e processos que levem a organização a estar à frente da concorrência (FARRELL; OCZKOWSKI, 2002; HULT; HURLEY; KNIGHT, 2004; MAVONDO; CHIMHANZI; STEWART, 2005; NYBAKK, 2012; PANAYIDES, 2007; RHEE; PARK; LEE, 2010).

Ademais, essas empresas mantêm relacionamentos estreitos e de longo prazo com seus consumidores (LAGES; SILVA; STYLES, 2009), favorecendo um melhor conhecimento sobre seus desejos, necessidades e aspirações e, assim, podendo supri-las, diferenciando-se da

concorrência e fortificando e potencializando essas relações de grande valor para a organização (FARRELL; OCZKOWSKI; KHARABSHEH, 2011; MAHMOUD; YUSIF, 2012; NASUTION et al., 2011).

Considerando que, na literatura, a relação entre a orientação para aprendizagem e performance é tratada, essencialmente, em estudos quantitativos que demonstram a existência dessa relação de formas diversas (BAKER; SINKULA, 1999a, 1999b; BELL; LAI; LI, 2012; BRACHOS et al., 2007; CALANTONE; CAVUSGIL; ZHAO, 2002; FRANK; KESSLER, 2012; GONZALEZ-PADRON; HULT; CALANTONE, 2008; ROSS; GRACE, 2012; YILMAZ; ALPKAN; ERGUN, 2005), e que, a despeito do considerável volume de artigos que apontam para a relação positiva entre a orientação para aprendizagem e performance organizacional, nenhum estudo buscou, até hoje, de forma específica, entender os motivos dessa relação.

Nesse sentido, este estudo apresentará como problema de pesquisa buscar compreender os motivos da relação entre orientação para aprendizagem e performance.

Assim, esta pesquisa visa a entender, de forma mais profunda, quais os motivos que levam a orientação à aprendizagem impactar na performance organizacional, auxiliando, assim, não só a academia a entender de forma mais clara como e porque essa associação ocorre, mas também, as organizações, que podem potencializar ainda mais seus resultados a partir desse entendimento. A seguir, são apresentados os objetivos desse estudo.

### **3. OBJETIVOS**

#### **3.1 OBJETIVO GERAL**

- Compreender os motivos da relação entre orientação para aprendizagem e performance.

#### **3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Identificar os motivos da relação orientação para aprendizagem e performance na literatura;
- Identificar a percepção de especialistas de mercado e acadêmicos dos motivos da relação entre orientação para aprendizagem e performance;
- Contrastar os motivos encontrados na literatura com a percepção dos especialistas.

## 4. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fundamentação teórica foi dividida em três seções que discutem, primeiramente, os conceitos de orientação para aprendizagem provenientes de diversas linhas e autores; logo após, é retratada a relação entre a orientação para aprendizagem e a performance organizacional, apresentando as diferentes formas dessa relação (direta ou outras relações) e seus moderadores mais frequentes e, finalmente, são abordados os motivos dessa relação.

### 4.1 ORIENTAÇÃO PARA APRENDIZAGEM

Com o dinamismo do mercado, as organizações vêm se transformando tanto externa como internamente. Seus processos e estruturas ganharam novas formas e conceitos antigos passaram a ser renovados através da aprendizagem e compartilhamento de novos conhecimentos (CIANCONI, 2003). Assim, entende-se que o conhecimento que deriva da aprendizagem é um recurso valioso em uma organização, podendo ser a principal fonte de vantagem competitiva (BARNEY, 1991). Esse conhecimento, portanto, é gerado pelo processo de aprendizagem (DAFT; WEICK, 1984).

Para se entender o que é a orientação para aprendizagem, portanto, é necessária a compreensão da diferença entre esta orientação estratégica e a aprendizagem organizacional, já que os mesmos não podem ser considerados sinônimos (BITENCOURT, 2005). Assim, as organizações orientadas para aprendizagem buscam a aquisição de habilidades e capacidades que a tornem preparadas para lidar com as diferentes situações ambientais.

Já a aprendizagem organizacional trata das atividades e processos que permitem que as organizações alcancem a transformação. Sendo assim, a aprendizagem organizacional é o meio utilizado pela organização para ser orientada para aprendizagem (FINGER; BRAND, 2001).

Simon (1991) analisa a ocorrência da aprendizagem organizacional de duas formas: quando os membros da organização aprendem e quando ocorre a contratação de pessoas que tragam novos conhecimentos para a empresa. Infere-se, então, que o conhecimento se encontra essencialmente em pessoas, consideradas elementos da aprendizagem que constroem novos conhecimentos e que geram a aprendizagem por meio de experiências (KOLB, 1984).

Para Argyris e Schön (1978), a aprendizagem organizacional é definida como o desenvolvimento de novos conhecimentos, criando a possibilidade de influenciar comportamentos e favorecer o bom desempenho organizacional. Permite, ainda, a criação de um ambiente diferente quanto ao comportamento da empresa – gerando maior interação do público interno (SENGE, 2000; SINKULA, 1994). Empresas que estão comprometidas com a aprendizagem tendem a valorizar o entendimento das causas e efeitos de suas ações (SHAW; PERKINS, 1991), já que essa postura é necessária para que as empresas possam detectar e corrigir os erros de planejamento e ações que estão em prática.

Assim, a organização para ser considerada orientada para aprendizagem deve facilitar o aprendizado e a adaptação internamente, transformando comportamentos, posturas e estruturas, e estar constantemente nesse processo de transformação (MAVONDO; CHIMHANZI; STEWART, 2005). Esse processo dá subsídios para a geração de informações gerenciais que permitam a organização administrar mais efetivamente seus clientes e suas necessidades, criando, assim, vantagem competitiva para a organização (KUNGWANSUPAPHAN; SIENGTHAI, 2014). Portanto, pode-se conceituar orientação para aprendizagem como o grupo de valores que influenciam o grau com que uma organização se considera satisfeita com relação às suas teorias em uso (ARGYRIS; SCHON, 1978), assim como seus modelos mentais (DEGEUS, 1988) e também, sua lógica dominante (BETTIS, PRAHALAD, 1995).

Para Abbade, Zanini e Souza (2012) a orientação para aprendizagem se baseia em teorias e perspectivas da gestão do conhecimento e da aprendizagem organizacional. Isso se deve à postura estratégica adotada pela organização que está relacionada com a cultura empresarial, e pode ser considerada mais como uma filosofia do que com uma estratégia (ABBADE; ZANINI; SOUZA, 2012). A gestão do conhecimento e da aprendizagem deve ser vista como uma estratégia para que as empresas se mantenham sempre atualizadas, pois o mercado é dinâmico, turbulento e muito exigente independente da cultura (KHANDEKAR; SHARMA, 2006; PRIETO, REVILLA, 2006) e também como a tarefa de identificar, desenvolver, disseminar e atualizar o conteúdo estrategicamente relevante para a empresa, por meio de processos internos ou externos (FLEURY, OLIVEIRA, 2001). A orientação para aprendizagem também pode ser vista como a forma com que o conhecimento é distribuído no ambiente organizacional e como ele é interpretado pelo público interno da organização (SINKULA, 1994).

Outros autores conceituam orientação para aprendizagem como uma das capacidades organizacionais que afeta a propensão das organizações para valorizar a

aprendizagem generativa ou *double-loop*, (BAKER; SINKULA, 1999a; SINKULA; BAKER; NOORDEWIER, 1997), normalmente identificados através do estímulo ou exigência da organização para que os funcionários questionem as normas e processos relativos às informações de mercado e procedimentos organizacionais (PERIN; SAMPAIO; FALEIRO, 2004), na busca de vantagens competitivas (CALANTONE; CAVUSGIL; ZHAO, 2002).

A orientação para aprendizagem refere-se às atividades da organização na criação e uso do conhecimento com o intuito de potencializar a vantagem competitiva (CALANTONE; CAVUSGIL; ZHAO, 2002). Para isso, a obtenção e compartilhamento de informações sobre a necessidade dos consumidores, mudanças no mercado e ações da concorrência, assim como o desenvolvimento de novas tecnologias para desenvolvimento de novos produtos superiores ao dos concorrentes são fundamentais (CALANTONE; CAVUSGIL; ZHAO, 2002). É, também, o conjunto de valores organizacionais que incentivam a capacidade de criar, disseminar e usar conhecimento (SINKULA, BAKER, NOORDEWIER, 1997), podendo ser considerada como um processo em que os membros do negócio recebem estímulo para a procura e aquisição de novos conhecimentos (ZEHIR; EREN, 2007).

Autores como Hult, Hurley, Knight (2004) defendem que a orientação para aprendizagem ocorre, em primeiro lugar, no nível cultural da organização e é normalmente mediada por fatores que impactam diretamente no desempenho do negócio. Já Huber (1991) e Slater e Narver (1995) defendem que a orientação para aprendizagem é o desenvolvimento de novos conhecimentos ou percepções que tem o poder de influenciar comportamentos através de seus valores e crenças dentro da cultura da organização em questão.

As empresas orientadas para a aprendizagem devem estar, de forma constante, questionando a eficácia e eficiência de seus processos de trabalho, avaliando sua organização interna e se estão conectados externamente de forma que consigam atender às demandas de seus consumidores (MAVONDO; CHIMHANZI; STEWART, 2005; PANAYIDES, 2007). Além disso, organizações com alta orientação a aprendizagem buscam melhores formas de organização interna, como a adoção de times interfuncionais (BRAUNSCHEIDEL; SURESH, 2009), incentivando a troca de informações, prevenindo omissão e a não transferência de conhecimento relevante dentro da organização (TSAI; GHOSAL, 1998). Para Brachos *et al.* (2007), a orientação para aprendizagem é vista como um mecanismo de ligação que ajuda diferentes partes da empresa a se integrar ou compartilhar conhecimento, que é fortalecido pela combinação de elementos como confiança, motivação, aprendizagem, interação social e suporte gerencial.

Organizações com forte orientação para aprendizagem são consideradas diferenciadas por seu caráter cooperativo, que ocorre e incentiva atitudes como a comunicação e o compartilhamento de informações dentro da organização (BAKER; SINKULA, 1999a; CALANTONE; CAVUSGIL; ZHAO, 2002; CELUCH; KASOUF; PERUVEMBA, 2002). Baseando-se nessa premissa, Calantone, Cavusgil e Zhao (2002) defendem a ideia de que na definição de orientação para aprendizagem deveria constar o conhecimento e o compartilhamento de informações na organização, pois “a aprendizagem não ocorre a menos que a organização tenha um sistema efetivo e eficiente de compartilhamento e reexame de informações” (CALANTONE et al, 2002 p. 517).

Assim sendo, é possível identificar os principais temas que envolvem a orientação para aprendizagem como: fonte de conhecimento, foco em processos, reserva de conhecimento, disseminação, escopo de aprendizagem, foco em valores e foco na aprendizagem (NASUTION et al., 2011).

De uma forma geral, o construto de orientação para aprendizagem tem sido constituído por três dimensões: (1) compromisso com a aprendizagem; (2) mente aberta, e (3) visão compartilhada (CALANTONE; CAVUSGIL; ZHAO, 2002; SINKULA; BAKER; NOORDEWIER, 1997).

O compromisso com a aprendizagem ou o grau que a organização valoriza e promove o aprendizado (SINKULA; BAKER; NOORDEWIER, 1997) é a probabilidade de uma organização adotar um clima de aprendizagem. Esse comprometimento é reconhecido como um importante investimento que é indispensável para a sobrevivência da empresa. Quanto mais a empresa valoriza o aprendizado, mais provável é que o aprendizado efetivamente ocorra (BAKER; SINKULA, 1997). O comprometimento com a aprendizagem está associado a uma orientação estratégica de longo prazo (SLATER; NARVER, 1994). Se uma organização não encoraja o desenvolvimento do conhecimento, os colaboradores, certamente, não estarão motivados a procurar atividades de aprendizagem (CALANTONE et al., 2002). Entretanto, se a organização permite que seus colaboradores pensem e racionalizem fora de um modelo preestabelecido existente na empresa (TOBIN, 1993), os resultados tendem a ser muito positivos para o desempenho organizacional, já que essa valorização do conhecimento leva ao entendimento das causas e efeitos das ações organizacionais (NGUYEN et al., 2006), encorajando os seus colaboradores a desafiarem regras e regulamentos estabelecidos (CHO, 2007).

Mente aberta é a intenção de avaliar, de forma crítica, a rotina operacional da organização e aceitar a implementação de novas ideias (SINKULA et al, 1997). As

organizações lidam com rápidas mudanças tecnológicas e com mercados turbulentos e o conhecimento ultrapassado ainda é significativo em muitos setores. Ademais, situações passadas devem ser instrutivas no sentido de haver constante questionamento e abertura para mudanças, além de desaprender antigos padrões e renovar e atualizar a base do conhecimento (VERONA, 1999; SINKULA, 1994). Tal dimensão também está relacionada ao processo de desaprender a aprender, ou seja, a mudança organizacional e o processo de aperfeiçoamento da aprendizagem e a aprendizagem generativa (SENGE, 1990), já que as normas, políticas e objetivos fundamentais da organização são modificados.

E finalmente, a visão compartilhada é crucial para aprendizagem proativa, pois proporciona direção para o aprendizado (DAY, 1994). Sem uma visão compartilhada, indivíduos têm menos probabilidade de entender as expectativas organizacionais existentes e quais resultados são importantes para a organização (SINKULA et al, 1997). Portanto, é necessário existir um desejo coletivo em aprender e de existir objetivos convergentes, para que a visão compartilhada aconteça (CHO, 2007). A visão compartilhada influencia a direção da aprendizagem e tem papel fundamental na função mediadora na relação entre orientação para aprendizagem e performance. Dentre as dimensões de orientação para aprendizagem, Wang (2008) postula que a visão compartilhada tem maior correlação com a performance empresarial. Brown e Eisenhardt (1995) demonstram que os diferentes departamentos de uma organização diferem no modo com que obtêm e interpretam o conhecimento. Uma visão compartilhada coordena o foco de vários departamentos e potencializa a qualidade do aprendizado.

A orientação para aprendizagem é considerada importante para o desenvolvimento de vantagem competitiva e para a melhora da performance empresarial ao longo do tempo (SINKULA, 1994). No estudo de Calantone, Cavusgil e Zhao (2002), foi encontrada ligação entre orientação para aprendizagem e performance e no trabalho de Senge (1990), o autor declarou que para o aprendizado afetar positivamente a performance, a empresa deveria se engajar estrategicamente no campo da aprendizagem. A habilidade da empresa em adquirir e aplicar conhecimento para suas operações é fundamental para uma efetiva orientação para aprendizagem (GARVIN, 1993).

O Quadro 1 apresenta um resumo das principais definições de orientação para aprendizagem e seus autores.

### QUADRO 1 – PRINCIPAIS DEFINIÇÕES DE ORIENTAÇÃO PARA APRENDIZAGEM

Definições	Autores
OA é grupo de valores que influenciam o grau com que uma organização se considera satisfeita com relação às suas teorias em uso e o grau em que a empresa questiona, de forma proativa, o quão suas crenças e práticas realmente maximizam a performance organizacional.	ARGYRIS; SCHON, (1978)
OA é as atividades da organização em criar e usar o conhecimento com o intuito de potencializar a vantagem competitiva.	CALANTONE <i>et al.</i> , (2002)
OA é a forma com que o conhecimento é distribuído no ambiente organizacional e como ele é interpretado pelo público interno da organização.	SINKULA, (1994)
OA é um investimento a longo prazo, pois se trata do resultado de comportamentos, processos e atitudes adquiridos e desenvolvidos, progressivamente, ao longo do tempo.	GARVIN, (1993)
OA é uma das capacidades organizacionais que afeta a propensão das organizações na valorização da aprendizagem através do estímulo da organização para que os funcionários questionem as normas e processos relativos às informações de mercado e procedimentos organizacionais.	BAKER; SINKULA (1999a;1999b); SINKULA; BAKER; NOORDEWIER (1997)
OA é um mecanismo de ligação que ajuda diferentes partes da empresa a se integrar ou compartilhar conhecimento.	BRACHOS <i>et al.</i> , (2007)
OA é o conjunto de atividades, a nível cultural da organização, que é, normalmente, mediada por fatores que impactam diretamente no desempenho do negócio.	HULT; HURLEY; KNIGHT (2004)
OA é o desenvolvimento de novos conhecimentos ou percepções que têm o poder de influenciar comportamentos através de seus valores e crenças dentro da cultura da organização em questão.	HUBER (1991); SLATER; NARVER (1995)

Fonte: autora

#### 4.2 RELAÇÃO ENTRE ORIENTAÇÃO PARA APRENDIZAGEM E PERFORMANCE

A relevância da orientação para aprendizagem para a organização vem sendo reconhecida no meio acadêmico (SLATER; NARVER, 1994) como não apenas uma coletora de conhecimentos, mas como um meio de processar todas as informações adquiridas e utilizá-las a favor da organização (CALANTONE et al, 2002). Essas informações, tais como o

*feedback* do consumidor, dos canais e da concorrência são fundamentais para a formação de competências essenciais para o desenvolvimento da empresa, influenciando, também, o grau que essas organizações tendem a promover a aprendizagem generativa a longo prazo (SINKULA; BAKER; NOORDEWIER, 1997). Senge (1990) defende a ideia de que organizações que buscam transformações e performance superior devem focar na aprendizagem e De Geus (1988) argumenta que o ponto em comum entre organizações de grande sucesso é a habilidade de aprender, pois a aprendizagem facilita a mudança de comportamentos e estruturas levando à melhora na performance (MAHMOUD; YUSIF, 2012; SLATER; NARVER, 1995).

Uma das principais particularidades de empresas orientadas para aprendizagem é sua capacidade de prever mudanças ambientais e mercadológicas e, assim, prover mudanças que adaptem e ajustem a organização à nova realidade (SENGE, 1990). Desta forma, essas organizações comandam o mercado ao invés de serem comandadas por ele, através de atitudes, comportamentos e estratégias que acarretam a melhora da performance a longo prazo (KUNGWANSUPAPHAN; SIENGTHAI, 2014).

Para autores como Day (1994) e Narver e Slater (1990), para empresas orientadas para aprendizagem aprimorarem a sua performance, estas devem aprender, conhecer e satisfazer as demandas de seus clientes. Além disso, essas organizações deverão monitorar o comportamento de seus concorrentes e do mercado, para entender e aprender sobre suas forças e fraquezas (CALANTONE; CAVUSGIL; ZHAO, 2002).

Artigos acadêmicos reportam benefícios em que a empresa que é orientada para aprendizagem pode obter, como: aumento de performance (CALANTONE et al., 2002) e *market share* (BAKER; SINKULA, 1999); produção de inovações e aprendizagem superiores (SLATER, NARVER, 1995), entre outros. Além disso, pesquisas demonstram diferentes relações positivas envolvendo a orientação para aprendizagem. Dentre elas, destacam-se a associação entre orientação para aprendizagem e inovação (HULT; HURLEY; KNIGHT, 2004), orientação para aprendizagem e sucesso de novos produtos (BAKER; SINKULA, 1999b), desenvolvimento de capacidades (CELUCH et al, 2002) e, finalmente, performance de longo prazo (HULT; KETCHEN; ARREFELT, 2007).

Entretanto, na literatura, a relação entre orientação para aprendizagem e performance mostra-se de diversas formas. Autores como Calantone, Cavusgil e Zhao (2002), Baker e Sinkula (1999a, 1999b), Jantunen *et al.* (2008), Altindag, Zehir, Acar (2011) e Frank *et al.* (2012) suportam o efeito positivo direto entre a orientação para aprendizagem e a performance organizacional. Calantone, Cavusgil e Zhao (2002) defendem que esta

orientação estratégica gera recursos e habilidades essenciais para vantagem competitiva, e consequentemente, performance superior.

Já autores como Hult, Hurley e Knight (2004) e Sinkula (1994) defendem que a relação de orientação para aprendizagem com performance é mediada pela inovação. Outros autores como Day (1994), Narver e Slater (1990) e Slater e Narver (1995) percebem que a orientação para aprendizagem e orientação para mercado devem estar relacionadas para então gerar performance.

No estudo de Calantone *et al.* (2002), foi comprovada a relação positiva entre orientação para aprendizagem e performance, assim como no de Senge (1990), que (suporta) argumenta que para o aprendizado afeta positivamente a performance e que a empresa deve estar voltada para aprendizagem, pois a habilidade de adquirir e aplicar conhecimento para suas operações é fundamental para uma efetiva orientação para aprendizagem (GARVIN, 1993).

Dickson (1992) e DeGeus (1988) defendem a ideia de que organizações com altos níveis de orientação para aprendizagem geralmente se destacam de seus rivais, especialmente em mercados turbulentos e de alta competitividade. Assim, a aprendizagem potencializa a performance diminuindo custos de produção, já que há o acúmulo de experiência. Uma organização orientada para aprendizagem tem a importante característica de prever mudanças ambientais e de mercado e fazer os ajustes necessários. Essas atitudes, comportamentos e estratégias devem levar a uma performance superior de longo prazo (CALANTONE; CAVUSGIL; ZHAO, 2002). Pode-se afirmar também que, para empresas comprometidas com a aprendizagem e receptividade ao novo, informações externas são fundamentais. Entretanto, aprendizagem só é condutora para a performance empresarial quando os esforços de aprendizagem são canalizados, de forma efetiva, para objetivos comuns da organização (WANG, 2008).

No entanto, estudos como de Nybakk *et al* (2009) revelam que a orientação para aprendizagem não se relaciona diretamente com performance, contrariando os estudos de Baker e Sinkula (1999a, 1999b), Calantone, Cavusgil e Zhao (2002) e García-Morales *et al* (2007). No entanto, o efeito indireto através da inovação foi considerado significativo. Entende-se, então, que orientação para aprendizagem tem efeito positivo na inovação e que a esta tem um efeito positivo sobre a performance, exercendo papel mediador na relação entre orientação para aprendizagem e performance (NYBAKK *et al.*, 2009). Já Day (1994), defende que a orientação para aprendizagem precede a orientação para mercado visando à geração de performance. Já Narver e Slater (1995) relacionam as duas orientações estratégicas ao

argumentarem que empresas orientadas para mercado têm maior habilidade em responder, de forma mais eficiente, às oportunidades e ameaças do mercado se tiverem a capacidade de gerar inteligência e focar nos clientes e concorrência.

Em seu estudo, Wong e Cheng (2008) argumentam que diferentes tipos de aprendizagem se relacionam com performance. A aprendizagem social e de mercado, por exemplo, é apresentada como moderadora da relação entre internacionalização e a performance de empresas multinacionais, assim como a aprendizagem de relacionamento, que se relaciona positivamente com performance de relacionamento (BELL; LAI; LI, 2012). Em um processo de compra, a aprendizagem interfere de forma positiva na performance de *cycle time* (HULT; KETCHEN; NICHOLS, 2002).

Deve se considerar também que a orientação para aprendizagem incentiva o comportamento de orientação para mercado, afetando de forma positiva a relação com clientes importantes a longo prazo (SANTOS-VIJANDE et al., 2005). Todavia, nem sempre o aprendizado leva à performance superior. Isso se deve a possíveis custos referentes ao processo de aprendizagem e determinados atrasos entre a aprendizagem (informações que beneficiem performance superior) e desempenho organizacional (HAO; KASPER; MUEHLBACHER, 2012).

Em complemento, estudos na esfera de negócios internacionais chamam a atenção para a importância da aprendizagem para o crescimento em mercados externos, já que é considerada componente essencial para estudos de mercados internacionais (ZAHRA, 2004). A partir do momento em que uma organização entra em um ambiente de negócios estrangeiro, há a necessidade da aprendizagem e troca de conhecimento entre países, assim como de novas habilidades e potencialidades para, então, obter e manter uma posição competitiva suficientemente forte para permanecer no novo mercado e atingir performance internacional (ZAHRA et al., 2000; JANTUNEN et al., 2008).

Enfim, empresas com forte orientação para aprendizagem tendem a se engajar em mais atividades inovadoras que acabam elevando a produtividade dos colaboradores e das funções na empresa (KUNGWANSUPAPHAN; SIENGTHAI, 2014). Isso inclui a criação de estruturas de trabalho mais eficazes e eficientes, a melhora no uso de tecnologias para diminuir despesas administrativas, melhor uso de capitais de mercado, técnicas de treinamento mais inovadoras e canais de comunicação mais abertos para que a distribuição e qualidade de informação sejam compartilhadas (BAKER; SINKULA, 1999a).

Por fim, o desempenho organizacional é caracterizado como uma estrutura multidimensional que engloba a performance financeira, operacional e organizacional, como

medidas da economia, liquidez, lucratividade e atividade de aumento em vendas para avaliar a capacidade financeira de gerenciamento (HART; BANBURY, 1994).

Durante o levantamento teórico realizado, diversas formas de performance foram identificadas se relacionando com a orientação para aprendizagem. Dentre elas, a performance organizacional, caracterizada como o desempenho geral da organização, foi o tipo de performance mais encontrada (CALANTONE; CAVUSGIL; ZHAO, 2002; FARRELL; OCZKOWSKI, 2002; FRANK; KESSLER, 2012; HANVANICH; SIVAKUMAR; HULT, 2006; TAJEDDINI, 2011; WANG, 2008).

Também foi possível identificar outras formas de desempenho consideradas como performance de novos produtos, desde o desenvolvimento até a introdução dos mesmos no mercado (BAKER; SINKULA, 1999b; BRACHOS et al., 2007), a performance financeira, referindo-se exclusivamente a medidas objetivas como lucro (BAKER; SINKULA, 1999b; YILMAZ; ALPKAN; ERGUN, 2005), eficiência organizacional relativa, essencialmente, a agilidade de processos internos da organização (GONZALEZ-PADRON; HULT; CALANTONE, 2008; HULT; KETCHEN; NICHOLS, 2002; HULT; FERRELL; HURLEY, 2002; HULT; KETCHEN; ARREFELT, 2007). Também foram identificadas performance de qualidade de produtos e serviços (BELLOU, 2010); de satisfação dos clientes (CHO, 2007; NASUTION; MAVONDO, 2008; ROATH; SINKOVICS, 2006; ZHANG, 2009); de internalização do conhecimento (NGUYEN; BARRETT; FLETCHER, 2006); inovação (GRIESE; PICK; KEINALTENKAMP, 2012; NASUTION et al., 2011; SHOHAM et al., 2012) entre outras. Inovação de produtos, novos produtos e medidas de segmentação de mercado são usados para determinar a performance operacional – o quão eficiente é a unidade de produção em transformar seus recursos em resultados de produto e serviço (MATSUNO; MENTZER; RENTZ, 2005).

#### 4.2.1 RELAÇÕES DIRETAS

A partir das informações apresentadas, entende-se que, na literatura vigente, orientação para aprendizagem é necessária para alcançar performance superior (BAKER; SINKULA, 1999a; CALANTONE; CAVUSGIL; ZHAO, 2002). Infere-se então que, ao influenciar significativamente na vantagem competitiva da organização, a orientação para aprendizagem potencializa direta ou indiretamente a performance, facilitando a geração de recursos e habilidades essenciais para desempenho superior (CALANTONE; CAVUSGIL; ZHAO, 2002).

Ao salientar apenas as relações diretas entre orientação para aprendizagem e performance, é possível observar um número significativo de estudos que apoiam essa relação positiva entre os construtos (BAKER; SINKULA, 1999a, 1999b; FRANK; KESSLER, 2012; HANVANICH; SIVAKUMAR; HULT, 2006; HULT; FERRELL; HURLEY, 2002; ROSS; GRACE, 2012; TANRIVERDI; ZEHIR, 2006; WANG, 2008). Essas relações diretas e positivas se baseiam fundamentalmente em elementos como a geração de recursos e habilidades essenciais para vantagem competitiva e para a performance superior (CALANTONE; CAVUSGIL; ZHAO, 2002), além do desenvolvimento de capacidades que permitem melhor relacionamento com clientes, sucesso de novos produtos e a adaptação mais eficiente e eficaz a novas condições ambientais (FRANK; KESSLER, 2012). Também sugere um maior potencial para inovação e aumento da produtividade dos membros da organização em suas funções (BAKER, SINKULA, 1999), aumento da capacidade intelectual e absorção de conhecimento através da educação e treinamentos intraorganizacionais (HULT; FERRELL; HURLEY, 2002), entre outros.

Entretanto, nem sempre as relações diretas apresentadas em estudos acadêmicos são significativas. Muitos artigos propõem a relação direta positiva dos dois construtos, entretanto não conseguem suportar suas hipóteses (ALTINDAG; ZEHIR; ACAR, 2011; BARRETT; BALLOUN; WEINSTEIN, 2005; CHO, 2007; NASUTION; MAVONDO, 2008; NASUTION et al., 2011; NYBAKK, 2012; SANTOS-VIJANDE et al., 2005; ZEHIR; EREN, 2007), ou mesmo encontram relação negativa (NASUTION et al., 2011; ROATH; SINKOVICS, 2006). Esses resultados permitem diversas explicações, dentre elas a impossibilidade de se comprovar a relação entre a orientação para aprendizagem e performance sem um construto mediador, como a inovação (ZEHIR; EREN, 2007), ou a orientação para mercado (FERRELL; OCZKOWSKI; KHARABSHEH, 2011). Isto se deveria ao fato de ser necessário traduzir operacionalmente o conhecimento para que haja melhora nos resultados e a orientação para aprendizagem não é, por si só, suficientemente significativa para garantir melhora na performance organizacional (SANTOS-VIJANDE et al., 2005).

O Quadro 2 resume as relações diretas – positivas e negativas, significativas e não significativas - entre orientação para aprendizagem com diferentes operacionalizações de performance apresentadas na literatura.

**QUADRO 2 - RELAÇÕES DIRETAS ENTRE ORIENTAÇÃO PARA APRENDIZAGEM E PERFORMANCE NA LITERATURA**

<b>RELAÇÕES DIRETAS</b>			
<b>Estudo</b>	<b>Ano</b>	<b>Performance investigada</b>	<b>Resultado encontrado</b>
Baker, W; Sinkula, J	1999a	Performance financeira	Positiva e significativa
Baker, W; Sinkula, J	1999b	Mudança no market share, sucesso de novos produtos e performance geral	Positiva e significativa
Farrel, M	2000	Performance organizacional	Positiva e significativa
Calantone, R; Cavusgil, T; Zhao, Y	2002	Performance organizacional	Positiva e significativa
Hult, T; Ferrel, O; Hurley, R	2002	Performance de tempo de ciclo	Positiva e significativa
Hult, T; Snow, C; Kandemir, D	2003	Performance financeira e performance baseada na concorrência	Positiva e significativa
Santos-Vijande, ML; Sanzo-Perez, MJ; Alvarez-Gonzalez, L; Vazquez-Casielles, R	2005	Performance organizacional	Não significativa
Yilmaz, C, Lutfihak, A, Ergun, E	2005	Performance financeira e performance qualitativa	Positiva e significativa
Hanvanich, S; Sivakumar, K; Hult, T	2006	Performance organizacional	Positiva e significativa
Kropp, F; Linday, N; Shoham, A	2006	IEBV ( <i>international entrepreneurial business ventures</i> ) performance	Positiva e significativa
Nguyen, D; Barrett, N	2006	Internalização do conhecimento	Positiva e significativa
Roath, A; Sinkovics, R.R	2006	Flexibilidade e satisfação	Negativa
Tanriverdi, H; Zehir, C	2006	Performance operacional e performance de mercado	Positiva e significativa
Cho, V	2007	Satisfação do usuário, impacto individual e impacto organizacional	Não significativa
Zehir, C; Eren, S	2007	Performance organizacional	Não significativa
Gonzalez-Padron, T; Hult, T; Calantone, R	2008	Qualidade de relacionamento e tempo de ciclo	Positiva e significativa
Jantunen, A; Nummela, N; Puumalainen, K; Saarenketo, S	2008	Performance internacional	Positiva e significativa
Nasution, H; Mavondo, F	2008	Valor do consumidor ( <i>customer value</i> )	Não significativa
Wang, C	2008	Performance organizacional	Positiva e significativa
Barret, H; Balloun, J; Weinstein, A	2009	Performance organizacional	Não significativa
Bellou, V	2009	Qualidade de serviços	Positiva e significativa
Altindag, E; Zehir, C, Acar, Z	2011	Performance organizacional (financeira e de crescimento)	Não significativa

Farrel, M; Oczkowski, E; Kharabsheh, R	2011	Performance organizacional	Positiva e significativa
Kaya, N; Patton, J	2011	Performance de inovação	Positiva e significativa
Nasution, H; Mavondo, F; Matanda, M; Ndubisi, N	2011	Inovação e valor do consumidor	Negativa
Frank, H; Kessler, A; Mitterer, G; Weismeier-Sammer, D	2012	Performance organizacional	Positiva e significativa
Mahnoud, M A; Yusif, B	2012	Performance organizacional (econômica e não econômica)	Positiva e significativa
Nybakk, E	2012	Performance financeira	Não significativa
Ross, M; Grace, D	2012	Performance organizacional percebida	Positiva e significativa

FONTE: Autora

Na literatura sobre a orientação para aprendizagem e performance, frequentemente aparecem fatores que influenciam e modificam essa relação, podendo tanto potencializá-la quanto enfraquecê-la.

Nos estudos de Gonzalez-Padron, Hult e Calantone (2008), a influência de três diferentes moderadores modifica a relação proposta entre orientação para aprendizagem e tempo do ciclo (*cycle time*), são eles: clima ético, turbulência tecnológica e turbulência de mercado. Como a relação direta não foi significativa, apenas as relações que se encontram mediadas foram influenciadas por moderadores. A relação entre a orientação para aprendizagem e tempo de ciclo mediado pelo construto de qualidade de relacionamento sofreu influência positiva da turbulência tecnológica e de mercado. Já a relação mediada pelo construto inovação empreendedora teve influência positiva do clima ético e turbulências tecnológicas e de mercado. O artigo de Wang (2008), demonstrou que relação entre orientação para empreendedorismo, orientação para aprendizagem e performance se fortaleceu com a presença da estratégia da empresa como fator moderador.

Calantone, Cavusgil e Zhao (2002), reforçaram que quanto mais antiga a organização, mais forte é a relação da orientação para aprendizagem com a inovação. Entretanto, a hipótese de uma relação mais forte entre orientação para aprendizagem e performance - quanto mais idade a empresa apresentada - não foi suportada. Também no estudo de Nybakk (2012), a idade da empresa, como fator moderador da relação tanto entre orientação para aprendizagem e inovação organizacional e orientação para aprendizagem e performance financeira, não foi significativo.

Outros autores como Frank et al (2012) inseriram o dinamismo e a hostilidade ambiental como moderadores da relação entre orientação para aprendizagem e performance. Seus resultados mostraram que o dinamismo tem maior impacto na relação do que a hostilidade do ambiente em que a organização está inserida. Hanvanich, Sivakumar, e Hult (2006) evidenciaram que a turbulência tecnológica moderou positivamente a relação proposta e potencializou a performance. Da mesma forma, turbulência mercadológica mostrou causar efeito positivo na relação, já que, em mercados turbulentos, o valor da orientação para aprendizagem aumenta por sua capacidade de gerar ideias variadas, o que expande o número de ações úteis e lucrativas para a organização, permitindo a melhora na performance e inovação (HANVANICH; SIVAKUMAR; HULT, 2006). Para Hult, Hurley e Knight (2004), o efeito da turbulência de mercado não afetou a relação entre orientação para inovação. Logo, não potencializou a performance.

São citados ainda na literatura como moderadores da relação: grupos de controle, seminários de aprendizagem e seminários de aprendizagem de compra (HULT; FERRELL; HURLEY, 2002) e empresas *born global*, *born-again*, globais, internacionais tradicionais e domésticas (JANTUNEN et al., 2008), entre outros.

O Quadro 4 resume os moderadores da relação entre orientação para aprendizagem e performance, e sua influência na relação, que foram encontrados nos estudos pesquisados.

### QUADRO 3 - OS MODERADORES DA RELAÇÃO ENTRE ORIENTAÇÃO PARA APRENDIZAGEM E PERFORMANCE E SUA INFLUÊNCIA NA RELAÇÃO

MODERADORES DA RELAÇÃO ENTRE OA E PERFORMANCE			
Estudo	Ano	Moderador	Influência
Gonzalez-Padron, T; Hult, T; Calantone, R	2008	Clima ético, turbulência tecnológica e turbulência de mercado	Positiva
Wang, C	2008	Estratégia organizacional	Positiva
Calantone, R; Cavusgil, T; Zhao, Y	2002	Idade da organização	Positiva
Frank, H; Kessler, A; Mitterer, G; Weismeier-Sammer, D	2012	Dinamismo do ambiente e hostilidade do ambiente	Positiva e negativa
Hanvanich, S; Sivakumar, K; Hult, T	2006	Turbulência tecnológica e turbulência de mercado	Positiva
Hult, T; Ferrel, O; Hurley, R	2002	Grupo de controle, seminário de aprendizagem geral, seminário de aprendizagem de compras	Positiva
Jantunen, A; Nummela, N; Puumalainen, K; Saarenketo, S	2008	<i>Born global</i> , <i>born-again</i> , <i>global</i> , tradicionalmente internacional, doméstica	Positiva

Hult, G; Hurley, R; Knight, G	2004	Turbulência de mercado	Não significativa
Nybakk, E	2012	Idade da organização	Não significativa

FONTE: Autora

#### 4.2.2 RELAÇÕES INDIRETAS

A maioria das relações apresentadas em estudos acadêmicos sobre a relação da orientação para aprendizagem com performance organizacional apresenta mediadores ou construtos relacionais que possibilitam e potencializam a efetivação dessa relação (BELL; LAI; LI, 2012; GRIESE; PICK; KEINALTENKAMP, 2012; HAO; KASPER; MUEHLBACHER, 2012; KAYA; PATTON, 2011; MAHMOUD; YUSIF, 2012; NYBAKK, 2012; ROSS; GRACE, 2012) (Apêndice 3).

Entretanto, é comum encontrar nesses mesmos artigos a proposta de uma possível relação direta e indireta da orientação para aprendizagem e performance em suas hipóteses (BAKER; SINKULA, 1999a, 1999b; CALANTONE; CAVUSGIL; ZHAO, 2002; FARRELL; OCZKOWSKI; KHARABSHEH, 2011; KAYA; PATTON, 2011; MAHMOUD; YUSIF, 2012; NYBAKK, 2012; RHEE; PARK; LEE, 2010; ROSS; GRACE, 2012;). De forma geral, dentre os artigos que supõem tanto a relação direta quanto a indireta da orientação para a aprendizagem e performance, poucos estudos suportam que essa relação, quando direta, é não significativa (NYBAKK, 2012; ROATH; SINKOVICS, 2006; SANTOS-VIJANDE et al., 2005; ZEHIR; EREN, 2007).

Dentre as relações indiretas encontradas, alguns construtos surgem com mais frequência e têm papel importante, como: (1) a orientação para mercado, (2) a orientação para inovação e (3) a orientação para empreendedorismo.

##### 4.2.2.1 ORIENTAÇÃO PARA MERCADO

Diversos estudos suportam a relação entre orientação para aprendizagem e orientação para mercado (BAKER; SINKULA, 2002; DAY, 1994; SINKULA; BAKER; NOORDEWIER, 1997; SLATER; NARVER, 1995).

Empresas orientadas para a aprendizagem tendem a questionar valores e regras existentes, além de estabelecer novas formas de adquirir, processar e usar inteligência de mercado, que nada mais é do que a orientação para mercado desta organização (NGUYEN; BARRETT, 2006). Além disso, organizações orientadas para aprendizagem buscam sair de suas rotinas e adotam novas formas de entender o mercado, envolvendo, de forma direta, a orientação para mercado, aceitando a ideia de desaprender suas antigas formas de agir e

pensar e apostar em novas condutas na empresa (BAKER; SINKULA, 1999b). Organizações que combinam essas duas orientações estratégicas nunca estarão satisfeitas com seu atual nível de conhecimento, o que potencializa a transformação de informações de forma constante (NGUYEN; BARRETT, 2006).

Assim como Slater e Narver (1995), Farrel (2000) apoia que organizações orientadas para o mercado oferecem a estrutura cultural necessária para que a orientação para aprendizagem se desenvolva e gere performance. Baker e Sinkula (1999b) defendem a ideia de que a orientação para mercado facilita a aprendizagem adaptativa, que possibilita a inovação incremental, além de argumentarem que a orientação para mercado se preocupa com a produção de comportamentos através do conhecimento, enquanto a orientação para aprendizagem está focada no questionamento de valores através do conhecimento. Portanto, organizações orientadas para o mercado são efetivas na produção de conhecimento, e essa cultura leva ao questionamento de valores através do conhecimento adquirido (FARREL, 2000).

A orientação para aprendizagem é considerada antecedente da orientação para mercado, já que a orientação a aprendizagem possibilita a oferta e a manutenção de capacidades que englobam a busca por informações relevantes de mercado (FARRELL, 2000; KESKIN, 2006; SLATER; NARVER, 1995).

Autores como Narver e Slater (1995) defendem que a orientação para mercado apenas potencializa a performance se estiver relacionada à orientação para aprendizagem. Para Baker e Sinkula (1999a), a relação entre orientação para aprendizagem e orientação para mercado afeta a performance organizacional de forma indireta através de seus efeitos na inovação de produtos. Bell, Lai e Li (2012) cita a orientação para aprendizagem como fator essencial para o desenvolvimento de conhecimento de mercado. Já Day (1994) argumenta que a orientação para mercado deve ser adotada dentro de um ambiente de aprendizagem, assim a organização primeiro aprende a aprender sobre os mercados, potencializando seu desempenho.

A relação entre orientação para mercado e orientação para aprendizagem estimula comportamentos proativos e a geração de aprendizado, enquanto a orientação para mercado vista isoladamente promove a aprendizagem adaptativa (CAMBRA-FIERRO et al., 2011). Quando a orientação para mercado usa as ferramentas dadas pela orientação para aprendizagem, pode-se esperar mudanças de sucesso em um ambiente competitivo, além de garantir uma resposta positiva da organização com relação a transformações ambientais, culminando em resultados de performance favoráveis (GRINSTEIN, 2008).

Organizações orientadas para aprendizagem podem oferecer contribuições de grande importância no que se refere aos objetivos do negócio em se adequar e se orientar para o mercado, devido à aprendizagem ativa e proativa sobre seus consumidores, concorrência e o ambiente em que está inserido (SANTOS-VIJANDE et al., 2005). Ao serem orientadas para o mercado, empresas buscam conhecer a fundo as necessidades de seus clientes e desenvolver soluções eficazes (DAY, 1994; KOHLI; JAWORSKI, 1990; SLATER; NARVER, 1995).

Assim, a orientação para mercado pode ser vista como um construto tanto relacional (KAYA; PATTON, 2011; FARRELL, 2000; KESKIN, 2006; LIN; PENG; KAO, 2008; MAHMOUD; YUSIF, 2012; RHEE; PARK; LEE, 2010; XIE; LIU; CHEN, 2007) quanto mediador na relação entre a orientação para aprendizagem e performance (BAKER; SINKULA, 1999b; FARRELL; OCZKOWSKI; KHARABSHEH, 2011; MAVONDO; CHIMHANZI; STEWART, 2005; NGUYEN; BARRETT, 2006; NGUYEN; BARRETT; FLETCHER, 2006; NGUYEN, 2007; PALADINO, 2008; SANTOS-VIJANDE et al., 2005).

#### 4.2.2.2 ORIENTAÇÃO PARA INOVAÇÃO

Empresas orientadas para aprendizagem criam e encorajam a existência de um ambiente de aprendizagem dentro da organização, adotando e implementando novas ideias, processos e produtos, ou seja, o comportamento de aprendizagem produz capacidades inovadoras através de um processo contínuo de aquisição, disseminação e compartilhamento de informações (NGUYEN, 2007).

Hurley e Hult (1998) defendem a relação da orientação para aprendizagem e inovação identificando a aprendizagem como uma das dimensões da inovação que representa as características culturais da organização. Além disso, o processo de inovação é visto como essencial para aprendizagem, reforçando a existência de um importante relacionamento entre esses dois construtos (HURLEY; HULT, 1998).

Em organizações com alto nível de aprendizagem, a adoção de um processo de tomada de decisões participativo e o aumento do nível de inovação é comum. A orientação para aprendizagem e a inovação podem ser construtos considerados como a futura base para o sucesso organizacional e para a implementação de mudanças estratégicas nas empresas (NASUTION et al., 2011).

Considerando que inovação é descrita como uma capacidade baseada em ações para a introdução e implementação de novas ideias criativas dentro das empresas, é possível perceber uma estreita relação com a aprendizagem organização. Ademais, o grau de inovação

pode indicar o quão orientada para a aprendizagem uma organização está e o quanto de conhecimento a empresa está buscando, obtendo e compartilhando em um ambiente intraorganizacional descentralizado (RHEE; PARK; LEE, 2010).

Há um número crescente de estudos acadêmicos que indicam a forte correlação entre a orientação para aprendizagem e inovação (CALANTONE; CAVUSGIL; ZHAO, 2002; GARCÍA-MORALES; LLORENS-MONTES; VERDÚ-JOVER, 2006; HULT; HURLEY; KNIGHT, 2004; KESKIN, 2006; LUO; LIU, 2002; SINKULA; BAKER; NOORDEWIER, 1997).

Calantone et al (2002) expõem que a orientação para aprendizagem evidencia uma relação direta com a inovação, assim como Luo e Liu (2002), que colocam a aprendizagem organizacional como determinante para a inovação. Hult et al (2004), também (suportam) identificam a relação entre os dois construtos, sendo a orientação para aprendizagem antecedente a inovação. Na literatura, a explicação dessa relação está na ideia de que inovações vêm de interações e o fluxo de conhecimento entre diferentes membros (de uma organização, por exemplo), através da aprendizagem proativa, identificação de novas oportunidades de mercado e a obtenção de conhecimento para explorar tais oportunidades (NYBAKK et al., 2009).

A inovação é um construto encontrado, constantemente, na relação da orientação para aprendizagem e performance (CALANTONE; CAVUSGIL; ZHAO, 2002; ROSS; GRACE, 2012). Calantone e colegas (2002) testaram essas relações em indústrias americanas. Em empresas com poucos funcionários, por exemplo, foi visto que o compartilhamento de informações e conhecimentos intraorganizacionais não foi relevante. Entretanto, a aprendizagem proativa por cada um dos poucos colaboradores nas pequenas empresas tem papel decisivo para levar à inovação (CALANTONE; CAVUSGIL; ZHAO, 2002). Para este mesmo autor, a orientação para aprendizagem pode influenciar a inovação na organização de três formas distintas: (1) já que a aprendizagem ocorre através da observação e interação organizacional em seus ambientes, esta tende a ser mais comprometida com a inovação; (2) já que organizações de aprendizagem tem uma forte ligação com os ambientes em que se insere, esta tem o conhecimento e a habilidade de entender e antecipar as necessidades de seus consumidores e mercados emergentes; e (3) já que as organizações monitoram constantemente as ações da concorrência - pontos fracos e fortes, falhas e sucessos – este acompanhamento favorece a empresa a inovar (CALANTONE; CAVUSGIL; ZHAO, 2002; KESKIN, 2006).

Diversos autores identificaram a inovação como resultado direto da orientação para aprendizagem, especialmente quando esse construto assume papel mediador na relação entre orientação para aprendizagem e performance (BAKER; SINKULA, 1999b; CALANTONE; CAVUSGIL; ZHAO, 2002; HAO; KASPER; MUEHLBACHER, 2012; HULT; HURLEY; KNIGHT, 2004; LIN; PENG; KAO, 2008; NYBAKK, 2012; RHEE; PARK; LEE, 2010; ROSS; GRACE, 2012; SHOHAM et al., 2012; XIE; LIU; CHEN, 2007).

A orientação para inovação exerce papel fundamental no alcance de performance superior, mas também aparece como um mediador necessário na relação entre orientação para aprendizagem e performance. Em outras palavras, sem uma forte capacidade inovadora, a orientação para aprendizagem pode oferecer pouco ou nenhum valor na busca por objetivos que resultem em melhor performance organizacional (HULT; HURLEY; KNIGHT, 2004).

#### 4.2.2.3 ORIENTAÇÃO PARA EMPREENDEDORISMO

A orientação para empreendedorismo está relacionada a ações e estratégias da empresa com relação à busca de novas oportunidades, pró-atividade e tomada de risco (HAKALA, 2011). Com o aumento da orientação para empreendedorismo na organização há uma crescente preocupação com o comprometimento à aprendizagem, devido à necessidade de se coletar informações que possam auxiliar na identificação de oportunidades de mercado, remetendo a orientação para aprendizagem a um papel importante na garantia de vantagem competitiva em empresas empreendedoras (WANG, 2008).

A exploração do mercado e de diferentes ambientes requer habilidades e capacidades de aprendizagem da organização que ajudam na redução de incerteza em determinados contextos. Em outras palavras, a orientação para empreendedorismo pode ser vista como principal incentivo para a orientação para aprendizagem, agindo como um construto antecedente (RHEE; PARK; LEE, 2010).

No estudo de Zehir e Eren (2007), foi testada, empiricamente, a relação entre orientação para aprendizagem e performance através da mediação do empreendedorismo corporativo – o qual orienta a organização a perceber oportunidades e a criar valor superior - que é classificado em dimensões como: arriscar em novas oportunidades de negócios; inovação; auto renovação e pró-atividade. Os autores confirmaram o papel mediador que relaciona a orientação para aprendizagem com as quatro dimensões do empreendedorismo corporativo e, assim, sua relação com a performance organizacional.

A tomada de risco frente a oportunidades de negócios é a dimensão que mais caracteriza o empreendedorismo corporativo, criando novos negócios dentro da organização através da redefinição de seus produtos/serviços ou desenvolvendo novos mercados de atuação. Essas ações são mais seguras quando se tem conhecimento dos mercados, dos públicos e dos concorrentes, papel que orientação para aprendizagem exerce como antecedente (LIU; LUO; SHI, 2002; ZEHIR; EREN, 2007). A dimensão inovação está relacionada ao desenvolvimento de novas tecnologias para produtos e serviços, evidenciando a necessidade da aprendizagem como fator precedente para obtenção das informações e conhecimento necessários, e a auto renovação caracteriza a transformação da organização através na renovação de ideias pré-estabelecidas, reformulação, reorganização e mudanças internas e aspectos inerentes da essência da orientação para aprendizagem (GONZALEZ-PADRON; HULT; CALANTONE, 2008; ZEHIR; EREN, 2007). Por fim, a dimensão proatividade está relacionada à tomada de riscos e iniciativas agressivas da organização de forma pioneira no mercado. Neste caso, a orientação para aprendizagem permite que essas organizações, mesmo inseridas em um ambiente incerto, tenham mais ferramentas para executar suas ações nessas situações de risco e incerteza (ZEHIR; EREN, 2007).

Assim, percebe-se que a relação entre a orientação para aprendizagem e outras orientações estratégicas como para empreendedorismo é comumente abordada na literatura (GONZALEZ-PADRON; HULT; CALANTONE, 2008; HURLEY; HULT, 1998; LIN; PENG; KAO, 2008; LIU; LUO; SHI, 2002; RHEE; PARK; LEE, 2010).

#### 4.2.2.4 OUTROS CONSTRUTOS

Na relação indireta entre orientação para aprendizagem e performance, diversos outros construtos, além dos já mencionados, aparecem em estudos acadêmicos com diferentes funções, mais especificamente, os mediadores ou relacionais.

No estudo de Tanriverdi e Zheir (2006), os construtos de performance operacional aparece como mediador da relação entre orientação para aprendizagem e performance de mercado. Tajeddini (2011), em seu modelo, apresentou como mediador da relação entre orientação para aprendizagem e performance o desenvolvimento de novos produtos, e essa hipótese foi parcialmente suportada. No trabalho de Yilmaz, Lutfihak e Ergun (2005), o coletivismo aparece como construto relacional na relação entre orientação para aprendizagem e performance.

Braunscheidel e Suresh (2009) analisaram a relação entre diversos construtos, dentre eles a orientação para aprendizagem e a agilidade da cadeia de suprimentos, no papel de performance. Como construtos mediadores dessa relação, os autores testaram em seu modelo: a integração interna, integração externa e a flexibilidade externa. Os resultados mostraram que as integrações internas e externas são mediadores da relação. A flexibilidade externa, contudo, não foi suportada. Já Brachos, Kostopoulos, Soderquist e Prastacos (2007), dentro do contexto organizacional, estudaram a relação de diversos construtos que se poderiam relacionar com a performance (introdução de novos produtos), como confiança, interação social, motivação, suporte gerencial e orientação para aprendizagem. Como mediador, o construto de efetividade de transferência de conhecimento foi significativo quando se tratou da relação entre orientação para aprendizagem e performance. No artigo de Zhang (2009), a capacidade de absorção foi tratada como mediadora na relação entre orientação para aprendizagem e performance, que se dividiu em três construtos: inovação, satisfação e lealdade do consumidor e performance financeira.

Diversos outros construtos aparecem influenciando a relação entre orientação para aprendizagem e performance, tais como os mediadores: utilização da internet (NGUYEN; BARRETT, 2006); facilidade de uso percebida da internet (NGUYEN, 2007); cooperação (MEHTA et al., 2006); compromisso com o relacionamento e confiança, (ROATH; SINKOVICS, 2006); sucesso na aprendizagem (FARRELL; OCZKOWSKI; KHARABSHEH, 2011); práticas em comunidades (BELL; LAI; LI, 2012); performance não econômica (MAHMOUD; YUSIF, 2012); recursos baseados em conhecimento (KAYA; PATTON, 2011); orientação para recursos (PALADINO, 2008) e, finalmente, internalização de informações (NGUYEN; BARRETT; FLETCHER, 2006).

O Quadro 4 resume as relações indiretas entre Orientação para Aprendizagem e Performance e seus mediadores.

#### QUADRO 4 - RELAÇÕES INDIRETAS ENTRE ORIENTAÇÃO PARA APRENDIZAGEM E PERFORMANCE E SEUS MEDIADORES

RELAÇÕES INDIRETAS			
Estudo	Ano	Mediador	Performance investigada
Baker, W; Sinkula, J	1999a	Inovação de produtos e orientação para mercado	Performance financeira
Bell, G; Lai, F; Li, D	2012	Prática em comunidade ( <i>community of practice</i> )	Comunicação intra organizacional pela internet

Brachos, D, Kostopoulos, K, Soderquist, K.E, Prastacos, G	2007	Efetividade da transferência de conhecimento	Introdução de novos produtos
Braunscheidel, M; Suresh, N	2009	Integração interna, integração externa e flexibilidade externa	Agilidade da cadeia de suprimentos ( <i>supply chain</i> )
Calantone, R; Cavusgil, T; Zhao, Y	2002	Inovação	Performance organizacional
Farrel, M; Oczkowski, E;	2002	Orientação para mercado	Performance organizacional
Farrel, M; Oczkowski, E; Kharabsheh, R	2011	Sucesso na aprendizagem	Performance organizacional
Gonzalez-Padron, T; Hult, T; Calantone, R	2008	Inovação empreendedora, qualidade de relacionamento	Qualidade de relacionamento e tempo de ciclo
Griese, I; Pick, D.; Kleinaltenkam, M.	2012	Treinamento de integração de conhecimento, treinamento de compartilhamento de conhecimento, sistema de recompensa	Inovação
Hao, Q; Kasper, H; Muehlbacher, J	2012	Inovação	Performance organizacional
Hongming, X; Changyong, L; Chunhui, C	2007	Inovação organizacional	Performance organizacional
Hult, G; Hurley, R; Knight, G	2004	Inovação	Performance organizacional
Kaya, N; Patton, J	2011	Recursos baseados em conhecimento ( <i>knowledge based resource</i> )	Performance de inovação
Keskin, H	2006	Inovação	Performance organizacional
Lin, C; Peng, C; Kao, D	2008	Inovação	Performance organizacional
Mahnoud, M A; Yusif, B	2012	Performance não econômica	Performance econômica
Mavondo, F; Chimhanzi, J; Stewart, J	2005	Inovação e orientação para mercado	Performance organizacional
Mehta, R; Polsa, P; Mazur, J; Xiucheng, F; Dubinsky, A	2006	Cooperação	Performance organizacional
Nguyen, D	2007	Utilidade percebida da internet, facilidade de uso percebida da internet e orientação para mercado	Utilização da internet
Nguyen, D; Barrett, N	2006	Orientação para mercado e utilização da internet	Internalização do conhecimento
Nguyen, T; Barrett, N; Fletcher, R	2006	Internalização da informação e orientação para mercado	Intensidade de vendas no exterior
Nybakk, E	2012	Inovação	Performance financeira
Nybakk, E; Crespell, P; Hansen, E; Lunnan, A	2009	Inovação	Performance econômica
Paladino, A	2008	Orientação para recursos (RO) e orientação para mercado	Performance financeira, performance dinâmica e performance do consumidor
Rhee, J.; Park, T; Lee, D.H	2010	Inovação	Performance organizacional
Roath, A; Sinkovics, R	2006	Compromisso com a relação e confiança	Flexibilidade e satisfação
Ross, M; Grace, D	2012	Inovação	Performance organizacional percebida

Santos-Vijande, ML; Sanzo-Perez, MJ; Alvarez-Gonzalez, L; Vazquez-Casielles, R	2005	Orientação para mercado	Performance organizacional
Shoham, A; Vigoda-Gadot, E; Ruvio, A; Schwabsky, N	2012	Orientação para inovação	Performance organizacional e performance de inovação
Tajeddini, K	2011	Desenvolvimento de novos serviços	Performance financeira
Tan, Y.C; Mavondo, F.; Worthington, S	2011	Qualidade de relacionamento	Performance de efetividade de mercado, performance financeira e performance de objetivo estratégico
Tanriverdi, H; Zehir, C	2006	Performance operacional	Performance de mercado
Zehir, C; Eren, S	2007	Dimensões do empreendedorismo corporativo	Performance organizacional
Zhang, D	2009	Capacidade absorptiva	Inovação, Satisfação e lealdade dos clientes e performance financeira

FONTE: Autora

#### 4.3 MOTIVOS DA RELAÇÃO ENTRE ORIENTAÇÃO PARA APRENDIZAGEM E PERFORMANCE

Entende-se que a orientação para aprendizagem é considerada importante para o desenvolvimento da vantagem competitiva e melhora da performance organizacional a longo do tempo (SINKULA, 1994).

Apesar de alguns autores apontarem a relação não significativa entre orientação para aprendizagem e performance (ALTINDAG; ZEHIR; ACAR, 2011; BARRETT; BALLOUN; WEINSTEIN, 2005; CHO, 2007; NASUTION; MAVONDO, 2008; NASUTION et al., 2011; NYBAKK, 2012; SANTOS-VIJANDE et al., 2005; ZEHIR; EREN, 2007) ou ainda moderada por diversos fatores (CALANTONE; CAVUSGIL; ZHAO, 2002; FRANK; KESSLER, 2012; GONZALEZ-PADRON; HULT; CALANTONE, 2008; HANVANICH; SIVAKUMAR; HULT, 2006; HULT; FERRELL; HURLEY, 2002; HULT; HURLEY; KNIGHT, 2004; JANTUNEN et al., 2008; NYBAKK, 2012; WANG, 2008), assume-se pela extensa e consistente literatura investigada uma relação positiva e significativa entre a orientação para aprendizagem e performance organizacional (BAKER; SINKULA, 1999a, 1999b; CALANTONE; CAVUSGIL; ZHAO, 2002; FARRELL; OCZKOWSKI; KHARABSHEH, 2011; FRANK; KESSLER, 2012; GONZALEZ-PADRON; HULT; CALANTONE, 2008; KAYA; PATTON, 2011; RHEE; PARK; LEE, 2010; ROSS; GRACE, 2012). Para uma visão completa, ver o quadro 5, no final deste capítulo.

Neste sentido, foi possível identificar na literatura os principais motivos que levam a orientação para aprendizagem a uma performance superior. Ressalta-se que, na literatura, os mediadores encontrados nas relações entre orientação para a aprendizagem e performance foram considerados necessários para que a organização alcance desempenho superior. Logo, podem ser considerados como motivos. Assim, em uma tentativa de síntese e organização desses motivos encontrados, estes foram organizados, inicialmente, em 4 grandes grupos.

#### 4.3.1 RECONHECIMENTO E AJUSTE A OPORTUNIDADES

Para que as organizações acompanhem a velocidade do mercado dinâmico com suas constantes mudanças e avanços tecnológicos, aprender através de sua própria experiência e com a experiência de outros, além de experimentar novas possibilidades e compartilhar e aprimorar conhecimentos são questões decisivas para sua sobrevivência e bom desempenho no mercado (TANRIVERDI; ZEHIR, 2006).

A aprendizagem não acontece se os membros da organização não estão dispostos a isso, ou seja, os colaboradores da empresa têm papel de agentes de aprendizagem, quando estão atentos a mudanças ambientais tanto internas quanto externas. Assim, agem detectando e corrigindo erros provindos das estruturas e teorias atuais de trabalho da organização, além de proteger as informações decorrentes de suas pesquisas (ALTINDAG; ZEHIR; ACAR, 2011).

Alguns autores defendem a ideia de que organizações com forte orientação para aprendizagem atingem altos níveis de desempenho organizacional devido ao fato de que elas são mais capazes de reconhecer e explorar novas oportunidades de mercado e ajustar seu planejamento para que seus objetivos estratégicos sejam alcançados (BAKER; SINKULA, 1999a; CALANTONE; CAVUSGIL; ZHAO, 2002; FARRELL, 2000; ROSS; GRACE, 2012).

A definição de aprendizagem indica a geração de novas percepções e ideais que tem função fundamental na transformação de comportamentos (HUBER, 1991), e é considerada um dos indicadores que favorecem a competitividade cultural. Deste modo, os membros da organização tem a possibilidade de extrair lições tanto de experiências de sucesso quanto de fracasso com o intuito de desenvolver melhores subsídios na obtenção da vantagem competitiva (HULT; KETCHEN; ARREFELT, 2007). Com o aumento desses subsídios, a empresa se posicionará melhor no mercado permitindo a otimização do relacionamento com seus consumidores a partir do momento em que consegue antecipar às necessidades presentes

e futuras de seu público alvo (NARVER; SLATER; MACLACHLAN, 2004; HULT; KETCHEN; ARREFELT, 2007).

Sendo assim, uma organização orientada para aprendizagem que monitora o comportamento de seus concorrentes (GATIGNON; XUERE, 1997) com a intenção de entender e aprender mais sobre eles (CALANTONE; CAVUSGIL; ZHAO, 2002) tem a possibilidade de detectar e corrigir seus próprios erros (ALTINDAG; ZEHIR; ACAR, 2011) e também desenvolve melhores capacidades de reconhecer e explorar oportunidades futuras (ROSS; GRACE, 2012), aprende com os acertos e erros para poder antecipar as necessidades presentes e futuras dos seus consumidores (HULT; KETCHEN; NICHOLS, 2002), tem a possibilidade de suprir possíveis brechas entre as necessidades futuras dos clientes e o que é efetivamente oferecido (HULT; KETCHEN; ARREFELT, 2007), tem melhor adaptação a condições ambientais, seja em ambientes turbulentos, dinâmicos e de alta concorrência (FRANK; KESSLER, 2012) e, ainda, tem controle de tudo que ocorre no mercado relacionado a empresas concorrentes através de monitoramento constante (ZEHIR; EREN, 2007). Estas posturas tendem a trazer resultados de desempenho superior frente ao mercado (TANRIVERDI; ZEHIR, 2006).

#### 4.3.2 RECURSOS HUMANOS

As organizações que adotam a orientação para aprendizagem têm o diferencial de conseguir se adaptar às condições ambientais mais facilmente por meio da utilização do conhecimento de seus membros, transformando-se em instituições flexíveis e dinâmicas, em um estado constante de renovação e mudanças (KUNGWANSUPAPHAN; SIENGTHAI, 2014). Desta forma, cada integrante é parte fundamental no trabalho com modelos mentais, construção de visões compartilhadas, aprendizagem em equipes e sistemas de pensamento, conhecidos por levar as empresas que os adotam a se tornarem líderes em seus mercados (TANRIVERDI; ZEHIR, 2006).

A partir do entendimento do papel da aprendizagem e educação de seus colaboradores para que a orientação para aprendizagem ocorra, as organizações com essa orientação estratégica buscam oferecer mais treinamentos efetivos, levando à maior satisfação dos colaboradores e efetividade nos processos de trabalho e, por consequência, a performance superior (CHO, 2007).

Além disso, a orientação para aprendizagem afeta a forma com que os membros de uma organização agem frente a atividades de geração de conhecimento (ARGYRIS; SCHÖN, 1978). Considerando que as organizações aprendem através de seus membros, a integração

dos recursos humanos, no suporte da aprendizagem individual, e a aprendizagem organizacional são fundamentais para que todo o processo aconteça (SENGE, 1990; SINKULA, 1994). Desta forma, os treinamentos e sistemas de recompensa podem ser vistos como resultados de uma orientação para aprendizagem diferenciada (KOHLI; JAWORSKI; KUMAR, 1993). Treinamentos, objetivando à geração de conhecimento, podem influenciar na formação de habilidades dos colaboradores na integração e compartilhamento de conhecimento, favorecendo o processo estratégico e resultando em desempenho superior (GRIESE; PICK; KEINALTENKAMP, 2012).

Hult, Ferrel e Hurley (2002) defendem que a relação entre orientação para aprendizagem e performance é alcançada através da influência moderadora da educação e treinamento, por meio de seminários. Assim, essa relação é potencializada positivamente já que os membros da empresa que participam dessas atividades educacionais tendem desenvolver maior capacidade de aprendizagem, o que beneficia todo o sistema de aprendizagem na organização.

A partir do momento em que os membros da organização entendem a importância do comprometimento com a aprendizagem e a receptividade do novo, informações externas são fundamentais para a intensidade dessa aprendizagem. A aprendizagem só leva a melhores resultados finais se os esforços de aprendizagem são canalizados devidamente para as metas comuns da organização (WANG, 2008).

Para Zhang (2009), a orientação para aprendizagem também tem papel fundamental nos trabalhos em equipe, permitindo que os integrantes dos times aprendam de forma mais aberta e motivada, ajudando um ao outro e, logo, melhorando a performance não apenas do trabalho como da empresa. O trabalho colaborativo é considerado elemento importante para a formação de conhecimento organizacional, promovendo o compartilhamento de novas informações que cria oportunidades de inovação e, logo, colaborando para melhores resultados empresariais (GONZALEZ-PADRON; HULT; CALANTONE, 2008)

Neste contexto, entende-se que os colaboradores que fazem parte de uma organização altamente orientada para aprendizagem desenvolvem uma mente mais aberta sobre desaprender suas antigas práticas e aceitar novos desafios, tornando-se mais comprometidos com a aprendizagem, facilitando o alcance de um desempenho superior (CHO, 2007).

Organizações que adotam a orientação para aprendizagem tendem a desenvolver um processo de comunicação intraorganizacional efetivo e eficaz, permitindo não só a busca e conquista, mas também a disseminação e compartilhamento de informações e conhecimento, refletindo em performance superior. Isso se dá a partir de trabalhos com modelos mentais,

compartilhamento de visões, aprendizagem em equipe e adoção de sistemas de pensamento (TANRIVERDI; ZEHIR, 2006), membros da organização comprometidos com a aprendizagem (WANG, 2008), satisfação e comprometimento dos colaboradores da empresa (YILMAZ; ALPKAN; ERGUN, 2005), trabalho em equipe e abertura para aprender e troca de informações e aprendizagem entre colegas de trabalho (ZHANG, 2009) e, por fim, o uso adequado do conhecimento, favorecendo a performance da organização (SANTOS-VIJANDE et al., 2005).

#### 4.3.3 INOVAÇÃO

A relação entre a orientação para aprendizagem e performance através da inovação já foi comprovada por diversos estudos (CALANTONE; CAVUSGIL; ZHAO, 2002; GARCÍA-MORALES; LLORENS-MONTES; VERDÚ-JOVER, 2006; HULT; HURLEY; KNIGHT, 2004; KESKIN, 2006; LUO; LIU, 2002; SINKULA; BAKER; NOORDEWIER, 1997).

Na busca por melhores resultados e vantagem competitiva, a inovação é fator determinante já que é um meio estratégico de ajudar as organizações a liderar com as constantes mudanças do ambiente interno e externo (LANGERAK; HULTINK; ROBBEN, 2004; RHEE; PARK; LEE, 2010). Portanto, o alcance de performance superior por organizações orientadas para aprendizagem através da inovação é legítimo, já que empresas com forte orientação para aprendizagem tendem a aderir a mais atividades de inovação, aumentando a produtividade e funções dos colaboradores dentro da empresa. Isso inclui a criação de estruturas de trabalho mais eficientes, a melhora do uso da tecnologia acarretando na diminuição de despesas administrativas, o uso mais efetivo de capitais de mercado, a abertura de canais de comunicação intraorganizacionais, assim como o aumento de treinamentos inovadores sobre tecnologia, entre outros (BAKER; SINKULA, 1999a).

Ao incentivar a aprendizagem contínua, a organização permite que seus colaboradores aprendam a partir de fatos e atividades passadas garantindo a base para inovação (TANRIVERDI; ZEHIR, 2006). O desenvolvimento de novos produtos e serviços é considerado forte antecedente da performance organizacional e da criação de novos valores na empresa. A capacidade de gerenciar, dividir, criar e combinar conhecimentos novos e antigos é medida através da capacidade da organização em desenvolver e introduzir novos produtos, já que o ideal é que a organização tenha meios em que o conhecimento é compartilhado e distribuído para dar suporte a atividades inovadoras que levem a melhores desempenhos organizacionais (BRACHOS et al., 2007).

As empresas orientadas para aprendizagem criam e usam novos conhecimentos de forma constante, criando maior potencial para influenciar comportamentos (NGUYEN;

BARRETT, 2006). Além disso, a organização que é comprometida com a aprendizagem aumenta sua capacidade de inovação, já que os novos conhecimentos advindos da aprendizagem são parte fundamental para o processo de inovação, afetando a performance da organização de forma direta (HAO; KASPER; MUEHLBACHER, 2012).

Para a capacidade de inovação tomar frente na organização, é necessário um alto nível de orientação para aprendizagem. Para melhor entender, a aprendizagem é a integração de novos conhecimentos ou a transformação de conhecimento existente em novo, levando a inovação, ou seja, a inovação é como um subproduto da orientação para aprendizagem (LAMPELA, 2009). Além disso, a contribuição mais importante da orientação para aprendizagem nas organizações é sua capacidade de potencializar a performance de inovação (BAKER; SINKULA, 1999a; KAYA; PATTON, 2011; SLATER; NARVER, 1995).

Através da literatura, percebe-se que, na maioria das vezes, a orientação para aprendizagem tem efeito positivo e indireto na performance organizacional através da inovação (NYBAKK, 2012). Garcia-Morales *et al* (2006) sustentaram em seu estudo empírico que a orientação para aprendizagem afeta tanto direta quanto indiretamente a performance empresarial de grandes empresas e através da inovação em empresas de pequeno e médio porte. O processo de aprendizagem constante que desenvolve novos conhecimento e cria e mantém o conhecimento base da organização é também considerado indispensável para o processo de inovação na empresa (GARCÍA-MORALES; LLORENS-MONTES; VERDÚ-JOVER, 2006; NYBAKK, 2012). Aquelas empresas com forte orientação para aprendizagem sabem usar a informação adquirida de forma mais adequada, por isso tendem a ser mais inovadoras. Com a disseminação do conhecimento, a capacidade da empresa em inovar se eleva e, conseqüentemente, a performance aumenta (NYBAKK, 2012). Desta maneira, percebe-se que a relação entre a orientação para aprendizagem e inovação acarreta em performance superior.

Essa relação, entre a orientação para aprendizagem e performance organizacional mediada pela inovação, se potencializa devido a melhora na eficiência e eficácia em processos, na produtividade e nas estruturas da organização (BAKER; SINKULA, 1999a), nas operações, devido a aquisição de experiência e diminuição de custos (PANAYIDES; SO, 2005; PANAYIDES, 2007; SHOHAM et al., 2012), no gerenciamento de competências e serviços (PANAYIDES, 2007) e no uso de informações para o aprimoramento de produtos e serviços juntamente com um melhor desenvolvimento estratégico (NYBAKK, 2012).

Pode-se também atribuir como motivo dessa relação a capacidade da organização em gerenciar, compartilhar, criar e combinar conhecimento novo e já existente, incluindo uso de

todo o conhecimento, desenvolvimento e encorajamento a aprendizagem para adoção e implementação de novas ideias, processos e produtos (BRACHOS et al., 2007; NYBAKK, 2012). Da mesma forma, o processo contínuo de aprendizagem de aquisição, disseminação e compartilhamento de informações, tem como consequência melhores práticas de gerenciamento de conhecimento (HAO; KASPER; MUEHLBACHER, 2012), desenvolvimento de novas tecnologias - novos produtos melhores que a concorrência (FARRELL, 2000; ZEHIR; EREN, 2007) e a adoção e difusão de tecnologias para melhora dos processos (KESKIN, 2006).

Enfim, a inovação é o construto que aparece com maior frequência como razão da relação entre orientação para aprendizagem e performance (ALTINDAG; ZEHIR; ACAR, 2011; HULT; HURLEY; KNIGHT, 2004; KAYA; PATTON, 2011; KESKIN, 2006; LAGES; SILVA; STYLES, 2009; NYBAKK, 2012; PANAYIDES; SO, 2005; PANAYIDES, 2007; SHOHAM et al., 2012; TANRIVERDI; ZEHIR, 2006; XIE; LIU; CHEN, 2007; YILMAZ; ALPKAN; ERGUN, 2005). Isso se deve ao estímulo a constante circulação de conhecimentos (BRACHOS et al., 2007), à geração de melhores e novas tecnologias (ZEHIR; EREN, 2007), à otimização de diversos processos internos das organizações (BAKER; SINKULA, 1999a; PANAYIDES; SO, 2005; PANAYIDES, 2007; SHOHAM et al., 2012) e, como consequência, à geração de vantagem competitiva (HULT; HURLEY; KNIGHT, 2004; MAVONDO; CHIMHANZI; STEWART, 2005; NYBAKK, 2012; RHEE; PARK; LEE, 2010; TAN; MAVONDO; WORTHINGTON, 2011).

#### 4.3.4 RELACIONAMENTO COM O CONSUMIDOR

Em organizações orientadas para aprendizagem, a manutenção e estabelecimento de relações de longo prazo com seus consumidores é mais efetiva (SANTOS-VIJANDE et al., 2005). A necessidade de aprender sobre seu público e concorrência, com a intenção de incentivar a receptividade desses consumidores, leva a um maior grau de satisfação e lealdade por parte dos clientes (KOHLI; JAWORSKI, 1990).

Ao estreitar as relações com seus consumidores, a organização orientada para aprendizagem, estabelece um meio de processar informações e capacidades importantes para entender e conhecer as necessidades latentes desses consumidores (NASUTION et al., 2011). Pesquisas mostram que relações de qualidade e longo prazo têm relevante importância para a performance superior (GONZALEZ-PADRON; HULT; CALANTONE, 2008; NASUTION et al., 2011; TAN; MAVONDO; WORTHINGTON, 2011). Essas relações podem ser

consideradas como recursos para a empresa, pois representam lucratividade para o futuro e rentabilidade para o presente (LAGES; SILVA; STYLES, 2009).

Slater e Narver (1995) preconizam que a aprendizagem organizacional gera resultados favoráveis, tais como sucesso de novos produtos, retenção de consumidores, crescimento e lucro organizacional, através do foco em entender e satisfazer aquelas necessidades ocultas e declaradas dos consumidores (DAY, 1994; FARRELL, 2000; SINKULA, 1994), buscando alcançar e manter vantagem competitiva e, assim, atingir performance superior (MAVONDO; CHIMHANZI; STEWART, 2005; SINKULA; BAKER; NOORDEWIER, 1997).

A orientação para aprendizagem de uma organização ajudará a empresa a usar as informações de seus consumidores para melhorar seus produtos e serviços, aumento suas vendas, mantendo uma valiosa base de clientes e construindo relações de qualidade, preferencialmente, duradouras (NYBAKK, 2012). Além disso, esta orientação estratégica tende a aumentar a base de conhecimento da organização, possibilitando que esta utilize seus recursos de forma mais efetiva (DAY, 1994). Uma base de conhecimento robusta, construída através de um processo constante de aprendizagem, oferecerá vantagens a seus concorrentes, consumidores e fornecedores (NARVER; SLATER, 1990; NYBAKK, 2012).

Portanto, o relacionamento de qualidade e duradouro com o consumidor é mais uma razão que faz com que empresas orientadas para aprendizagem conquistem performance superior. Pode-se ainda incluir o bom fluxo de informações entre empresa e consumidor, que proporciona entendimento e respostas às necessidades do público (NASUTION et al., 2011), a retenção desses consumidores e a habilidade de focar no entendimento de suas necessidades latentes e declaradas e satisfazê-las através de novos produtos, serviços e meios de fazer negócio (FARRELL, 2000; MAVONDO; CHIMHANZI; STEWART, 2005) e, por fim, a construção e manutenção de relacionamentos sólidos de longo prazo (LAGES; SILVA; STYLES, 2009).

O Quadro 5 elenca os estudos e motivos encontrados dentre os artigos analisados nessa pesquisa.

**QUADRO 5 - OS MOTIVOS DA RELAÇÃO ENTRE ORIENTAÇÃO PARA APRENDIZAGEM E PERFORMANCE**

<b>MOTIVOS DA RELAÇÃO ENTRE OA E PERFORMANCE</b>					
<b>Estudo</b>	<b>Ano</b>	<b>Reconhecimento e ajuste a oportunidades</b>	<b>Recursos Humanos</b>	<b>Inovação</b>	<b>Relacionamento com o consumidor</b>
Altindag, E; Zehir, C, Acar, Z	2011	Adaptação às condições ambientais - detectando e corrigindo erros		Desenvolvimento de Novos Produtos – inovação	
Baker, W; Sinkula, J	1999a	Reconhecimento e exploração de novas oportunidades de mercado - ajustes no planejamento		Participação em mais atividades de inovação; aumento da produtividade - estruturas organizacionais mais eficientes	Orientação para mercado
Baker, W; Sinkula, J	1999b				Orientação para mercado
Bell, G; Lai, F; Li, D	2012		Prática em comunidade ( <i>community of practice</i> )		
Brachos, D, Kostopoulos, K, Soderquist, K.E, Prastacos, G	2007		Capacidade da organização em gerenciar, compartilhar, criar conhecimento - efetividade de transferência de conhecimento	Capacidade da organização em combinar conhecimento novo e existente - Uso de todo o conhecimento = inovação	
Braunscheidel, M; Suresh, N	2009		Melhores formas de organização interna, como a adoção de times interfuncionais		
Calantone, R; Cavusgil, T; Zhao, Y	2002	Previsão de mudanças mercadológicas e ambientais e ajustes, monitorando a concorrência e aprendendo com essas informações		Geração de recursos e habilidades essenciais	
Cho, V	2007		Aprendizagem e educação dos colaboradores, treinamentos para maior satisfação dos mesmos e efetividade dos processos de trabalho		

Farrel, M	2000	Reconhecimento e exploração de novas oportunidades de mercado - ajustes no planejamento		Sucesso de novos produtos	Retenção de consumidores e habilidade de focar no entendimento e satisfazer as necessidades latentes dos consumidores
Farrel, M; Oczkowski, E	2002				Orientação para mercado
Farrel, M; Oczkowski, E; Kharabsheh, R	2011		Capacidade de aprender é um recurso essencial para vantagem competitiva - sucesso na aprendizagem		Orientação para mercado
Frank, H; Kessler, A; Mitterer, G; Weismeier-Sammer, D	2012	Melhor adaptação a novas condições ambientais			
Gonzalez-Padron, T; Hult, T; Calantone, R	2008		Entendimento do ambiente e disseminar informação que facilite a troca de informações	Inovação empreendedora	Qualidade de relacionamento
Griese, I; Pick, D.; Kleinaltenkam, M.	2012		Treinamentos, sistemas de recompensa, geração de conhecimento		
Hao, Q; Kasper, H; Muehlbacher, J	2012			Inovação é a mais importante consequência de uma boa aprendizagem e de boas práticas de gerenciamento de conhecimento	
Hongming, X; Changyong, L; Chunhui, C	2007			Inovação de produtos, serviços e processos	
Hult, G, Ketchen Jr, D; Nichols Jr, E	2002	Aprendizado com acertos e erros para antecipar as necessidades presentes e futuras dos consumidores			
Hult, G; Hurley, R; Knight, G	2004			Capacidade de inovação, Vantagem competitiva	
Hult, G; Ketchen, D; Arrfelt, M	2007	Lições de experiência de sucesso e fracasso para desenvolver melhores subsídios para vantagem competitiva			Competitividade cultural - suprimento do gap entre necessidades futuras dos clientes e o que é efetivamente oferecido

Hult, T; Ferrel, O; Hurley, R	2002		Influência da educação e treinamentos - desenvolver maior capacidade de aprendizagem		
Kaya, N; Patton, J	2011			Potencializa a inovação - desenvolvimento de novos conhecimentos e conversão em recursos	
Keskin, H	2006			Adoção e difusão de tecnologia, melhora dos processos, novos produtos	
Lages, L; Soçva. G; Stules, C	2009			Inovação de produtos, serviços e processos	Relacionamento de longo prazo com clientes
Lin, C; Peng, C; Kao, D	2008			Inovação de produtos, serviços e processos	
Mahnoud, M A; Yusif, B	2012		Mudança de comportamentos	Inovação de produtos e serviços baseado nas necessidades dos clientes	Resposta as necessidades dos clientes
Mavondo, F; Chimhanzi, J; Stewart, J	2005			Vantagem competitiva através de novos produtos, serviços e meios de fazer negócio - Eficiência de operação: experiência= custos mais baixos	Entendimento e satisfação das necessidades dos clientes - Foco no cliente
Mehta, R; Polska, P; Mazur, J; Xiucheng, F; Dubinsky, A	2006		Cooperação		
Nasution, H; Mavondo, F; Matanda, M; Ndubisi, N	2011				Potencializa a relação com consumidores pelo bom fluxo de informações, acarretando no entendimento de suas necessidades
Nguyen, D	2007			Utilidade e facilidade de uso da internet	Orientação para mercado

Nguyen, D; Barrett, N	2006			Criação e uso de novos conhecimentos constantemente, criando potencial para influenciar comportamentos e inovações	Orientação para mercado
Nguyen, D; Barrett, N; Fletcher, R	2006		Processo contínuo de aprendizagem: aquisição, disseminação e compartilhamento de informações - internalização da informação	Criação e encorajamento a aprendizagem, para adoção e implementação de novas ideias, processos e produtos	Orientação para mercado
Nybakk, E	2012			Uso de informações para melhora de produtos e serviços, Capacidade estratégica	
Nybakk, E; Crespell, P; Hansen, E; Lunnan, A	2009			Inovação de processos e produtos	
Paladino, A	2008		Necessidade da Orientação para recursos		Necessidade da orientação para mercado para atingir performance
Panaydes, P				Vantagem competitiva, Eficiência e Eficácia nos processos, Inovação (novas tecnologias e processos), Redução de custos, Melhor gerenciamento de competências, Melhores serviços	
Pnayides, P; So, M	2005			Otimização de custos, tempo e serviço - processos	
Rhee, J.; Park, T; Lee, D.H	2010			Inovação de processos e produtos para vantagem competitiva	
Roath, A; Sinkovics, R	2006				Compromisso com relacionamento e confiança
Ross, M; Grace, D	2012	Capacidade de reconhecer explorar oportunidades futuras		Inovação de processos e produtos para vantagem competitiva	

Santos-Vijande, ML; Sanzo-Perez, MJ; Alvarez-Gonzalez, L; Vazquez-Casielles, R	2005		Uso adequado do conhecimento		Importância da manutenção e estabelecimento de relações de longo prazo com seus consumidores
Shoham, A; Vigoda-Gadot, E; Ruvio, A; Schwabsky, N	2012			Orientação para Inovação - otimização de custos	
Tajeddini, K	2011		Desenvolvimento de capacidades	Desenvolvimento de novos serviços	Resposta ao ambiente e mercado
Tan, Y.C; Mavondo, F.; Worthington, S	2011			Inovação de processos e produtos para vantagem competitiva	Qualidade de relacionamento
Tanriverdi, H; Zehir, C	2006	Adaptação às condições ambientais - renovação constante	Trabalho com modelos mentais, compartilhamento de visões, aprendizagem em times, sistemas de pensamento - empresas líderes	Incentivo da aprendizagem- a organização permite que os colaboradores aprendam a partir de fatos passados garantindo base para inovação	
Wang, C	2008		Comprometimento com aprendizagem e receptividade ao novo (informações externas); canalizar esforços de OA a favor dos objetivos da organização		
Yilmaz, C, Lutfihak, A, Ergun, E	2005		Satisfação e comprometimento dos empregados	Inovação - condições de baixa força cultural	
Zehir, C; Eren, S	2007	Controle sobre o que acontece no mercado - concorrência		Desenvolvimento de novas tecnologias - novos produtos melhores que os da concorrência	
Zhang, D	2009		Trabalho em equipe, abertura para aprender permitindo aos membros desse time aprender e colaborar um com outro		

FONTE: Autora

## 5. MÉTODO

As seções seguintes abordarão as condutas metodológicas seguidas nesta pesquisa com a intenção de alcançar os objetivos estabelecidos. Assim, serão descritos a natureza da pesquisa, as etapas da pesquisa, os sujeitos da pesquisa, o roteiro das entrevistas realizadas, a coleta e, finalmente, a análise dos dados.

### 5.1 NATUREZA DA PESQUISA

A opção pela pesquisa qualitativa e exploratória se dá pelo fato do objetivo desse trabalho ser o de compreender os motivos da relação entre a orientação para aprendizagem e performance. Assim, essa abordagem se adéqua ao objetivo geral do estudo já que prima pela compreensão de fenômenos sociais, promovendo melhor entendimento sobre o problema de pesquisa (MALHOTRA, 2001). A natureza qualitativa é formada por uma mistura de procedimentos racionais e intuitivos, permitindo a melhor compreensão dos fenômenos pesquisados (MALHOTRA, 2001). Ao empregar essa abordagem, especialmente nas ciências sociais, os investigadores têm a oportunidade de visualizar determinado contexto de forma mais ampla e criar uma integração com o objeto de estudo, auxiliando para uma melhor compreensão do evento, acontecimento ou ocorrência pesquisada (NEVES, 1996). Portanto, dados qualitativos vêm sendo considerados, cada vez mais atrativos (MILES, 1979), pois são mais ricos, completos, globais e reais e são obtidos através da relação direta com o objeto de estudo (GIL, 2002). Os dados podem levar a importantes *insights*, reduzindo limitações de ação do investigador e ao aumento da compreensão de uma determinada realidade com maior profundidade, sem a intenção de generalizações a respeito dos resultados (MALHOTRA, 2001).

A pesquisa exploratória auxilia o pesquisador a compreender o problema em questão para melhor formulá-lo, identificar estratégias de ação e construir hipóteses ou desenvolver prioridades para pesquisas futuras (MALHOTRA, 2001). Pesquisas qualitativas são, de forma geral, aplicadas com objetivo de responder questões utilizando abordagens metodológicas de coleta sem medição numérica (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2006).

Nesta pesquisa, os dados provenientes de uma detalhada investigação da literatura serão comparados a futuros dados obtidos através de entrevistas em profundidade a serem realizadas com especialistas de organizações e especialistas acadêmicos da área, do mercado brasileiro, visando elucidar o problema de pesquisa estabelecido e atingindo o objetivo

proposto ao ampliar o entendimento sobre os motivos que permeiam a relação entre orientação para aprendizagem e performance.

## 5.2 ETAPAS DA PESQUISA

Inicialmente, foi realizado um levantamento teórico (ver Apêndice 3) reunindo o que se encontra na literatura sobre a relação entre orientação para aprendizagem e performance organizacional. Este, foi constituído por meio de uma extensa seleção de artigos sobre o tema, publicados nos últimos 15 anos, provindos de buscas em bases de dados – como o *ISI Web of Knowledge*, *SciELO*, *JSTOR* e Portal de periódicos Capes. Para tanto, foram utilizadas as palavras chaves “orientação para aprendizagem” e “performance” e, a partir dos resultados, foi desencadeada uma nova seleção dos artigos que efetivamente se encaixavam no tema estudado. Nessa seleção, foram, inicialmente, apurados em torno de dois mil artigos. Logo após, foram eliminados aqueles que não se enquadram no contexto de interesse, abordando outras temáticas ou aqueles que absorvessem apenas uma das palavras chave, resultando em torno de mil trabalhos. Por fim, após novo filtro, buscando apenas aqueles artigos que abordavam a orientação para aprendizagem – excluindo os que abordavam outros construtos como aprendizagem organizacional, organização de aprendizagem, entre outros, e especialmente, aqueles em que o foco do estudo não fosse a orientação para aprendizagem organizacional, mas a individual. Por fim, foram considerados sessenta e dois artigos empíricos e vinte e seis artigos teóricos para compor a base teórica do estudo.

A etapa seguinte desta pesquisa foram as entrevistas em profundidades realizadas com especialistas dentro de organizações que tenham o fenômeno estudado reconhecido e com acadêmicos especialistas no tema investigado.

Pode se dizer que a entrevista em profundidade é definida como uma entrevista não estruturada, direta e pessoal, em que um respondente de cada vez é solicitado por um entrevistador qualificado a falar de suas motivações, crenças, atitudes e sentimentos sobre determinado tema (NOTESS, 1996). As entrevistas em profundidade têm variadas vantagens, dentre elas: (a) o respondente não é influenciado pela necessidade de se adequar às normas de um grupo ou de evitar constrangimentos por expressar seus pensamentos e comportamentos; (b) o respondente é o foco principal do entrevistador e terá maior propensão a responder com franqueza; (c) em razão do intenso envolvimento do entrevistador no momento da entrevista, o respondente estará altamente focado e fornecerá dados mais ricos que trarão elucidacões importantes para o estudo; (d) o respondente tem flexibilidade de tempo para falar sobre o

tema proposto, levando, inevitavelmente, a dados mais ricos, mais amplos e profundos (GODOY, 1995).

Após a coleta de dados realizada nas três fontes propostas, e após análise de conteúdo e categorização das respostas, foi realizada a triangulação dos dados extraídos das três fontes e seus resultados foram comparados, buscando construir novas conclusões e responder o problema de pesquisa, cumprindo com o objetivo deste estudo.

### 5.3 SUJEITOS DA PESQUISA

Após a construção do levantamento teórico, em que se pode reunir o que é encontrado na literatura sobre o tema, foram feitas as entrevistas em profundidade com 15 (quinze) especialistas do mercado e 5 (cinco) especialistas acadêmicos conhecedores do fenômeno. Para definir a amostra de profissionais especialistas e acadêmicos entrevistados, foi utilizado o princípio da saturação, utilizada de forma frequente em estudos qualitativos (CHAUVEL, 2000). Entende-se por saturação o fenômeno pelo qual, depois de um dado número de entrevistas, na avaliação do pesquisador, é percebido não haver nenhum fato ou contribuição nova relevante para sua pesquisa, apresentando redundância ou repetição (DENZIN; LINCOLN, 1994).

A seleção dos respondentes da amostra denominados de especialistas de mercado se deu por meio da seleção de empresas em que a relação entre orientação para aprendizagem e performance (fenômeno investigado) foi identificado através da utilização de dados secundários disponíveis de pesquisas anteriores realizadas pelo Grupo de Estudos de Marketing Estratégico do PPGAd da PUCRS. Posteriormente, foram observados alguns critérios de seleção como: cargo (área gerencial estratégica); tempo no mercado (mínimo cinco anos) e ramo de atuação (tipo de indústria). Além disso, o critério de bola neve foi, inicialmente, considerado caso não se obtivesse os resultados esperados durante a coleta, buscando outros profissionais de mercado com o conhecimento sobre o fenômeno investigado. Entretanto, não foi necessário, já que foi alcançado número significativo de entrevistados.

Quanto aos especialistas acadêmicos, o critério de seleção foi, essencialmente, publicações relevantes e atividades/projetos de pesquisa sobre o tema estudado nos últimos 5 (cinco) anos.

#### 5.4 ROTEIRO DA ENTREVISTA

Para as entrevistas em profundidade, foi desenvolvido um roteiro que permitiu uma conduta homogênea e sistemática para todos os entrevistados, além de possibilitar que as entrevistas fluíssem de forma natural e que o respondente tivesse liberdade nas suas contribuições, sendo conduzido pelo entrevistador.

Esse roteiro foi constituído por perguntas que permitiram a obtenção de informações e dados diretamente relacionados à investigação (GIL, 1999). Além disso, o cuidado com a formulação desse instrumento foi cuidadosamente planejado, levando em consideração a sequência de pensamento e o raciocínio lógico do entrevistado, facilitando não só o processo como a precisão da resposta (BOURDIEU, 1999).

O roteiro elaborado para as entrevistas foi validado por meio da apreciação de dois professores do Programa de Pós-Graduação da Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia da PUCRS, com titulação de Doutor na área em questão. Todas as observações e comentários apontados foram seguidas, resultando na versão final do instrumento (Apêndice 1 e 2).

Após essa validação, foi realizada a primeira entrevista, já em caráter de pré-teste. A partir do resultado positivo neste pré-teste, e de nova análise por um professor Doutor do Programa de Pós-Graduação da Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia da PUCRS, o instrumento foi considerado apto para seus objetivos e para a continuidade do cronograma de entrevistas, passando-se para a próxima etapa de coleta de dados.

#### 5.5 COLETA DE DADOS

Partindo-se do propósito estabelecido de realizar uma pesquisa qualitativa exploratória, através de entrevistas em profundidade, a coleta de dados foi balizada pelo critério de saturação de respostas (MILES; HUBERMANN, 1994).

Desta forma, foram realizadas 20 (vinte) entrevistas em profundidade, sem ordem cronológica preestabelecida dos sujeitos entrevistados (especialistas de mercado e especialistas acadêmicos). Estas entrevistas foram realizadas de acordo com a disponibilidade desses especialistas, em sua grande maioria, de forma presencial, com exceção de 3 (três) entrevistas – sendo 2 (duas) internacionais e 1 (uma) nacional.

Estas entrevistas, desde o primeiro contato com o respondente, seguiram, essencialmente, as seguintes etapas:

1. Verificação do perfil dos especialistas em potencial;
2. E-mail de contato para o candidato, apresentando a pesquisa e seus objetivos, e sua possível disponibilidade;
3. Marcação da entrevista de acordo com sua disponibilidade (local, data e hora);
4. Realização da entrevista e posterior e-mail de agradecimento, colocando à disposição os resultados dessa pesquisa.

As entrevistas foram realizadas pela própria pesquisadora durante os meses de agosto e setembro de 2014 e, com a intenção de obter o máximo de informações possível para a análise de dados, foi solicitado a todos os respondentes, que as entrevistas fossem gravadas em áudio e, posteriormente, foram transcritas (FLICK, 2004). Além disso, foram feitas anotações pela pesquisadora, que apontavam não apenas alguns comportamentos relevantes dos respondentes como também pontos importantes que foram ressaltados pelos mesmos.

As entrevistas tiveram duração média de 60 minutos, e foram realizadas, em sua grande maioria, no ambiente de trabalho dos respondentes. Foi, então, observada a saturação de informações após a realização das 5 (cinco) entrevistas realizadas com especialistas acadêmicos – já que foi observado uma alta frequência de repetições de informações, não contribuindo mais para o andamento da pesquisa. O mesmo ocorreu com os especialistas de mercado após 15 (quinze) entrevistas. Assim, foi possível passar para a próxima etapa de análise dos dados coletados.

## 5.6 ANÁLISE DOS DADOS

Após a coleta dos dados, foi realizada a análise dos dados através da análise de conteúdo temática, com o objetivo de transformar os dados coletados em resultados de pesquisa. A análise de conteúdo temática, consiste em descobrir “núcleos de sentido” que constituem a comunicação e cuja presença ou frequência de aparição podem significar algo para o fenômeno analisado na pesquisa (BARDIN, 1977). Ademais, tal análise baseia-se em três etapas principais: (1) Pré-Análise, que consiste na escolha dos documentos a serem analisados; (2) Exploração do Material, que consiste na operação de codificação e (3) Tratamento dos resultados obtidos e interpretação, e o procedimento recomendado fundamenta-se em seis etapas: (1) Ler documentos / entrevistas / respostas; (2) Sublinhar as palavras / conceitos / ideias que se repetem, e colocar em uma lista; (3) Colocar palavras / expressões da lista que tenham o mesmo significado perante a interpretação teórica escolhida na mesma categoria; (4) Construir categorias; (5) Contar quantas vezes cada ideia é referida

(valores percentuais) e (6) Terminar a análise quando atingido o Ponto de Saturação (BARDIN, 1977).

Desta forma, foram utilizados tais procedimentos para criar categorias e subcategorias e tornar possível a análise das transcrições e áudios das entrevistas realizadas (YIN, 2005). A partir desses resultados devidamente identificados e agrupados, foi possível, então, realizar a triangulação dos dados provindos das entrevistas (com especialistas de mercado e especialistas acadêmicos) e a teoria levantada previamente. Assim, com a combinação de diferentes grupos de estudo sobre o fenômeno estudado torna-se possível o enriquecimento e produção de novos conhecimentos (FLICK 2004).

Através da triangulação dos dados obtidos, o uso de diferentes fontes de dados que estuda o mesmo fenômeno (DEZIN; LINCOLN, 2005), foi possível observar a consolidação dos motivos da relação entre a orientação para aprendizagem e performance organizacional, através da comparação entre os achados.

## 6. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O capítulo a seguir apresenta as análises e resultados obtidos baseados na proposta deste estudo, definido por seus objetivos. As etapas a seguir exibem as características dos respondentes e a exploração dos construtos e variáveis identificados na coleta e análise realizada como os motivos da relação, conforme este estudo propõe. Finalmente, apresenta-se a conclusão da pesquisa, as implicações acadêmicas e gerenciais, além das limitações encontradas no decorrer do estudo e algumas sugestões para futuras pesquisas na área.

### 6.1 CARACTERIZAÇÃO DOS RESPONDENTES

Com o intuito de melhor identificar os indivíduos integrantes das amostras referentes aos dois grupos entrevistados (especialistas de acadêmicos e especialistas mercado), são apresentadas, a seguir, as principais características dos entrevistados.

#### 6.1.1 CARACTERIZAÇÃO DOS ESPECIALISTAS ACADÊMICOS

A amostra que caracteriza os respondentes identificados como especialistas acadêmicos, foi selecionada através do critério base já mencionado, que é ter publicações relevantes e atividades/projeto de pesquisas sobre o tema estudado nos últimos 5 (cinco) anos. As entrevistas realizadas com esses especialistas seguiram a ordem cronológica conforme o quadro a seguir. Dentre os entrevistados, pode-se contar com professores de renome nacional e internacional, o que proporcionou maior legitimidade à pesquisa. Todos os entrevistados são atuantes da área de Administração/Marketing e já publicaram sobre o tema em questão.

#### QUADRO 6 – PERFIL DOS RESPONDENTES ESPECIALISTAS ACADÊMICOS

Respondente	Caracterização dos respondentes	Atuação
Especialista Acadêmico 1	Pesquisas publicadas em revistas da área como: <i>Brazillian Administration Review</i> , Revista de Administração e Economia, Revista de Administração Contemporânea, Revista de Administração, Organizações & Sociedade, Análise, entre outros, sobre Orientação para Mercado; Inovação, Satisfação dos consumidores	14 anos
Especialista Acadêmico 2	Estudos, de cunho internacional, publicados em journals da área como: <i>Journal of Marketing</i> , <i>Journal of Academy of Marketing Science</i> , <i>International Journal of Marketing</i> , <i>Journal of Consumer Research e European Journal of Marketing</i> , sobre Orientação para Mercado, Inovação, Orientações Estratégicas, entre outros.	10 anos
Especialista Acadêmico 3	Pesquisas, de cunho internacional, publicados principais <i>journals</i> da área como: <i>Journal of Marketing</i> , <i>Journal of Academy of Marketing Science</i> , <i>Industrial Marketing Management</i> , <i>Journal of Product</i>	32 anos

	<i>Innovation Management, Journal of International Marketing, Journal of Business and Industrial Marketing, Journal of Market Focused Management, Journal of Business Research Journal of Advertising Research</i> , entre outros, sobre Orientação para Aprendizagem, Orientação para Mercado, Inovação, Orientação para Empreendedorismo, Aprendizagem Organizacional, entre outros temas.	
Especialista Acadêmico 4	Trabalhos publicados em revistas da área como: Revista de Gestão da USP, Revista de Administração e Economia, Revista de Administração Contemporânea, <i>Brazilian Administration Review</i> , entre outras, sobre Marketing Estratégico, Orientações Estratégicas, Marketing de Relacionamento e Pesquisa em Marketing.	35 anos
Especialista Acadêmico 5	Estudos publicados em revistas da área como: Revista de Ciências da Administração, Revista Alcance, Revista de Gestão da USP, Revista Brasileira de Marketing, Revista Brasileira de Gestão de Negócios, Revista de Administração e Economia, entre outros, sobre Orientações Estratégicas, Estratégias de Internacionalização, Orientação para Mercado	22 anos

FONTE: coleta de dados

### 6.1.2 CARACTERIZAÇÃO DOS ESPECIALISTAS DE MERCADO

Já a amostra que caracteriza os respondentes identificados como especialistas de mercado, foi selecionada através de critérios, como já mencionado, que são, essencialmente, o cargo de atuação (gestão/estratégico), o tempo de atuação no mercado (mínimo de 5 anos) e o ramo de atuação ser industrial.

As entrevistas realizadas com esses especialistas também seguiram a ordem cronológica conforme o quadro a seguir. Essa amostra contou com uma diversidade de ramos industriais como: agronegócio (fertilizantes, sementes); moveleiro; alimentício; tintas; informática entre outros, o que garantiu uma riqueza de informações e visões do ponto de vista prático das organizações. Os entrevistados possuem entre 13 e 30 anos de experiência no seu ramo de atuação, e possuem diferentes cargos estratégicos, caracterizando uma amostra diversificada e experiente.

#### QUADRO 7 – PERFIL DOS RESPONDENTES ESPECIALISTAS DE MERCADO

<b>Respondente</b>	<b>Caracterização dos Respondentes</b>	<b>Atuação</b>
Especialista Mercado 1	Consultor estratégico para empresas da indústria calçadista e outros	17 anos
Especialista Mercado 2	Diretor de Vendas em empresa da indústria eletrônica/informática	16 anos
Especialista Mercado 3	Diretor de Planejamento de vendas em empresa da indústria telefônica	27 anos
Especialista Mercado 4	Vice-presidente de Marketing Estratégico em empresa na indústria do agronegócio	21 anos
Especialista Mercado 5	Presidente em empresa da indústria de tintas	24 anos

Especialista Mercado 6	Gerente de Recursos Humanos em empresa na indústria do agronegócio	20 anos
Especialista Mercado 7	Coordenador de Marketing em empresa da indústria do agronegócio	13 anos
Especialista Mercado 8	Diretor Industrial em empresa na indústria moveleira	30 anos
Especialista Mercado 9	Consultor estratégico para empresas da indústria calçadista	25 anos
Especialista Mercado 10	Diretor Executivo em empresa da indústria de engenharia de produção	17 anos
Especialista Mercado 11	Diretora de empresa na indústria alimentícia	35 anos
Especialista Mercado 12	Gerente de Pesquisa e Desenvolvimento em empresa da indústria do agronegócio	32 anos
Especialista Mercado 13	Presidente em empresa da indústria moveleira	24 anos
Especialista Mercado 14	Diretor de Marketing em empresa da indústria do agronegócio	16 anos
Especialista Mercado 15	Consultor estratégico para empresas do agronegócio	28 anos

FONTE: coleta de dados

## 6.2. OS MOTIVOS DA RELAÇÃO ENTRE A ORIENTAÇÃO PARA APRENDIZAGEM E PERFORMANCE

Através do levantamento teórico realizado e descrito nesse estudo, fica claro que a relação entre a orientação para a aprendizagem e a performance são significativas (BAKER; SINLULA, 1999a, 1999b; CALANTONE; CAVUSGIL; ZHAO, 2002; BELL; LAI; LI, 2012; ROSS; GRACE, 2012; FRANK KESSLER, 2012). Desta forma, considerando a relevância de identificar e compreender os motivos da relação entre essa orientação estratégica e a performance nas organizações, esta seção apresenta os resultados alcançados durante esta pesquisa.

A partir das entrevistas em profundidade realizadas, foram identificados trinta e um (31) motivos que levam as organizações orientadas para aprendizagem a atingir performance superior. Assim, após leitura e análise, esses construtos foram agrupados, por similaridade, resultando em vinte e um (21) motivos. A partir desse resultado, foram constituídas cinco (5) categorias finais denominadas como: **Recursos Humanos, Inovação, Estrutura Organizacional, Relação com o Mercado e Capacidade de Adaptação e Renovação**, conforme demonstra o quadro abaixo.

**QUADRO 8 – DINÂMICA DE FORMAÇÃO DE CATEGORIAS**

<b>MOTIVOS</b>	<b>AGRUPAMENTO</b>	<b>CATEGORIAS</b>
Adaptação e flexibilidade	Adaptação e flexibilidade	Recursos Humanos
Capacidade de Inovação	Capacidade de Inovação	Inovação
Liderança/Gestores	Liderança/Gestores	Fatores Organizacionais
Memória da Organização	Motivação dos colaboradores	Relação com o Mercado
Mente Aberta	Previsão e ajustes a oportunidades e a fatores ambientais	Capacidade de Adaptação e Renovação
Motivação dos colaboradores	Relacionamento com o consumidor	
Reconhecimento e ajustes a oportunidades	Busca de pessoas/talentos	
Redefinir a realidade	Treinamentos/Educação	
Relacionamento com o consumidor	Comportamento	
Seleção de pessoas/talentos	Valorização de pessoas	
Treinamentos/Educação	Otimização dos processos (inovação)	
Comportamento	Orientação para Mercado	
Investimento em pessoas	Comunicação	
Ajuste a fatores ambientais (externos)	Conhecer o Cliente/mercado	
Prever mudanças ambientais	Barreiras institucionais	
Otimização dos processos (inovação)	Estrutura organizacional	
Orientação para Mercado	Velocidade de mudanças	
Comunicação	Aprender com erros e acertos	
Responder as necessidades dos clientes/satisfação	Monitorar o mercado	
Conhecer o Cliente/mercado	Antecipar informações/necessidades	
Barreiras institucionais	Foco estratégico	
Estrutura organizacional		
Empreendedorismo		
Velocidade de mudanças		
Valorização do colaborador		
Aprender com erros e acertos		
Imagem Institucional		
Monitorar o mercado		
Antecipar informações/necessidades		
Foco		

FONTE: coleta de dados

A partir de tal dinâmica, foram então estabelecidas as seguintes categorias finais e subcategorias:

#### QUADRO 9 – CATEGORIAS FINAIS

RECURSOS HUMANOS	INOVAÇÃO	FATORES ORGANIZACIONAIS	RELAÇÃO COM O MERCADO	CAPACIDADE DE ADAPTAÇÃO E RENOVAÇÃO
Motivação dos colaboradores	Capacidade de Inovação	Estrutura Organizacional	Relacionamento com o Cliente	Adaptação e Flexibilidade de pensamento
Busca de pessoas/talentos	Otimização de processos	Quebra de barreiras institucionais	Orientação para o Mercado	Previsão e ajustes a oportunidades e a fatores ambientais
Treinamento/Educação		Comunicação	Conhecer o cliente/mercado	Velocidade de mudanças
Valorização do colaborador		Foco estratégico	Monitorar o mercado	Aprender com erros e acertos
Liderança/Gestores			Antecipar informações/necessidades	
Comportamento				

FONTE: coleta de dados

A seguir, são apresentadas as cinco categorias constituídas, e seus motivos correspondentes, juntamente com as evidências extraídas da coleta de dados e da literatura estudada.

##### 6.2.1 RECURSOS HUMANOS

É evidente na literatura que as organizações são constituídas, essencialmente, por pessoas, e que cada integrante é parte fundamental no trabalho da construção de visões compartilhadas, aprendizagem em equipes, sistemas de pensamento, e outros mecanismos que são conhecidos por levarem essas organizações a serem líderes de mercado (TANRIVERDI; ZEHIR, 2006). Com isso, a motivação, valorização, o papel da liderança e comportamento dos colaboradores dentro das organizações se mostram fatores de elevada importância para que essa empresa tenha condições de aprender, disseminar o conhecimento e aplicar essas informações (KUNGWANSUPAPHAN; SIENGTHAI, 2014).

Pode-se considerar a premissa de que as organizações aprendem através de seus membros, logo a integração dos recursos humanos e a aprendizagem organizacional são conhecidas como peças inseparáveis para que um efetivo sistema de aprendizagem aconteça. (SENGE, 1990; SINKULA, 1994).

Assim, nesta categoria, foram identificados motivos que possibilitam com que as organizações orientadas para aprendizagem obtenham melhores níveis de performance, são eles: **motivação dos colaboradores; busca por pessoas/talentos; treinamentos/educação; liderança/gestores e comportamento.**

#### 6.2.1.1 MOTIVAÇÃO DOS COLABORADORES

A questão motivacional traz aspectos importantes para o bom andamento da organização e para que o fluxo de conhecimento atinja a todos internamente (LINDNER, 1998). A motivação pode ser definida como um processo psicológico dá propósito e direção a determinados comportamentos (KREITNER, 1995); uma predisposição de se comportar de certa maneira para atingir necessidades específicas e desejadas (BUFORD; BEDEIAN; LINDNER, 1995); forças internas da organização que levam os indivíduos a cumprir metas pessoais e instrucionais (LINDNER, 1998)

Com a competitividade, as organizações tendem a focar mais em resultados e desempenho do que, essencialmente, nos colaboradores, responsáveis por entregar as metas estabelecidas (LINDNER, 1998). Entende-se que há pouca preocupação em relação a motivação dos funcionários, o que impacta, de forma direta, na melhor ou pior eficiência e, conseqüentemente, no desempenho organizacional. Essa questão deve ser destacada, já que de nada adiantará a organização ser orientada para aprendizagem se essa empresa for constituída por uma força de trabalho desmotivada para adquirir, disseminar e aplicar o conhecimento proveniente dessa orientação.

*Eu acho que nós temos aí algumas coisas que nós precisamos resolver. A primeira delas, é a questão da motivação interna. As pessoas estão muito cabisbaixas dentro das empresas e aí não adianta também elas terem inteligência para aprender. Eu acho que a gente aproveita muito pouco o que a gente investe em desenvolvimento e no conhecimento. Pessoas envolvidas na aprendizagem e que não têm motivação, não vão gerar bons resultados. (ESPECIALISTA ACADÊMICO 4)*

Os colaboradores, que fazem parte de uma organização orientada para aprendizagem, e que compartilham da motivação em seu ambiente de trabalho, tendem a melhor aceitar novos desafios, tornando-se mais comprometidos com a aprendizagem e facilitando o alcance de um desempenho superior (CHO, 2007). Assim, o bom ambiente de trabalho unido a colaboradores motivados, geram melhores e mais duradouros resultados.

*A motivação dentro de um bom ambiente de trabalho, com uma equipe feliz, satisfeita, que gosta da empresa, isso tem um bairra de um valor. Quando se prima pela aprendizagem constante dentro da empresa, é fator decisivo para bons resultados, porque a equipe estará pronta para encarar novidades e desafios muito mais do que pessoas que trabalham sem motivação alguma. (ESPECIALISTA DE MERCADO 15).*

As recompensas e o reconhecimento também são fatores importantes para se ter a motivação dos colaboradores, gerando melhor desempenho organizacional (KOHLI; JAWORSKI; KUMAR, 1993). Os bons resultados, atingidos através do trabalho das pessoas envolvidas no processo estratégico da empresa, podem ser usados como ferramenta para gerar mais motivação e mais resultados superiores e a recompensa financeira é, inegavelmente, um fator motivacional a ser ressaltado (GRIESE; PICK; KLEINALTENKAM, 2012). Dessa forma, o reconhecimento tanto do trabalho, reforçando a sensação de pertencimento e importância das pessoas dentro da organização, como financeiro, fator importante para o trabalhador, acabam por trazer motivação para os colaboradores da organização que, por depender muito do fluxo e uso de novas informações de maneira adequada, tenderá a colher desempenho final positivo já que sua força de trabalho estará disposta, engajada e aberta a seguir as tendências estratégicas adotadas.

*Hoje aqui na empresa, todo mundo tem uma possibilidade de PPR, todos. Desde qualquer um do chão de fábrica a minha pessoa. Todos têm a possibilidade de ter um bônus extra. Isso é uma ferramenta que nos fornecerá mais motivos ainda para agir e para contar com a força de trabalho das pessoas que se sentem reconhecidas e motivadas. Como são as pessoas que formam uma empresa, nós dependemos muito dessa motivação para que as coisas aconteçam e os resultados sejam os esperados. (ESPECIALISTA DE MERCADO 5)*

*O incentivo monetário, ele serve até certo ponto e para, talvez, alguns comportamentos. Mas eu estou, cada vez mais, me convencendo que ele tem um peso menor. Eu acho que a satisfação da pessoa de entender o impacto que ela gera em uma organização onde ela trabalha, o reconhecimento, é o que realmente motiva. E o reconhecimento não é o tapinha nas costas, mas o reconhecimento no sentido de ver o resultado do que ela fez na organização. O que são os fatores mínimos para eu ter o cara satisfeito, ou motivado, e que realmente vai fazer ele dar aquele passo a mais, ou fazer realmente a diferença. E fazer ele compartilhar das mesmas ideias da empresa, no caso da aprendizagem, buscar novidades, saber usar essas informações, abrir a cabeça e trazer resultados. (ESPECIALISTA DE MERCADO 3)*

O trabalho em equipe é tido como fundamental em organizações orientadas para aprendizagem, já que os integrantes dos times aprendem de forma mais aberta, gerando motivação para os colaboradores (ZHANG, 2009). Dessa maneira, em organizações orientadas para aprendizagem, o trabalho colaborativo aprimora os processos organizacionais, além de gerar motivação e satisfação interna e, conseqüentemente, leva a performance superior (GONZALEZ-PADRON; HULT; CALANTONE, 2008).

*Tenho certeza de que existem algumas variáveis que mediam o efeito da aprendizagem e a performance e que são questões internas das organizações. Organizações orientadas para aprendizagem que valorizam o trabalho colaborativo, por exemplo, devem criar, caso seus colaboradores entendam e aceitem a filosofia da empresa, empregados mais felizes e motivados. (ESPECIALISTA ACADÊMICO 2)*

### 6.2.1.2 BUSCA DE PESSOAS/TALENTOS

As organizações que adotam a orientação para aprendizagem tendem a reunir uma força de trabalho com perfil diferenciado (TANRIVERDI; ZEHIR, 2006). Essas pessoas , além de comprometidas com a aprendizagem (WANG, 2008), possuem uma maior abertura de seus modelos mentais para aprender novidades e desaprender o antigo, além de trocar informações e conhecimento entre colegas de trabalho (ZHANG, 2009) usando o que se aprende de forma adequada, favorecendo a performance da organização (SANTOS-VIJANDE et al., 2005).

Assim, para que a organização orientada para aprendizagem possa contar com a força de trabalho comprometida a cumprir com as intenções e metas instituídas, seus colaboradores devem apresentar um perfil semelhante ao estilo da organização. Isso quer dizer que, nessas organizações, há mudanças constantes tanto na forma de pensar, quanto nas regras, quanto nas formas de fazer negócio ou até mesmo nos produtos e serviços oferecidos. É característica das organizações orientadas para aprendizagem que o conhecimento transforme, a todo o momento, a forma de agir da organização tanto interna como externamente. Caso as pessoas, componentes fundamentais desse processo, não compartilhem e saibam trabalhar dentro dessa cultura, os resultados certamente serão comprometidos.

*Eu acho que depende se os empregados se encaixam bem ao perfil da organização, porque, imagine, não será uma coisa fácil, por exemplo, se você tiver uma força de vendas e a cada dois anos a empresa mude a forma de fazer negócio. Tenham novos produtos, troca de produtos, mudança de técnicas de vendas. Somente um tipo específico de pessoa, de colaborador, que se encaixa nesse tipo de organização. Então, se a seleção das pessoas é feita de forma errada, se você contrata as pessoas erradas, então o treinamento não irá funcionar ou ser suficiente, certo? Você vai investir dinheiro nisso, mas não será efetivo porque essas pessoas não se encaixam nesse tipo empresa, de mudanças e novidades constantes. Então, eu acho que deve haver uma compatibilidade inicial entre as pessoas certas e as organizações orientadas para aprendizagem. (ESPECIALISTA ACADÊMICO 2)*

*A empresa que adota a aprendizagem é uma empresa que é mais desconfortável. Então, se tu pega um colaborador que, vamos dizer, aprecie a zona de conforto, dificilmente ele se encaixa. Porque os processos não são todos definidos. Então, eu dependo muito menos do processo e muito mais do indivíduo. Ou seja, então, os processos de escolha de recrutar as pessoas, então tem que ser elaborado. Eu estou atrás, não necessariamente, de competências, mas de atitudes. E isso muda tudo. Então, não me importa a sua história, o que importa são as características desse indivíduo. A sua formação deixa de ser o ponto de partida, e sim o que você é capaz de fazer com ela. A escolha das pessoas é decisiva. Porque se daí eu pego um perfil que não está ajustado ou não tenha essa capacidade, esse arrojo de quebrar o paradigma e arriscar além do que está se pedindo não vai funcionar para que esse tipo de empresa tenha sucesso nos seus resultados. (ESPECIALISTA DE MERCADO 4)*

*Eu acho que a empresa, ela é feita de indivíduos. Então, nessas empresas, assim, em que se trabalha com a aprendizagem, eu acho que a maior parte dos indivíduos tinha, esse pensamento aberto. Porque a organização ela contrata profissionais e*

*indivíduos que tenham o mesmo perfil do que a empresa tem, senão essa pessoa não tem o perfil para trabalhar naquela empresa. Tem que se ter as pessoas certas no lugar certo. E aí sim, as estratégias que a organização traça com base no seu próprio conhecimento, na sua própria experiência e com as pessoas certas devem resultar em bom desempenho no final. (ESPECIALISTA DE MERCADO 14)*

Outra questão interessante, considerando os talentos da organização é a retenção deles na empresa (KOLB, 1984; SIMON, 1991). A partir do momento em que se identificam pessoas com o perfil adequado que, normalmente, se adaptam às organizações que tendem a ser inovadoras e que valorizam o conhecimento, a seleção passa a ser mais natural, pois esses profissionais se identificam com essa estratégia organizacional.

*Eu acho que uma empresa como essa, ela acaba tendo um ambiente muito mais propício a captar e reter talentos. Ou dificilmente pessoas talentosas vão gostar ou vão querer ficar muito tempo em uma empresa que não inova, que não valoriza conhecimento. (ESPECIALISTA DE MERCADO 1)*

Informações e conhecimentos provindos de profissionais com perfil compatível podem trazer as mudanças necessárias para que a organização se transforme e obtenha melhor desempenho. Ademais, considera-se relevante a ideia de investir em novos talentos, trazendo novas ideias e pensamentos capazes de modificar internamente o processo de trabalho e gestão, agregando valor a organização e a seus preceitos estratégicos em busca da vantagem competitiva e de melhores resultados.

*Fazer esse movimento, buscar pessoas que provavelmente farão mudanças, que tem capacidade de análise, de trazer experiências de outros setores e outras vivências, enfim. Isso aí já demonstra uma abertura de que nós precisamos mudar, nós precisamos desses inputs de fora para que a gente acompanhe o mercado. (ESPECIALISTA DE MERCADO 13)*

*Esse cara, essa pessoa específica, vai dar um choque de gestão para o que se está precisando. Todas as empresas, eu acho, hoje, estão com essa preocupação muito forte de trazer, de concorrente, lá de fora, pessoas que proporcionem exatamente essa aprendizagem, e esse é o diferencial. (ESPECIALISTA DE MERCADO 12).*

### 6.2.1.3 TREINAMENTO/EDUCAÇÃO

A partir do entendimento do papel da aprendizagem e educação de seus colaboradores para que uma forte orientação para aprendizagem ocorra (HULT; FERRELL; HURLEY, 2002), as organizações com essa orientação estratégica buscam oferecer mais treinamentos efetivos, levando à maior satisfação dos colaboradores e efetividade nos processos de trabalho e, por consequência, melhor desempenho organizacional (CHO, 2007).

Considera-se que a relação entre orientação para aprendizagem e performance é alcançada através da educação e treinamento (HULT; FERRELL; HURLEY, 2002). Assim, essa relação é potencializada positivamente já que os membros da empresa que participam

dessas atividades educacionais tendem desenvolver novas capacidades, o que beneficia todo o sistema de aprendizagem na organização. Dessa maneira, o treinamento e a educação surgem como ferramenta para que os colaboradores das organizações sejam capazes de trocar experiências, criar um ambiente propício para a aprendizagem, investir e valorizar as pessoas para que estejam capacitadas e habilitadas a entender tanto o mercado como os próprios mecanismos organizacionais.

*É importante se ter treinamentos, conferências, em que se coloque as pessoas juntas e se fale sobre suas experiências. Sobre o que acontece nas diferentes unidades da empresa, a troca de conhecimento, de informação, da aprendizagem através da educação. Isso parece gerar um melhor fluxo do processo do conhecimento, trazendo melhor performance para a organização. A organização orientada para aprendizagem que treina e educa seus empregados, terá sempre melhores resultados. (ESPECIALISTA ACADÊMICO 2)*

*Então, para mim a base está na valorização, na capacitação, em proporcionar educação para as pessoas. Treinar, capacitar, fazer com que todas entendam o que que está acontecendo ao nosso redor, dividir isso aí, criar planos. Acredito muito na educação. Acho que é só através dela que uma empresa que valoriza o conhecimento pode realmente se transformar e colher o que plantou. (ESPECIALISTA DE MERCADO 5)*

#### 6.2.1.4 VALORIZAÇÃO DE PESSOAS

De acordo com algumas políticas internas da organização, é possível inferir sobre seu posicionamento estratégico referente a inserção do seu público interno nas atividades da empresa. Isso envolve o reconhecimento desses colaboradores, dando espaço para tenham voz dentro da organização. Dessa forma, gera-se um sentimento de valorização e a percepção de que cada colaborador é importante naquele contexto organizacional (PESSONI; PORTUGAL, 2011). Em organizações que adotam a orientação para aprendizagem como estratégia, o papel do colaborador tem elevada importância, já que estas dependem de pessoas comprometidas para que o processo de busca, aquisição e compartilhamento de informações e conhecimentos aconteça internamente.

*Nós olhamos e mostramos os resultados. Esses resultados acontecem graças ao trabalho de nossos colaboradores. Tem que haver reconhecimento. E esse reconhecimento vem à frente. Sem essas pessoas, nada acontece dentro da empresa. Ouvir o funcionário, muitas vezes, pode trazer à tona pontos de vistas nunca pensados pela gestão. Ao dar valor ao nosso colaborador, estamos investindo na nossa empresa, nos nossos resultados. Esse processo todo de aprendizagem só vai dar resultado, lá no final, se esse pessoal se sentir parte da empresa, motivado, valorizado. (ESPECIALISTA DE MERCADO 13)*

Em organizações orientadas para aprendizagem, a valorização do indivíduo, assim como da sua participação no processo organizacional como um componente estratégico, nota-se que o desempenho superior não é apenas uma consequência. Isto se dá pelo fato de que,

nesses casos, está se lidando com pessoas, a força maior de uma organização. (COLLINS; PORRAS, 1996)

*Eu acho, assim, quando a gente fala, assim, dos valores da empresa, tem uma coisa que está acima de tudo, que são as pessoas. Uma empresa é feita por pessoas. Quando dizem “ah o meu maior patrimônio são meus clientes”. Não. O maior patrimônio de uma empresa são as pessoas. A gente tem que preservar as pessoas que tenham qualidade profissional, comprometimento. (ESPECIALISTA DE MERCADO 5)*

*Eu acho este é um fator importante, o investimento nas pessoas. Isso é de extrema importância na relação entre a orientação para aprendizagem e a performance, já que a organização é formada por pessoas. Investir, reconhecer e valorizar as pessoas são fatores importantes para os resultados da organização que adota a aprendizagem como estratégia. (ESPECIALISTA ACADÊMICO 3)*

*O crescimento de uma empresa, depende muito do crescimento da cabeça das pessoas. E não necessariamente da musculatura que elas desenvolvem. E principalmente da massa crítica. Porque não adianta eu promover uma reflexão estratégica em mentes vazias. Faz sentido eu desenvolver uma reflexão estratégica em cabeças bem preparadas. Então, para mim está evidente a razão pela qual a performance das empresas vai estar, cada vez mais associado é com isso. É uma maneira de começar a fazer exercícios, também, mental. A gente sabe que essas empresas que se dedicam e investem mais a preparar a pessoas que elas obviamente têm uma base mais funda e alcança melhores resultados. (ESPECIALISTA ACADÊMICO 4)*

A dedicação das organizações que aprendem em investir e valorizar seus colaboradores tende a gerar o sentimento de pertencimento a organização em que trabalham, acarretando em maior comprometimento e motivação na busca por novos conhecimento e informações. Perceber sua importância e o impacto de sua contribuição para os resultados da organização, orientada para aprendizagem, faz com que o colaborador entregue melhores resultados e que a organização cresça junto de seus funcionários.

*O que eu acho que faz mais diferença são aqueles reconhecimentos, talvez, não muito tangíveis, que é o senso de pertencimento, de fazer o cara entender o impacto dele na organização, de saber o que está sendo feito com o trabalho dele. (ESPECIALISTA DE MERCADO 3)*

O investimento no relacionamento entre organização e funcionário também gera relevantes benefícios para ambos os lados. A valorização e confiança nos colaboradores, elevando-os a parceiros de trabalho, acaba por trazer benefícios, especialmente, à organização orientada para aprendizagem. O funcionário é o detentor do conhecimento prático, das informações e aprendizagem adquiridos no trabalho diário, e é ele quem poderá trazer novos fatores decisivos para o bom andamento dos processos e para o melhor desempenho da organização.

*Hoje aqui a gente busca sempre o respeito mútuo. Eu preciso de ti e tu precisa de mim. Chame de colaborador, chame de empregado, chame do que tu quiseres, mas hoje ele é teu parceiro. E se a pessoa não entender isso aí hoje também está fora, tu*

*não vai ter colaboração de nada. Tu vai precisar de uma opinião dessa pessoa, porque é ela que está ali no dia a dia, que conhece o que acontece fora da teoria e pode ajudar. Enquanto ela for parceira da empresa, ela vai te ajudar e vai crescer junto com a nossa empresa. (ESPECIALISTA DE MERCADO 11)*

Portanto, em organizações orientadas para aprendizagem que primam pela constante transformação baseadas em novos conhecimentos e informações, o valor do colaborador é ainda maior. Dessa forma, essas organizações tem a necessidade de investir mais na valorização dessas pessoas, essenciais para que todo o processo interno ocorra devidamente e, assim, se alcance os resultados desejados.

#### 6.2.1.5 LIDERANÇA/GESTORES

A partir do momento em que os membros da organização e, especialmente, seus líderes, entendem a importância do comprometimento com a aprendizagem e a receptividade do novo, a boa gestão de informações externas são fundamentais para a intensidade dessa aprendizagem. A aprendizagem só leva a melhores resultados finais seus esforços são canalizados devidamente para as metas comuns da organização (WANG, 2008), e para isso o papel dos líderes, da alta administração, que determina o caminho que a organização vai tomar, é fundamental para que o processo de aprendizagem ocorra e leve a performance superior. A forma de liderar é fator determinante para que a organização tenha ou não a cultura e as pessoas capazes de fazer com que a orientação para aprendizagem traga os benefícios inerentes à empresa (KUNGWANSUPAPHAN; SIENGTHAI, 2014).

*Eu acho que a questão mais importante aqui são, em uma organização voltada para aprendizagem, as lideranças, porque são eles os responsáveis por manter essa cultura na organização, esse pensamento mais profundo sobre a habilidade de mudar. Se a alta diretoria tem esse pensamento estabelecido, de visão, eles irão contratar pessoas que possuem também esse perfil e se encaixem nessa estratégia da organização. (ESPECIALISTA ACADÊMICO 2)*

*Eu acho que tu tens efeitos de liderança. Eu acho que, em uma empresa pequena, e até nas grandes, a estratégia é a cabeça do gestor. Muitas vezes é um cara que trabalha lá, que é o dono de tudo, que é o cara que conhece, ele é o técnico, ele altera essas coisas. E aí tem uma subjetividade gigantesca. A gente falou de lideranças. Se tu pegar o empresariado brasileiro, o dono de empresas que tem hoje cinquenta, sessenta, setenta anos, o cara foi criado em uma ditadura militar. O cara foi criado em um lugar onde ele não estava preocupado com a qualidade do produto, em conhecer o mercado. A visão do cara era ciclo econômico. Mas, a gente quando precisa operar em um ambiente mais competitivo de aprendizagem, de coisas mais subjetivas, é mais difícil. E o papel do gestor em tomar as decisões estratégicas certas e propiciar um ambiente para o colaborar desenvolver essa estratégia, é fundamental. (ESPECIALISTA ACADÊMICO 5)*

Dessa forma, o papel do gestor, que prima pela educação e aprendizagem, é constituir uma equipe de trabalho preparada para lidar com constantes transformações e novidades, com

motivação e comprometimento com essa estratégia organizacional, além do crescimento e do autodesenvolvimento permanente de sua equipe e de si próprio, em um ambiente de abertura e diálogo para a reflexão constante, não separando os processos relativos ao aprender e ao fazer. (HANASHIRO; BATISTA, 2014).

O gestor que retém informações e conhecimento e não divide com sua equipe, também impede que a informação flua e que os colaboradores dessa organização possam compartilhar e trabalhar a partir desses novos conhecimentos, o que impossibilita a obtenção de bons resultados.

*Acho que o principal papel da liderança além de fazer o negócio funcionar e dar resultado e na verdade tu fazer o negócio dar resultado por meio dessa questão também educativa onde tu vai sentar na frente do colaborador teu e tu vai dar um feedback, tu vai dividir ideias com ele .No momento que tu está dando abertura, está criando dialogo e partilhando informações com ele, eu estou ensinando também. Eu estou ouvindo ele e ele me ouvindo. Quero ouvir o que ele tem a dizer, saber a opinião, manter um canal aberto entre nós. Isso facilita muito. (ESPECIALISTA DE MERCADO 6)*

#### 6.2.1.6 COMPORTAMENTO

Seguindo a premissa legítima de que a aprendizagem só ocorre através de pessoas que sejam capacitadas e possuam esse perfil (KOLB, 1984; SIMON, 1991), pode-se inferir que esse processo não acontecerá se os membros da organização não estão dispostos a isso. Em outras palavras, os colaboradores têm papel de agentes de aprendizagem, mantendo-se atentos a mudanças ambientais, tanto internas quanto externas, e, portanto, sem esse comportamento, dificilmente essa aprendizagem levará a desempenho superior (ALTINDAG; ZEHIR; ACAR, 2011). A aprendizagem propicia, assim, a geração de novas percepções e ideais internamente nas organizações, o que tem função fundamental na transformação de comportamentos e alcance de bom desempenho organizacional (HUBER, 1991).

Portanto, caso os membros da organização não obtiverem os comportamentos necessários, dentro de uma organização orientada para aprendizagem, dificilmente será possível que esta organização alcance resultados superiores. Ademais, para que a relação entre a orientação para aprendizagem e a performance organizacional seja efetiva, o incentivo a comportamentos como o de refletir, questionar e adquirir conhecimento de forma constante é fundamental.

*A orientação para aprendizagem é um conjunto de valores, e a performance é um conjunto de medidas, medidas internas da organização. Eu acredito que o comportamento é o que determina o grau de orientação de cada organização e, conseqüentemente, de sua performance. Pode-se ter uma organização que se considera altamente voltada para a aprendizagem mas os comportamentos internos*

*dela não condizem com essa realidade. Eu acho que, no futuro, os pesquisadores devem focar mais no estudo de quais tipo de comportamentos são favoráveis para que a organização a orientada para aprendizagem efetivamente gere performance superior. (ESPECIALISTA ACADÊMICO 3)*

*As pessoas têm vontade própria. Comportamentos diferentes. Então, qualquer mudança, teoricamente, para que a empresa se torne uma empresa voltada e posicionada para aprendizagem, isso depende das pessoas, de como elas se comportam em relação a esse processo de transformar informação em conhecimento e aplicar isso, fundamentalmente. Se os comportamentos das pessoas, não convergirem para essa estratégia, dificilmente os resultados serão como os esperados. (ESPECIALISTA DE MERCADO 3)*

*Me parece que a razão pela qual há essa relação muito estreita entre a capacidade de aprendizado de uma empresa e a performance, para mim está evidente, tu estás estimulando comportamentos importantes em uma pessoa que é a capacidade dela pensar, a capacidade dela refletir, o conhecimento, a inteligência, o questionamento. (ESPECIALISTA ACADÊMICO 4)*

Entretanto, percebe-se que organizações que não tinham a cultura da aprendizagem e decidem adotar essa orientação sofrem com a resistência de seus colaboradores, o que prejudica a implantação e desenvolvimento da aprendizagem. Assim, essa transformação deve ocorrer de forma gradual, já que essas pessoas precisarão se adequar a essa nova realidade, aprendendo a esquecer antigas regras e processos e a lidar com mudanças constantes, pensando de forma mais aberta.

*Eu acho que tem pessoas com resistência muito grande, que impedem que processo de aprendizagem aconteça. Mas para mim é uma coisa muito óbvia, a aprendizagem está ligada com a performance. Mas se o funcionário, além da resistência, não conseguir se encaixar nesse tipo de organização, infelizmente ele será um obstáculo para o processo. (ESPECIALISTA ACADÊMICO 5)*

*Você vai ter que ter um time que não desiste, porque tu vai ouvir vários não, você pode ter empresas com os dois extremos: jovem; familiar, ou onde o cara não comprou a ideia, aí não adianta, você não vai mover uma montanha. O comportamento resistente impede que os objetivos da organização tragam os resultados esperados. (ESPECIALISTA DE MERCADO 2)*

Por fim, através do levantamento teórico e coleta de dados, entende-se que o construto Recurso Humanos pode ser considerado um motivo relevante na relação entre a orientação para aprendizagem e performance organizacional. Isso se deve não só a frequência verificada na literatura estudada tanto nas entrevistas em profundidade realizadas. Entretanto, cabe ressaltar que esse construto também pode ser considerado um antecedente dessa relação, já que para que a orientação para aprendizagem ocorra, o papel tanto das pessoas quanto da liderança é fundamental, dentre outros.

## 6.2.2 INOVAÇÃO

Através da revisão da literatura, é possível compreender que a inovação tem papel fundamental e sólido na relação entre a orientação para aprendizagem e a performance organizacional (CALANTONE; CAVUSGIL; ZHAO, 2002; GARCÍA-MORALES; LLORENS-MONTES; VERDÚ-JOVER, 2006; HULT; HURLEY; KNIGHT, 2004; KESKIN, 2006; LUO; LIU, 2002; SINKULA; BAKER; NOORDEWIER, 1997).

A inovação se torna, assim, fator determinante na busca de resultados superiores, sendo considerada uma estratégia adotada por organizações mais capazes de lidar com mudanças tanto internas quanto externas (LANGERAK; HULTINK; ROBBEN, 2004; RHEE; PARK; LEE, 2010), além de ser o construto que aparece com maior frequência, na literatura estudada, como razão da relação entre orientação para aprendizagem e performance (ALTINDAG; ZEHIR; ACAR, 2011; HULT; HURLEY; KNIGHT, 2004; KAYA; PATTON, 2011; KESKIN, 2006; LAGES; SILVA; STYLES, 2009; NYBAKK, 2012; PANAYIDES; SO, 2005; PANAYIDES, 2007; SHOHAM et al., 2012; TANRIVERDI; ZEHIR, 2006; XIE; LIU; CHEN, 2007; YILMAZ; ALPKAN; ERGUN, 2005).

Nesta categoria, foram identificadas duas principais variáveis que caracterizam o papel da inovação na relação entre a orientação para aprendizagem e a performance organizacional: **capacidade de inovação e otimização de processos.**

### 6.2.2.1 CAPACIDADE DE INOVAÇÃO

A organização que é comprometida com a aprendizagem aumenta sua capacidade de inovação, já que os novos conhecimentos adquiridos são parte fundamental para o processo de inovação, afetando a performance da organização de forma direta (HAO; KASPER; MUEHLBACHER, 2012).

Para que exista esta capacidade de inovação na organização, é necessário a existência de um alto nível de orientação para aprendizagem. Como a aprendizagem é a integração de novos conhecimentos, a inovação é decorrente dessa postura estratégica (LAMPELA, 2009). Os depoimentos abaixo ilustram essa relação:

*A organização que investe na aprendizagem tende a ter maior capacidade de inovação, tanto em seus serviços como no desenvolvimento de seus produtos, ou até mesmo nos mecanismos organizacionais. Então, a inovação é, definitivamente, parte importante para a performance organizacional. (ESPECIALISTA ACADÊMICO 2)*

*Então, organizações orientadas para aprendizagem, além de serem capazes de inovar tanto de forma radical como incremental de forma mais efetiva do que organizações que não tem essa orientação estratégica, ainda são capazes de inovar em seus produtos e serviços com mais eficiência e efetividade. São também capazes*

*de lidar com processos de inovação que ocorrem internamente na organização e, enfim, essa parte é realmente o que diferencia a orientação para aprendizagem da orientação para mercado. A orientação para mercado tem uma visão mais externa, está se olhando para o consumidor, mas a orientação para aprendizagem está focada tanto externa quanto internamente. (ESPECIALISTA ACADÊMICO 3)*

O desenvolvimento de novos produtos e serviços é considerado, na literatura, como um forte antecedente da performance organizacional e da criação de novos valores na empresa. A capacidade de gerenciar, dividir, criar e combinar conhecimentos novos e antigos é medida através da capacidade da organização em desenvolver e introduzir novos produtos, (BRACHOS et al., 2007) se adaptando e reinventando através da observação e movimentação do mercado.

*Então, a gente está toda a hora mudando, com novos problemas que a gente mesmo cria e precisando resolvê-los. E para resolvê-los, a gente precisa inovar de alguma maneira. Então, uma empresa, hoje em dia, que não inova no seu serviço, no seu produto, que ela é só operação, ela fica para trás. Para mim inovação, é tu, muitas vezes fazer o seu cliente, o seu legado, economizar as vezes. Não é o cara vai gastar mais, vai economizar. É uma nova maneira de se fazer o que ele fazia antes com o que ele ganha em tempo, ganha em dinheiro. (ESPECIALISTA DE MERCADO 7)*

Entretanto, para outros respondentes, a questão da inovação no desenvolvimento de novos produtos e serviços é vista de forma diferente, não apenas seguindo a linha de inovar através de produtos, serviços, atender segmentos de mercado e formas de gestão. Em primeiro lugar, a organização tem de estar organizada internamente para que todo o processo ocorra com sucesso e que agregue valor. Para que isso ocorra, a aprendizagem se torna peça chave. Isso se deve ao fato de, inicialmente, a empresa necessita adquirir conhecimento e então entender o que irá gerar valor para ela e para o mercado que está inserida, misturando assim conceitos como o de capacidade absorptiva – a capacidade da organização em incorporar conhecimento – e empreendedorismo – conhecer o mercado e arriscar em suas atitudes e ações.

Com isso, infere-se que a inovação por si só pode não ser tão eficiente, quando se tratando de vantagem competitiva e performance superior, quando não se tem uma base sólida de aprendizagem e de entendimento de mercado.

*Se tu parar para imaginar o que é, se tu pensar na inovação em um processo total em que teu tenho que inovar, não é só lançar um produto novo. É eu descobrir porque que eu lanço esse produto novo, qual é a necessidade que tem por traz, se esse produto vai virar comercialmente ativo ou não. E eu acho esses construtos muito próximos, assim. Inovação, capacidade absorptiva, aprendizagem, empreendedorismo que usa parte da inovação. Eu acho que toda a competição hoje, de uma forma ou de outra, ela está baseada na inovação. Na inovação ou na aprendizagem. Eu não consigo inovar, se eu não aprender. Todo mundo sabe que eu preciso inovar, que eu preciso conhecer o que o cliente faz. O problema é organizar a empresa para que isso aconteça. Muito da inovação não agrega valor. Se eu não tenho essa capacidade de aprender e de entender o que gera valor. (ESPECIALISTA ACADÊMICO 5)*

*Hoje muito mais do que lançar produtos novos é você conseguir ir além e saber o que o cara quer, sonha, imagina e tal, trazer coisas novas, inovar. (ESPECIALISTA DE MERCADO 8)*

*Então, a gente tenta mostrar para eles exatamente essa questão, que a inovação não é só produto. Ter um produto para atender uma particularidade do mercado e do cliente, não. Tu pode inovar em conceitos de gestão. Tu pode inovar em serviços. Tu pode inovar em práticas dentro da empresa, assim. É um conceito bem amplo. Para mim, isso é uma coisa muito clara. Mas no meio empresarial eu vejo que ainda há uma certa dificuldade nesse entendimento. (ESPECIALISTA DE MERCADO 9)*

A capacidade de inovar também pode ser desenvolvida através de outras formas importantes, como a atenção em contribuições vindas de colaboradores ou até mesmo de experiências, mercados, que agregam com novas ideias e oportunidades, como ilustrado a seguir:

*As vezes até conversando com alguém tu tem uma ideia olhando para o processo tu, opa, mas a gente podia fazer diferente aquilo dali, então a empresa ela está dando esse espaço para as pessoas olharem saindo de uma questão assim a gente sabe como tem que fazer, não a gente sabe mas a gente quer olhar para esses processos todos e ver assim tem melhores maneiras de fazer isso, se tem nós vamos fazer, está dando esse espaço para as pessoas. (ESPECIALISTA DE MERCADO 6)*

*E buscar conhecimento de lugares totalmente diferentes. Lugares que eu digo, pode ser um mercado diferente. Pode ser um outro segmento de atuação. Pode ser trazendo pessoas novas de fora da empresa para trazer ideias novas e algumas vezes, fazendo até aquisições. Ou se criam estruturas que vão promover essas ideias novas dentro das empresas. E aí pode ser, desde uma área de estratégia, que vai continuamente atrás de novos negócios, ou até uma área de novos negócios, que vai atrás dessas oportunidades. (ESPECIALISTA DE MERCADO 3)*

O processo contínuo de aprendizagem propicia benefícios para a organização (HAO; KASPER; MUEHLBACHER, 2012), como do desenvolvimento de novas tecnologias - novos produtos melhores que a concorrência (FARRELL, 2000; ZEHIR; EREN, 2007). A capacidade que a organização adquire, ao elevar a importância da aprendizagem a um maior grau, tende a trazer vantagens tanto internamente, para a estrutura organizacional, como para o que a organização terá a oferecer ao mercado. A qualidade pode ser apontada como um desses benefícios, advinda dessa habilidade que a empresa que aprende desenvolve, transformando conhecimento em melhores práticas:

*Se eu não consigo ser o máximo, eu também não quero ser o seu mínimo. Eu acho que é buscar um caminho do meio para melhor. Um aprendizado, aprender com o aprendizado, entender que tu estás na escola todos os dias. E entender que tu tens que estar sempre buscando qualidade, em todos os sentidos da empresa. Qualidade no produto, qualidade de mercado. (ESPECIALISTA DE MERCADO 11)*

#### 6.2.2.2 OTIMIZAÇÃO DE PROCESSOS

As organizações orientadas para aprendizagem, através da inovação, tendem a atingir melhores níveis de performance organizacional, já que essas tendem a aderir a mais atividades

de inovação, aumentando a produtividade e os processos internos. Para isso, evidencia-se a criação de estruturas de trabalho mais eficientes (BAKER; SINKULA, 1999a), além da adoção e difusão de tecnologias para melhora dos processos acarretando na diminuição de despesas administrativa (KESKIN, 2006). Foi possível também identificar tais evidências através de algumas repostas:

*Os processos de inovação dentro das organizações orientadas para aprendizagem tendem a ser mais rápidos e eficientes, quando se olha internamente para avaliar como as coisas estão indo e fazer mudanças para otimizar formas de trabalho e conduta nas organizações. (ESPECIALISTA ACADÊMICO3)*

*Acho que isso é um fator que contribui pro sucesso da empresa. Eu posso ter o maior produto do mundo que o cliente quer comprar se eu não trouxe, se eu não tenho um ambiente que fomenta a melhoria dos processos, isso passa por essas inovações todas, o ciclo de vida daquele produto é curto e o próximo? Então assim isso tem ser um dos fatores de sucesso da empresa não é só, a empresa não depende só do produto, de canal de distribuição, de preço, de posicionamento ela depende de toda essa questão vou chamar de infraestrutura que tem por traz, que tem que ter essa capacidade de se reinventar. (ESPECIALISTA DE MERCADO 2)*

*E se aprende novas leis, novas maneiras de se trabalhar. Maneiras novas, criativas, mais rápidas e ágeis. Tu vai ter que melhorar o teu processo interno. Cada vez mais, o tempo é muito precioso para as pessoas. Então, se tu fizer o que ajude, tu vai inovar nas tuas operações. (ESPECIALISTA DE MERCADO 7)*

*Assim como tem que ter o aprendizado dentro da fábrica para a fábrica ser mais eficiente, dentro dos processos internos para os processos não serem burocráticos, para fazer com menos gente. Se eu tenho uma área de pesquisa, eu tenho que ter aprendizado na pesquisa, para poder fazer coisas que eu não fazia. A ciência é você entender, que mudança melhora, até nesse time que está ganhando se mexe? Até mexe, porque tu não mexe em um time teu, mas tu pode ir agregando pequenas melhoras. O que se tem, e eu acho que a grande distinção é essa, é saber o que que é, vale a pena mudar, porque isso realmente melhora, isso tem um impacto significativo no meu produto, na minha eficiência, no meu custo, no meu cliente. O aprendizado dentro da fábrica para a fábrica ser mais eficiente, dentro dos processos internos para os processos não serem burocráticos, para fazer com menos gente. Se eu tenho uma área de pesquisa, eu tenho que ter aprendizado na pesquisa, para poder fazer coisas que eu não fazia. (ESPECIALISTA DE MERCADO 15)*

A melhora na eficiência e eficácia em processos, na produtividade e nas estruturas da organização (BAKER; SINKULA, 1999a), nas operações, devido a aquisição de experiência e diminuição de custos (PANAYIDES; SO, 2005; PANAYIDES, 2007; SHOHAM et al., 2012), no gerenciamento de competências e serviços (PANAYIDES, 2007) e no uso de informações para o aprimoramento de produtos e serviços juntamente com um melhor desenvolvimento estratégico (NYBAKK, 2012) acabam por trazer ganhos para a organização que atingem não apenas clientes como, especialmente, a agilidade e qualidade dos processos internos nas empresas. Isso pode ser exemplificado pelos depoimentos a seguir:

*Então, o aprendizado te levaria a desenvolver estrutura e processos adequados dentro da empresa. Que se eles forem processos adequados, bem sintonizados com a realidade, vai satisfazer clientes. (ESPECIALISTA ACADÊMICO 4)*

*Mas a grande maioria da aprendizagem e da inovação, ela é pequenininha, ela é incremental. São coisas que vão alterar a tua performance, porque elas te economizaram na compra de um produto. Porque aceleraram o teu processo de entrega de alguma coisa. A gente não pode ficar pensando, eu acho, em uma organização, só nessa performance. Até porque a empresa inovadora radical, elas são poucas (ESPECIALISTA ACADÊMICO 5)*

*Por exemplo, as empresas têm dificuldades imensas logísticas, de entrega, aí o cara lá precisa plantar e o adubo não chega. Então, aí é um desespero, todo mundo entra em pânico, sábado, domingo, de noite, de dia. Então, eu digo, assim, isso tudo precisa de muita inovação, não só em produto, mas elas tudo precisam se organizar melhor internamente. Mas todas têm consciência de estar no caminho. Eu acho que está em um franco caminho de mudar de patamar de qualidade, assim. E isso, vai ter que trazer muita inovação. Mas eu acho que as empresas hoje, estão se propondo à uma inovação que eu acho muito interessante, que é simplificar todos os passos dentro da empresa. (ESPECIALISTA DE MERCADO 12)*

Dentre as respostas obtidas, deve-se destacar a importância das pessoas nesse processo de inovação de processos, no sentido de se dar a devida importância para aqueles que são os responsáveis por melhorar fluxos de informação, estruturação de processos (BAKER; SINKULA, 1999a; PANAYIDES; SO, 2005; PANAYIDES, 2007; SHOHAM et al., 2012) e fazer com que tudo aconteça de forma efetiva. Entretanto, isso só é possível através da circulação constante de conhecimento e informações (BRACHOS et al., 2007). A adoção de sistemas e processos, permite que a organização possa funcionar de forma mais coesa, ágil e eficiente, beneficiando a todos os lados, reforçados pelos depoimentos abaixo:

*Organizações são formadas por pessoas. E as pessoas são movidas por incentivos. Se elas não tiverem incentivo para inovar, ou seja, por exemplo, mudando um processo onde ela trabalha hoje, para gerar mais eficiência para o negócio. Seja, pode ser até mesmo pela ideia de um produto novo, alguma coisa, ela não vai fazer. Então, eu acho, vamos dizer assim, o comportamento voltado para inovação, hoje, não é muito incentivado, pelo menos não nas organizações que eu passei. (ESPECIALISTA DE MERCADO 3)*

*Nós estamos mudando, não só pessoas, mas fundamentalmente processos, nós estamos mudando processos. Todo esse desencadeamento dessas informações que vem de fora antes eram perdidas agora a gente tem um fluxo pra tudo isso. Isso é muito importante porque dá um regramento para as coisas e na verdade acaba trazendo uma assertividade em todos os processos que assim eles sabem o que está fazendo, tem as coisas definidas, sabem os fluxos certos e define responsáveis, prazos e tal, e esse segmento não está acostumado a trabalhar assim de forma organizada, essa é a principal diferença que eu vejo e quem ganha com isso são todos os dois lados. O cliente ele acaba recebendo aquilo que ele quer com mais qualidade, com mais agilidade, e nós acabamos incrementando nossas vendas e garantindo cada vez mais a fidelização desses clientes. Sim hoje isso foi estruturado o que não tinha aqui era exatamente isso, uma estruturação de processos e de informações que chegam ao mercado são trabalhadas internamente e de forma muito ágil retornam pro cliente em forma de produto inovador, em forma de produto diferenciado. (ESPECIALISTA DE MERCADO 8)*

A literatura suporta, de forma sólida, a legitimidade da relação entre a orientação para aprendizagem e seu efeito positivo na performance organizacional através da inovação (NYBAKK, 2012). Essa informação também foi reforçada por uma significativa parte dos entrevistados desse estudo. Isso se deu tanto na capacidade que as organizações desenvolvem ao obter o conhecimento e expertise provindos da aprendizagem, melhorando sua forma de enxergar o mercado e respondendo através de produtos e serviços inovadores, quanto através da otimização de seus processos internos, evidenciando os fluxos de informação através de importantes peças do mecanismo que são as pessoas; diminuindo custos; aumentando a agilidade em processar informações e entregar seus produtos/serviços com qualidade, satisfazendo seus clientes.

Portanto, é possível manter a inferência de que as organizações com forte orientação para aprendizagem que sabem usar a informação de forma mais adequada, tendem a ser mais inovadoras. Com a disseminação do conhecimento, a capacidade da empresa em inovar se eleva e, conseqüentemente, a performance aumenta (NYBAKK, 2012).

### 6.2.3 FATORES ORGANIZACIONAIS

As organizações vêm se transformando tanto externa como internamente. Seus processos, cultura, estruturas e estratégias ganharam novas formas, e conceitos antigos passaram a ser renovados através da aprendizagem e compartilhamento de novos conhecimentos (CIANCONI, 2003).

De Geus (1988) argumenta que o ponto em comum entre organizações de grande sucesso é sua habilidade de aprender, pois a aprendizagem facilita o aperfeiçoamento e melhoria de comportamentos e estruturas internas da organização, levando à melhora na performance (MAHMOUD; YUSIF, 2012; SLATER; NARVER, 1995). Dessa forma, foram identificadas variáveis que, nessa categoria foram denominadas de Fatores Organizacionais, os quais influenciam e mediam a relação entre as empresas orientadas para aprendizagem e seu desempenho final. São elas: **estrutura organizacional; quebra de barreiras institucionais; cultura organizacional; comunicação e foco estratégico.**

#### 6.2.3.1 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

A forma como a organização se estrutura tem impacto direto na relação entre a aprendizagem e a performance (BAKER; SINKULA, 1999a; MAHMOUD; YUSIF, 2012; SLATER; NARVER, 1995). A organização orientada para aprendizagem depende de uma

estruturação interna diferenciada para que o processo possa acontecer e acarretar em resultados positivos. O desempenho será prejudicado no caso da empresa adotar essa postura estratégica e não ter os mecanismos internos para que a informação e o conhecimento fluam e sejam devidamente aproveitados.

*Eu sempre imagino que dependendo como a empresa se organize, do ponto de vista de estrutura organizacional, isso afeta tremendamente esse processo. Eu acho que a história está cheia de empresas que começaram de uma forma e morreram de outra, já que não souberam lidar com o processo por não estarem prontas para ele. Para se ter bons resultados, a organização que opta por adotar essa postura estratégica tem que estar preparada estruturalmente para isso. (ESPECIALISTA ACADÊMICO 5)*

Ademais, uma organização bem estruturada internamente estará melhor preparada para lidar com possíveis situações inerentes aos riscos e mudanças aos quais se submete a partir do momento em que se orienta para a aprendizagem. Constantes mudanças e transformações, baseadas no conhecimento adquirido, tendem a trazer cenários adversos. Uma organização com estrutura definida poderá responder e administrar melhor qualquer situação.

*Então, obviamente que no resultado, então, você é uma empresa que corre mais riscos. Estar em transformação o tempo todo não funciona para a empresa que não está pronta para isso. É muito arriscado. Então, você precisa ter a linha dorsal bem estruturada, para que esses riscos sejam riscos tipicamente de empreendedores de sucesso e que tenha condições de lidar com eles. (ESPECIALISTA DE MERCADO 4)*

Ao considerar empresas que passam por mudanças de gestão ou até mesmo de foco estratégico, por exemplo, deve-se considerar a possibilidade de readequações internas para que o processo passe a ocorrer ou melhorar para que os objetivos traçados sejam atingidos.

*Na nossa reestruturação, mexemos no processo através de uma redução de estrutura. A ideia era reinventar o processo, melhorar a estrutura para que tenhamos melhores resultados e para que os processos funcionem melhor (ESPECIALISTA DE MERCADO 13)*

### 6.2.3.2 QUEBRA DE BARREIRAS INSTITUCIONAIS

Fator importante que, em diversas ocasiões, interfere de forma negativa no processo de aprendizagem dentro das organizações pode ser definido como barreiras internas que impedem o fluxo de informações, o compartilhamento de conhecimento e outros. Essas, são importantes para a continuidade dessa estratégia e prejudicam os resultados da organização.

A quebra dessas barreiras, sejam elas de comunicação, burocráticas ou outras, permite que essa organização que aprende crie mecanismos, através do conhecimento adquirido, que

visem sobrepor esses obstáculos para que o processo de aprendizagem não seja prejudicado e, conseqüente, seus resultados finais.

*Eu tenho milhares de barreiras internas, que eu não consigo fazer com que a organização caminhe junto. Então, quando tu tens uma organização que isso é um pouco mais disseminado, essa ideia de quebrar essas barreiras, a relação de aprendizagem com performance, para mim é extremamente evidente nesse sentido. E tu tens essas barreiras. Porte. O gestor. Barreiras institucionais. Pega um país como o nosso, por exemplo, em que tu modifica a lei, algumas leis a todos os momentos. Eu acho que são barreiras que te impedem, que tu não pode fugir do contexto da indústria. (ESPECIALISTA ACADÊMICO 5)*

Ainda, como organizações orientadas para aprendizagem estão em constante transformação, mudanças podem ser um problema para colaboradores que já tenham um modelo mental definido por sua larga experiência profissional. Esses colaboradores, ao saírem de sua zona de conforto e terem que absorver essa nova cultura de constante renovação, podem se tornar obstáculos para o processo de aprendizagem.

*O problema é que pessoas são avessas à mudança. Então, muitas vezes, principalmente em uma organização mais velha, gente de mais idade, que diz “pô, mas já tenho vinte anos disso, sempre fiz assim, sempre deu certo”. Então em empresas que adotam a aprendizagem, que depende muito das pessoas para acontecer efetivamente, se elas mesmas se tornam barreiras, a performance não será a esperada. Mas se essa barreira for quebrada, quem sabe através do conhecimento e informação, certamente o desempenho será positivo. (ESPECIALISTA DE MERCADO 15)*

Assim, é possível inferir que, organizações orientadas para aprendizagem, ao serem detentoras de informações e conhecimento novos e constantemente renovados, têm mais condições de quebrar essas barreiras institucionais que as impedem, ou dificultam, no alcance de performance superior.

### 6.2.3.3 COMUNICAÇÃO

Com a certeza da necessidade de uma aprendizagem mais efetiva, em um ambiente, cada vez mais competitivo, e um maior comprometimento de cada integrante da empresa, ficou cada vez mais claro que a chave para uma melhor performance é uma melhor comunicação (ARGYRIS, 1994). Considerando que os membros de um time de trabalho se comunicam de forma intensa e aberta durante um processo, estes podem fazer, de forma rápida, as adaptações necessárias e buscar novas alternativas tanto para o ambiente interno quanto para o externo (SLATER; NARVER, 1995).

Os setores de trabalho devem ser encorajados a superar as barreiras de comunicação para incrementar o fluxo de informação, coordenar ações com outros

departamentos e formar um senso comum com relação a temática em questão (BROWN, EISENHARDT, 1995). O desenvolvimento das organizações está baseado em seus fluxos de comunicação. Se não estão funcionando de forma adequada, nenhum processo terá sucesso.

*Quer dizer, como é que eu faço aprendizado? Então, se a comunicação é ruim, já metade do caminho está errado. Eu acho, que tem que se falar de estrutura, tem que falar de comunicação. Se não há fluxo de informação dentro das empresas, não adianta sem aprendizagem porque não haverá bom desempenho. Se esse fluxo não existir ou não funcionar, nada funcionará. Então, assim, a organização orientada para aprendizagem que não se comunica bem internamente, não terá bom desempenho. (ESPECIALISTA ACADÊMICO 4)*

O fluxo de comunicação vertical e horizontal acaba por trazer diversos benefícios as organizações que adotam a orientação para aprendizagem. Dar voz ao colaborador, trocar experiências entre departamentos, dar oportunidades de troca de informações e conhecimento entre as pessoas, sejam eles funcionários e gestores. Entretanto, a capacidade de disseminar essas informações e a habilidade em saber usa-las, também tem grande relevância para que a aprendizagem acarrete em performance superior.

*Se tu abres espaço para a comunicação, tu abres espaço para esse contato. Se eu estou falando de aprendizagem, o conceito diz: “tem que identificar informações, oportunidades”. Eu não identifico essas coisas dentro da empresa. Então, se eu abrir espaço para que essas informações fluam em todos os sentidos dentro da organização, cara, eu estou cansado de ver coisas desse tipo. De motorista que teve abertura para se expressar e mudou a porta, o sistema de porta do caminhão, porque aquilo economizava tantos minutos do cara na forma dele levantar uma porta e descarregar uma caixa de cerveja. É o cara que sabe como é que descarrega um caixa de cerveja dentro de um ponto de venda, ou é o técnico de informática que sabe como ele vai usar a ferramenta para abrir um computador. É ele que precisa te passar essas informações. E para isso, a comunicação é fundamental. (ESPECIALISTA ACADÊMICO 5)*

*A comunicação, assim, além de tudo, é essencial na empresa que valoriza a informação e o conhecimento. Essa questão da informação e de forma vertical da empresa, é super importante. Então, digamos, assim, agora não adianta ser verticalizado, se outras áreas, não horizontalizam. A própria equipe não sabe como fazer, não trocar informações. Ai não tem como aprender e gerar bons resultados. (ESPECIALISTA DE MERCADO 7)*

#### 6.2.3.4 FOCO ESTRATÉGICO

O foco estratégico é fundamental para que mudanças organizacionais ocorram de forma efetiva, direcionando gestores e a alta direção na tomada de decisões tanto de produto quando de mercado. Ter foco estratégico significa não deixar de lado as premissas organizacionais, respeitando o que foi determinado como prioridade para alcançar os resultados desejados (SCHIEMANN, 1993).

Ter agilidade e acompanhar as mudanças acontecem no mercado é essencial, entretanto é importante levar em consideração o que realmente vale a pena investir ou o que é apenas um produto, serviço ou ideia lançada no mercado. Deve-se ter o foco a respeito da estratégia que a organização segue e não perde-lo quando surgem novidades que não cabem para o mercado específico daquela organização ou que a empresa não tem estrutura ou capacidade de colocar em prática. O foco estratégico, em organizações orientadas para aprendizagem, mantém a empresa na linha em que decidiu seguir, em busca das metas estabelecidas.

*Então, a gente tem que ter a velocidade da mudança, mas também ter o equilíbrio para ver ou sentir o que que passa a ser uma ilusão e o que que passa a ser uma coisa, assim, visionária, de futuro, real e que a gente possa como empresa, ter capacidade de tocar isso na frente. Porque tem coisas que são maravilhosas, mas a empresa não tem condições de fazer isso e não adianta. Ou tem algo no mercado que parece interessante, mas foge do que nos propomos a oferecer. O foco no que foi definido estrategicamente pela empresa é sempre fundamental. (ESPECIALISTA DE MERCADO 5)*

As mudanças constantes inerentes das organizações voltadas para aprendizagem devem seguir uma linha estratégica para que o processo alcance resultados positivos. Assim, a habilidade de se adaptar as transformações constantes é essencial, mas sempre tendo o objetivo estratégico bem determinado. Dessa forma, é possível tirar proveito desse fluxo contínuo de novos conhecimentos e informações para aprimorar os processos internos, desenvolver melhores produtos e criar novas oportunidades.

*A própria capacidade de se readaptar, faz a empresa continuar, manter o foco, ela não modifica o foco estratégico dela, ela só acaba sendo mais eficaz ou eficiente na forma de entregar o seu produto. Então ela não se perde, continuando atenta ao mercado mas com os pés no chão, baseado naquilo que ela tem capacidade e nos resultados que busca através das decisões estratégicas que tomou e está focada. (ESPECIALISTA DE MERCADO 2)*

#### 6.2.4 RELAÇÃO COM O MERCADO

A relação de qualidade e duradoura com o mercado é outra razão que permite com que empresas orientadas para aprendizagem atinjam performance superior. Deve-se considerar também o bom fluxo de informações entre empresa e seus mercados, o que proporciona melhor entendimento e respostas mais adequadas às necessidades (NASUTION et al., 2011); a retenção de consumidores; melhor compreensão sobre as dinâmicas do mercado em geral e a habilidade de focar em suas necessidades latentes e declaradas e satisfazê-las através de novos produtos, serviços e meios de fazer negócio (FARRELL, 2000; MAVONDO; CHIMHANZI; STEWART, 2005) e, por fim, a construção e manutenção de relacionamentos sólidos de longo prazo (LAGES; SILVA; STYLES, 2009).

#### 6.2.4.1 RELACIONAMENTO COM O CONSUMIDOR

Percebe-se que em organizações orientadas para aprendizagem, a manutenção e estabelecimento de relações de longo prazo com seus consumidores é mais efetiva (SANTOS-VIJANDE et al., 2005). A necessidade de aprender sobre seu público e concorrência, com a intenção de incentivar a receptividade desses consumidores, leva a um maior grau de satisfação e lealdade por parte dos clientes e, conseqüente, performance organizacional (KOHLI; JAWORSKI, 1990). Os relacionamentos de qualidade e longo prazo têm grande peso para a conquista de performance superior, podendo ser considerados como recursos para a empresa, pois representam lucratividade para o futuro e rentabilidade para o presente (LAGES; SILVA; STYLES, 2009).

A aprendizagem, como estratégia organizacional, tende a aproximar o consumidor da organização (CALANTONE; CAVUSGIL; ZHAO, 2002; KESKIN, 2006), permitindo com que a empresa melhor entenda não apenas seu público alvo mas também seus concorrentes, podendo estar mais atenta a mudanças relativas ao mercado e ao ambiente a qual está inserida.

*As organizações orientadas para aprendizagem são mais sensíveis no entendimento sobre o consumidor, identificando tendências e necessidades futuras. Algumas vezes, pode-se ter necessidades latentes e em outras uma vontade de mudança referente aos produtos e serviços ofertados e de comportamentos relativos a mudanças que ocorram no mercado. E isso conta também para outras forças de mercado, como concorrentes e as próprias regras governamentais. Eu diria, a esse respeito, que a aprendizagem é fundamental quando se trata com forças externas como consumidores. (ESPECIALISTA ACADÊMICO 2)*

*Ter um contato maior com o cliente, um relacionamento maior com o cliente, ir em busca daquilo que o cliente quer daquilo que a cliente precisa. Hoje isso ainda é importante, o relacionamento ainda é muito importante. E hoje muito mais do que isso é você conseguir ir além e saber o que o cara quer e tal, trazer coisas novas. Fundamentalmente, na fidelização dos clientes, eles nos enxergarem não só mais como aquele parceiro que tinha de confiabilidade de entrega e etc., mas nos vê como inovador, que procura coisas diferentes, a um custo adequado e que seja isso realmente o que o mercado quer. (ESPECIALISTA DE MERCADO 8)*

Essa proximidade com o consumidor, favorece a formação de um canal de relacionamento importante para empresa e que beneficia esse público de forma direta (NARVER; SLATER; MACLACHLAN, 2004; HULT; KETCHEN; ARREFELT, 2007). A aprendizagem adquirida pela organização pode ser transferida, com intuito de agregar valor a essa relação, de acordo com as necessidades do consumidor em questão. A organização que aprende e ensina, colhe melhores resultados, conquista a confiança e estreita esse relacionamento tão valioso com seu consumidor.

*O cliente, as vezes, não sabe o que quer e ele vai mudando de ideia. Cabe a nós, também, ajudarmos ele a aprender o que ele precisa. Para a gente ensinar o cliente*

*não só a ver o que o mercado quer dizer. O melhor é isso, passar adiante para o cliente o que nós, com empresa, aprendemos. Como: “Toma aqui oh: um dado científico, literário, então aqui tem tudo para te mostrar que isso que é o correto e não o que tu estás fazendo”. Tem que aprender, mas também tem que ensinar. Se o cliente vê que é melhor para ele e que faz parte do mesmo complexo, para ele está ótimo. Pelo menos a gente vê que esse cliente, apesar de ser tradicional, ele gosta de confiar nas pessoas. Se a pessoa que atende ele, se a pessoa é a mesma, ele vai entrar e confiar em ti. O relacionamento é vital. Então, o nosso segmento, por exemplo, que muitas vezes tu lida com um cliente que ele é, digamos, de um nível de conhecimento menor que o seu, tu tens muitas vezes que ensinar, tu tens que se relacionar. Só que não é rápido, tu tens que indo aos poucos. A confiança não é algo que tu pode perder fácil. (ESPECIALISTA DE MERCADO 7)*

Além do fato de que a organização orientada para aprendizagem tem papel de ensinar o que aprende e, também, proporcionar aprendizagem a seu consumidor, é necessário que a empresa compreenda que, em alguns casos, é necessário que a organização auxilie seu consumidor a entender o que é seu real desejo e necessidade. Em algumas situações, percebe-se que o cliente não tem a ideia clara do que é realmente uma necessidade, e a organização pode ajudá-lo, beneficiando-se paralelamente, a ter melhor entendimento sobre isso.

*Então, eu vejo hoje, quem não estiver verticalizado para o cliente, hoje, não sobrevive. Então, assim, percebe-se que a nossa relação com o nosso cliente, é uma relação muito frágil porque, muitas vezes, ele não sabe o que quer. Nós vamos ter que mostrar para ele o que ele está desejando. E isso requer muita aprendizagem por parte da empresa, a gente tem que conhecer a fundo nosso cliente para poder ajuda-lo também. Então, tem uma relação aqui de troca, porque a organização aprende também para poder melhor ajudar seu cliente. Isso só traz benefícios, né? Tanto pra empresa, que vai conhecer muito bem o cliente, quanto pro cliente, que vai estar satisfeito. É, definitivamente, um relacionamento fundamental e troca constante para atingir bons resultados. (ESPECIALISTA DE MERCADO 13)*

#### 6.2.4.2 ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO

Organizações que são orientadas para a aprendizagem tendem a questionar valores e regras existentes, além de estabelecer novas formas de adquirir, processar e usar inteligência de mercado, que nada mais é do que a orientação para mercado desta empresa (NGUYEN; BARRETT, 2006). Ademais, essas organizações buscam sair de suas rotinas e adotam novas formas de entender o mercado, envolvendo, de forma direta, a orientação para mercado, aceitando a ideia de desaprender suas antigas formas de agir e pensar e apostar em novas condutas na empresa (BAKER; SINKULA, 1999b). Sabe-se que as organizações que combinam essas duas orientações estratégicas tendem a nunca estar satisfeitas com seu atual nível de conhecimento, o que potencializa a transformação de informações de forma constante (NGUYEN; BARRETT, 2006).

A orientação para mercado é reconhecida como grande colaboradora do sucesso empresarial (HAKALA, 2011), juntando elementos comportamentais ligados a decisões como visão a longo prazo e lucro (NARVER; SLATER, 1990) e focando nas atividades associadas

à satisfação das necessidades dos consumidores de forma constante (DESHPANDÉ; FARLEY, 1993). Autores como Baker e Sinkula (1999), Day (1994), Narver e Slater (1990) e Slater e Narver (1995) acreditam que a orientação para aprendizagem e orientação para mercado devem se relacionar para, então, gerar performance superior.

*Para atingir performance superior é necessário adotar tanto a orientação para aprendizagem quanto a orientação para mercado, já que uma não pode substituir a outra e porque há uma relação consistente entre as essas duas orientações estratégicas que resultam em melhor performance, mesmo que uma seja mais fraca do que a outra. Então, sim, eu acho que a orientação para mercado tem papel fundamental na organização que é orientada para aprendizagem. Se essas organizações possuem uma baixa orientação para mercado, elas até serão capazes de, por exemplo, realizar melhores processos internos de inovação, mas não irão desempenhar da melhor forma que poderiam se tivessem maior grau de orientação para mercado. Eu ainda acho que a orientação para aprendizagem vem primeiro do que a orientação para mercado, porque é mais ampla, é um conjunto de valores, enquanto a orientação para mercado, se olharmos a forma como é mensurada, tende a ser um conjunto de comportamentos. Então, no meu ponto de vista, valores sempre precedem comportamentos e, além disso, a orientação para mercado é muito mais ampla, é um construto mais global do que o construto de orientação para o mercado. Eu acredito que a orientação para aprendizagem é um antecedente da orientação para o mercado. (ESPECIALISTA ACADÊMICO 3)*

*Então, eu acho que esse é um papel importante, de identificar essa oportunidade e de transformar essa oportunidade em alguma coisa que seja útil. A orientação para mercado, ela é, se tu parar para pensar, ela é aprendizagem. É a aprendizagem em ação. Eu vou aprender sobre meu cliente, saber o que o meu cliente precisa, trazer isso para dentro da organização. Não tem aqueles conceitos de disseminar? De aquisição, e disseminação e aplicação lá e tal? Então, para mim é bem claro. Primeiro a empresa busca o conhecimento, obtém a informação, aí sim dissemina e aplica, e o resultando será de bom desempenho. (ESPECIALISTA ACADÊMICO 5)*

A relação entre a orientação para aprendizagem, orientação para mercado e performance aparece de forma legítima e consistente (BAKER; SINKULA, 2002; DAY, 1994; SINKULA; BAKER; NOORDEWIER, 1997; SLATER; NARVER, 1995) e, em alguns momentos, essas duas orientações estratégicas são vistas como uma única estratégia, por seus construtos apresentarem alta correlação e grande impacto uma na outra (BAKER; SINKULA, 1999b; DAY, 1994; NARVER; SLATER, 1990).

*Talvez porque a orientação para aprendizagem e orientação para mercado têm um alto nível de correlação, os construtos se confundem e se misturam. Uma impacta na outra. Tanto a orientação para aprendizagem quanto a orientação para mercado tratam de fluxos de informação, de sistemas que implicam na gestão do conhecimento dentro da organização e no processamento da informação para atingir performance. (ESPECIALISTA ACADÊMICO 1)*

Entretanto, é válido acrescentar que, para que as ações da orientação para mercado tenham efetividade, é importante, assim como entender as necessidades do consumidor e responde-las, que a organização tenha uma sólida estrutura de aprendizagem na organização.

Com isso, é possível que as duas orientações estratégicas se complementem (CAMBRA-FIERRO et al., 2011) e gerem bons resultados.

*Então, o aprendizado em uma organização é a base de tudo. Mas não é, talvez, o aprendizado que irá agir diretamente com os clientes. O aprendizado trata melhores resultados se contar com uma estrutura adequada, condizente com a realidade do ambiente onde uma empresa está inserida. Aí sim, as ações de orientação para mercado poderão, contando com a estrutura de aprendizagem adequada, fazer clientes satisfeitos. Clientes satisfeito, performance superior. (ESPECIALISTA ACADÊMICO 4),*

*Tu produzes para vender para alguém. E esse alguém, tu tens que saber exatamente o que ele quer.. Mas se não se tem uma mentalidade na empresa de primeiro aprender para depois atender o cliente, isso não funciona. O problema é quando a gente não tem uma estrutura interna montada para que essa aprendizagem aconteça. Aí se perde informação e as ações para os clientes e mercado, que garantem os bons resultados, serão prejudicadas. (ESPECIALISTA DE MERCADO 10)*

#### 6.2.4.3 CONHECER O CLIENTE/MERCADO

Organizações com forte orientação para aprendizagem tendem a alcançar altos níveis de desempenho organizacional devido ao fato de que elas são mais capazes de conhecer seu mercado e público e ajustar seu planejamento para que seus objetivos estratégicos sejam alcançados (BAKER; SINKULA, 1999a; CALANTONE; CAVUSGIL; ZHAO, 2002; FARRELL, 2000; ROSS; GRACE, 2012).

Ao estreitar as relações com seus consumidores, a organização orientada para aprendizagem, estabelece um meio de processar informações e capacidades importantes para entender e conhecer as necessidades latentes do mercado (NASUTION et al., 2011). Ao conhecer o mercado em que está inserida, a organização tem a possibilidade de se preparar e se estruturar para que seus processos e ações atendam às necessidades de seus consumidores.

*Então, pelo fato de conhecer o mercado, tu vai alinhar os teus processos, a tua estrutura às particularidades daquele mercado. Se o cliente vai comprar por custos, então tu vai ter que alinhar toda uma estrutura com foco em operações, logística, enfim, para atender a questão do custo. E assim será com outras questões também. Conhecendo teu cliente e teu mercado, tu tens condições de se adequar as demandas e estar preparado para atende-las. (ESPECIALISTA DE MERCADO 9)*

A partir do conhecimento do mercado e do seu consumidor, a organização que aprende tem a capacidade de desenvolver produtos e serviços que atendam às necessidades já descobertas e também de agregar valor ao que oferece ao seu cliente (NASUTION et al., 2011). Conhecer a rotina, hábitos e pensar em maneiras de facilitar e simplificar determinadas questões na vida do consumidor pode gerar não só vantagem competitiva para a organização

mas também consolidar um relacionamento entre a empresa e o mercado de mais confiança e lealdade.

*Então, em algum momento, quem não compra o nosso produto vai comprar dos concorrentes. A empresa que aprendeu e conhece o mercado que está inserida e a rotina do seu cliente, vai dizer: “a empresa mais rápida que inovar vai conseguir ganhar aquele cliente”. E isso serve para o mercado todo. O nosso produto ele é um pouco mais pesado que um outro. Tá e qual é a relevância disso? A relevância é quando ele aplica, ao invés de ele passar na sua lavoura cinco vezes, ele passa duas. Então, ele volta para casa cinco da tarde, ao invés da meia noite. E isso para ele tem valor. Só que tu só vai saber disso, se relacionando, conhecendo ele. Para tu entender qual é a angústia dele, qual é problema dele só estreitando os laços e conhecendo a fundo o teu consumidor. (ESPECIALISTA DE MERCADO 7)*

*Buscávamos estar presente em todos os nossos clientes, no caso as montadoras de automóveis. Então nós tínhamos que estar presentes lá para entender quais eram as necessidades desses clientes. Para isso, nós tínhamos um posto avançado dentro das montadoras e eu cheguei a executar essa função por determinado período da minha carreira dentro dessa empresa. E esse posto era para sabermos exatamente quais eram as demandas desses clientes. Olhar de perto, entender, conhecer as demandas e que facilitaria a vida deles. Foi muito importante para estarmos a frente da concorrência e para alcançarmos nossas metas. Aprendíamos, pegávamos as informações e transformávamos esse conhecimento em ações e resultados. (ESPECIALISTA DE MERCADO 8)*

A partir dessa aproximação de confiança, as organizações, através da informação e do conhecimento, têm a possibilidade de se tornar mais competitivas ao passo que tem condições e ferramentas para desenvolver e ofertar soluções que atendam necessidades específicas de determinado segmento ou público. Ao oferecer produtos direcionados e especializados, tende-se a conquistar diferentes fatias de mercado, cada um com sua necessidade e exigência.

*Bom, pensamos: “para aí um pouquinho, quem é o benchmarking desse setor? A empresa ‘A’. Então tá. Então, vamos pegar os produtos da empresa ‘A’ e vamos ver o que que a gente consegue fazer melhor do que a empresa ‘A’ e ser competitivo”. Isso só é possível quando a gente está muito próximo ao cliente e consegue desenvolver soluções customizadas para diferentes tipos de consumidores. As necessidades de um são completamente diferentes das necessidades do outro. Um tem um projeto econômico, outro tem de alto padrão, outro tem uma limitação porque teve uma patologia interna na obra, então, tem que buscar uma solução diferenciada. (ESPECIALISTA DE MERCADO 5)*

#### 6.2.4.4 MONITORAR O MERCADO

A organização orientada para aprendizagem, ao monitorar o comportamento de seus concorrentes no mercado, entenderá e aprenderá mais sobre suas forças e fraquezas (CALANTONE et al., 2002), além de transformar comportamentos, processos e atitudes de forma progressiva e a longo prazo (GARVIN, 1993), desenvolvendo capacidades organizacionais que estimulam o questionamento de normas e procedimentos relativos às informações de mercado e à postura da organização frente a ele (BAKER; SINKULA, 1999a; SINKULA; BAKER; NOORDEWIER, 1997).

Essa capacidade que a organização orientada para aprendizagem possui de prever e antecipar situações, deve-se ao fato de que estas costumam monitorar o mercado e seus concorrentes, atualizando informações necessárias para obterem vantagem competitiva e se protegerem de possíveis situações de mercado.

*Monitorar a concorrência para entender o que está acontecendo é fundamental. Até se precaver de algumas situações ambientais do mercado. Então, se tu estás em um negócio, pelo menos o macro ambiente, tu tens que estar sempre olhando o que está acontecendo. (ESPECIALISTA DE MERCADO 7)*

*Mas assim, quanto mais as empresas são orientadas para aprendizagem de verdade, mais elas sabem, que entre as várias coisas que ela tem que estudar, aprender, medir, acompanhar, entender e tentar melhorar, é a leitura futura do mercado, é monitorar o que está acontecendo para colocar em prática seu conhecimento e trazer bons resultados. (ESPECIALISTA DE MERCADO 15)*

A partir desse monitoramento, é possível, também, aprimorar produtos e serviços baseado no que há de mais novo no mercado e nos concorrentes (CALANTONE et al., 2002; SINKULA; BAKER; NOORDEWIER, 1997). Esse acompanhamento permite que a organização reavalie o que está oferecendo e como está agindo e tenha conhecimento para inovar, diferenciando-se no mercado.

*O concorrente tem um produto melhor que o meu e eu estou perdendo nas tintas internas e ele está ganhando. E o que que eu vou fazer? Melhorar o que tenho para me manter competitivo. Só consigo fazer isso se estou observando o mercado constantemente.” (ESPECIALISTA DE MERCADO 5)*

*Então, não, eles estão com melhor equipamento, mas estão com pior equipe, estão com isso, ou estão com aquilo. Então, essas comparações, elas acabam sendo bastante úteis. Na realidade, isso é aprendido e só possível através do monitoramento do mercado e dos meus concorrentes. (ESPECIALISTA DE MERCADO 10)*

*Eu acho que hoje, está mais profissional a questão da inteligência de mercado, do monitoramento. Então, hoje tem um time já estudando, vendo os movimentos. Eu acho, assim, que isso é uma coisa importante. Estão aprendendo sobre o mercado, entendendo os mecanismos e melhorando os processos e produtos. Isso, claro, dentro de uma empresa que use a aprendizagem como estratégia de negócio e que esteja preparada para usar desse conhecimento, buscando desempenhar sempre melhor. (ESPECIALISTA DE MERCADO 12)*

Entretanto, nota-se que algumas organizações tendem a apenas olhar para o mercado e concorrência quando sentem a necessidade ou risco no ambiente em que estão inseridas. A ação de monitorar em momentos isolados pode resolver questões pontuais, mas o real benefício de estar constantemente a par do mercado é superior (CALANTONE; HARMANCIOGLU; DROGE, 2010; GARCÍA-MORALES; LLORENS-MONTES; VERDÚ-JOVER, 2006).

*Obviamente, considerando a experiência nas empresas em que eu estive, a impressão que eu tenho é que as empresas só fazem isso quando há necessidade.*

*Decisões de locação de recursos em comunicação. Forças de vendas. Todas essas decisões são tomadas isoladamente. E obviamente levam em consideração o movimento da concorrência, o que que a concorrência está fazendo ou deixa de fazer. Mas não é a mesma coisa quando se observa o ambiente continuamente. (ESPECIALISTA DE MERCADO 2)*

#### 6.2.4.5 ANTECIPAR INFORMAÇÕES/NECESSIDADES

As organizações de aprendizagem tem uma forte ligação com os ambientes em que se inserem, tendo o conhecimento e a habilidade de entender e antecipar informações e necessidades de seus consumidores e mercados (CALANTONE; CAVUSGIL; ZHAO, 2002; KESKIN, 2006).

Sendo assim, uma organização orientada para aprendizagem tem a possibilidade de desenvolver melhores capacidades e reconhecer e explorar oportunidades futuras (ROSS; GRACE, 2012), podendo prever e antecipar as necessidades presentes e futuras dos seus consumidores através das informações que dispõe (HULT; KETCHEN; NICHOLS, 2002). Tem, ainda, a possibilidade de melhor se adaptar a condições ambientais, seja em ambientes turbulentos, dinâmicos e de alta concorrência (FRANK; KESSLER, 2012) e de ter o controle do que ocorre no mercado relacionado a empresas concorrentes através de monitoramento constante, antecipando e se protegendo de possíveis ameaças ambientais (ZEHIR; EREN, 2007). Essa previsão de necessidades e informações faz com que a organização consiga acompanhar a concorrência em velocidade e atitude.

*Sabermos exatamente quais eram as demandas desses clientes e saber isso de forma antecipada, ou seja, nós tentávamos antecipar os nossos concorrentes para saber quais eram as suas demandas através de um desk lá dentro da empresa. Ser um engenheiro presidente é uma coisa que nós inventamos e deu certo por muito tempo até os outros copiarem também. Então essa antecipação de informação ela é fundamental, mas depois deixou de ser uma grande vantagem quando a concorrência passou a fazer também. Não estamos sozinhos nessa onda, tem muitos fazendo isso mas por outro lado a gente não fica pra trás e então é um movimento que a gente faz e tem dado resultado em busca dessa inovação. (ESPECIALISTA DE MERCADO 8)*

*Nós estamos agora imigrando para todo um processo de e-commerce. Pode ser que daqui vinte, trinta anos, não tenha mais venda nas lojas ou tenha um outro modelo. O que eu quero comentar com isso é o seguinte, a gente não estava preparado para essa nova dinâmica do consumidor, porque ele está verticalizado. Para se estar conectado com o cliente, antecipar informações e necessidades deles é essencial para nossa sobrevivência e defesa. (ESPECIALISTA DE MERCADO 13)*

#### 6.2.5 CAPACIDADE DE ADAPTAÇÃO E RENOVAÇÃO

As organizações que adotam a orientação para aprendizagem têm como diferencial conseguir se adaptar às condições ambientais mais facilmente por meio da utilização do

conhecimento, transformando-se em instituições flexíveis e dinâmicas, em um estado constante de renovação e mudanças (TANRIVERDI; ZEHIR, 2006).

Essas organizações tem a capacidade de facilitar o aprendizado e a adaptação internamente, transformando comportamentos, posturas e estruturas, e estar, constantemente, nesse processo de transformação (MAVONDO; CHIMHANZI; STEWART, 2005) e auto renovação através de ideias pré-estabelecidas, reformulação, reorganização e mudanças internas e aspectos inerentes da essência da orientação para aprendizagem (GONZALEZ-PADRON; HULT; CALANTONE, 2008; ZEHIR; EREN, 2007).

#### 6.2.5.1 ADAPTAÇÃO E FLEXIBILIDADE DE PENSAMENTO

A organização orientada para a aprendizagem tem, de forma inerente e cultural, a capacidade de se adaptar a diferentes situações de mercados e estar em constante mudança (MAVONDO; CHIMHANZI; STEWART, 2005). Essa flexibilidade de pensamento é fundamental para que toda a estrutura da empresa esteja apta a colocar em prática novos conhecimentos e modificar formas de pensar e de agir com maior velocidade perante ao mercado e concorrência.

*Pode-se dizer que a adaptabilidade e a flexibilidade estão em um nível mais técnico ou tático da organização, sendo esta capaz de se reinventar a todo o momento. Entretanto, para isso, é necessário se ter mecanismos capazes de mudar os caminhos já adotados pela organização. Eu acho que essa é a essência da aprendizagem, a habilidade de aprender algo novo e transformar esse conhecimento em transformação. (ESPECIALISTA ACADÊMICO 2)*

*Existe uma característica cultural de como fazer negócios, de ter agilidade, de flexibilidade e tudo mais. Eu não vou dizer que brasileiro é engessado, porque eu tenho exemplos de onde eu trabalhei que eram brasileiras ou tinham capital estrangeiro, que eram empresas extremamente ágeis, com muita capacidade de mudança, as vezes não tinha tanta vontade, mas tinha muita capacidade, no momento que dava o clique “isso é importante!”, no dia seguinte estava resolvido, e a cultura da empresa é: eu tenho essa agilidade, não é que eu penso pra direita, eu tenho um pensamento flexível se hoje é esquerda eu vou pra esquerda se hoje é direita eu vou pra direita, e é orgulho de ter essa cultura flexível. Sem contar que o desempenho de uma empresa que tenha essa capacidade de usar as informações que adquire para se transformar e se adaptar é, notavelmente, positivo. (ESPECIALISTA DE MERCADO 2)*

Dependendo do contexto de mercado em que a organização está inserida, a informação e o conhecimento adquirido podem ser utilizados para entender se seus produtos e serviços estão adequados a aquele ambiente. Assim, cabe usar dessa habilidade de adaptação e flexibilidade das organizações que aprendem para que, em determinados contextos, as soluções que essas empresas ofereçam ao mercado estejam adequadas a aquela cultura ou necessidade.

*Tu vai entender para o que é o teu produto, para onde é e para que vai servir. E tu tem que adaptar ele. Na verdade, no teu serviço tu vai ter que adaptar isso, da operação. Cada região tem necessidades diferentes, os clientes têm hábitos e rotinas particulares. Quando a empresa entende e consegue se adaptar a isso, terá vantagem (ESPECIALISTA DE MERCADO 7)*

*Então, se a organização possui boa capacidade de aprendizagem será, provavelmente, capaz de mudar sua forma de pensar, sua visão, a forma com que faz as coisas e isso é, eu acho, muito difícil. A habilidade de mudar o motor do pensamento, a habilidade de mudar a forma de agir, de pensar, pode ser considerada uma grande estratégia e, também, a habilidade mais importante que a organização deve aprender. (ESPECIALISTA ACADÊMICO 2)*

A organização orientada para aprendizagem, que tem essa habilidade adaptativa e é flexível a mudanças baseado em novos conhecimentos e informações, também partilha do consolidado conceito de mente aberta. Mente aberta é a intenção de avaliar, de forma crítica, a rotina operacional da organização e aceitar a implementação de novas ideias (SINKULA et al, 1997).

*O elemento chave da orientação para aprendizagem, que eu sempre resalto é a mente aberta. Uma empresa orientada para aprendizagem, por definição, é aquela que adota o conceito e prática da mente aberta, que se relaciona com a habilidade e o desejo de questionar o modo que se está operando e, de forma contínua, questiona e está atenta a resolução de problemas antes que se tornem grandes demais. (ESPECIALISTA ACADÊMICO 3)*

As organizações orientadas para aprendizagem lidam com rápidas mudanças e situações passadas devem ser instrutivas no sentido de haver constante questionamento e abertura para mudanças, além de desaprender antigos padrões e renovar e atualizar a base do conhecimento (VERONA, 1999; SINKULA, 1994). Essa dificuldade de adaptação e falta de flexibilidade dentre os colaboradores de uma organização, causam obstáculos no processo de renovação e mudança contínua característica desse tipo de orientação estratégica. A resistência a novidades e formas de pensar são situações correntes nas organizações que estão se adaptando.

*Acho que tem um ditado, que seve para tudo: “ou muda, ou morre”. Então, as vezes a gente tem algumas reuniões aqui de gestão e aconteceu até semana passada, a pessoa me cobrou e disse “não, mas semana passada tu colocaste assim e assim. Bom, semana passada faz um tempão”, o mercado movimentou, tivemos novas informações, queremos acompanhar e precisamos da disposição do colaborar em mudar e se adaptar. Agora é diferente e amanhã também poderá ser. (ESPECIALISTA DE MERCADO 5)*

#### 6.2.5.2 PREVISÃO E AJUSTES A OPORTUNIDADES E FATORES

##### AMBIENTAIS

Organizações com forte orientação para aprendizagem atingem altos níveis de desempenho organizacional devido ao fato de que elas são mais capazes de reconhecer,

explorar e se ajustar a novas oportunidades de mercado, adequando seu planejamento para que seus objetivos estratégicos sejam atingidos (BAKER; SINKULA, 1999a; CALANTONE; CAVUSGIL; ZHAO, 2002; FARRELL, 2000; ROSS; GRACE, 2012).

Ao prever questões de mercado, a organização orientada para aprendizagem, tem condições de se proteger e estar preparada para adversidades mercadológicas (SENGE, 1990) ou, até mesmo, ganhar velocidade perante determinadas oportunidades detectadas.

*Então, eu acho que esse é um papel importante, de identificar essa oportunidade e de transformar essa oportunidade em alguma coisa que seja útil, ou seja, usar em benefício da organização, ganhando vantagem frente a concorrência. Seja prevendo situações, ou achando brechas no mercado, por exemplo. Também acho que essa questão de previsão de alguns fatores pode trazer uma certa proteção para a empresa, já que ela, sabendo antes de determinadas informações, vai poder se preparar para enfrentar turbulências. (ESPECIALISTA ACADÊMICO 5)*

Ao possuir a habilidade de prever e reagir a situações adversas de mercado, as organizações orientadas para aprendizagem têm a possibilidade de readequar seu modelo de negócios mesmo que este funcione para o momento (DICKSON, 1992; DeGEUS, 1988). A capacidade de saber o que acontecerá no futuro, especialmente em ambientes competitivos, leva essas empresas a planejarem suas ações e estarem mais seguras para obterem vantagem competitiva e melhor desempenho.

*As organizações orientadas para aprendizagem devem ser capazes de prever determinados impactos ambientais que afetam o mercado e se preparar para esses impactos. Essas organizações tendem a mudar seus modelos de negócio mesmo que estejam tendo sucesso, mas se preveem algum impacto de mercado negativo para o futuro, elas irão mudar (ESPECIALISTA ACADÊMICO 3)*

*Hoje, as empresas que tem conhecimento, pensam assim: olha, esse mercado que eu estou agora indo muito bem, é um mercado que vai cair nos próximos anos. Antes dele começar a cair, eu já vou tomar uma decisão de entrar em um novo segmento, mesmo que canibalize o meu negócio principal e aos poucos eu vou fazendo essa imigração. Entendeu? Fazer um movimento de defesa baseado naquilo que eu já aprendi e já estou sabendo. (ESPECIALISTA DE MERCADO 3)*

### 6.2.5.3 VELOCIDADE DE MUDANÇAS

Para que as organizações acompanhem a velocidade do mercado dinâmico com suas constantes mudanças e avanços tecnológicos, aprender através de sua própria experiência e com a experiência de outros, além de experimentar novas possibilidades e compartilhar e aprimorar conhecimentos são questões decisivas para sua sobrevivência e bom desempenho no mercado (TANRIVERDI; ZEHIR, 2006). Essa velocidade com que a organização adquire e utiliza o conhecimento é decisivo para que os resultados apareçam. Quanto mais ágil e bem estruturada internamente essa empresa for, mais transformações e efeitos positivos aparecerão.

*Os resultados excepcionais aparecem porque os indivíduos foram capazes de fazê-los. Mas também aparecem, porque o que muda é a velocidade. Então a velocidade de uma empresa que aprende, ela tem que ser ágil, tem que ser rápida. Ela não pode seguir o roteiro. Se você vai devagar, é como uma bicicleta. E é um pouco o que diz um autor. Ele faz a analogia de a empresa que aprende é como uma bicicleta, tem que ter movimento para que reaja. Então, a velocidade é importante para deixar ela no caminho certo porque se ela for muito devagar, mesmo aprendendo, ela não consegue, né? (ESPECIALISTA DE MERCADO 4)*

*Mas assim, se a empresa consegue ser mais rápida e entender, também, rapidamente qual é a mudança do mercado e usar o que aprendeu, realmente, ela vai conseguir até alcançar um resultado maior, porque tu olhas para um lado, tu olhas para o mercado, as vezes não têm a mesma agilidade que você. Então, se a empresa não for ágil o suficiente, vai impactar no resultado lá na ponta. Então, se tu demorar para produzir um produto-serviço, daqui a pouco com o aprendizado outras empresas vão fazer isso mais rápido. (ESPECIALISTA DE MERCADO 7)*

A rapidez em aprender e em colocar em prática o conhecimento também tem impacto direto quando se trata de oportunidades de mercado (DEGEUS, 1988; SENGE, 1990). Como organizações orientadas para aprendizagem tem a cultura de mudança constante, essa agilidade faz muita diferença no momento em que se relaciona a concorrência e ao dinamismo do mercado. Essa velocidade de pôr em prática o que se aprende tende a levar a organização a um outro patamar, se diferenciando e destacando do restante do mercado por estar sempre a frente e poder se precaver de possíveis situações de risco.

*Eu acho que é uma questão de velocidade, de aproveitar oportunidades. Não só pelo conhecimento, mas por ter essa cultura mais dinâmica automaticamente vai ser uma empresa mais ágil. Para aproveitar as oportunidades que surgem, para se precaver de ameaças. (ESPECIALISTA DE MERCADO 1)*

*O pensamento é o seguinte: se apareceu uma situação diferente, muda-se. E todos têm que ser muito rápidos, tem que mudar aqui junto comigo, porque senão a coisa passa e nós ficamos para trás. (ESPECIALISTA DE MERCADO 5)*

#### 6.2.5.4 APRENDER COM ERROS E ACERTOS

A definição de aprendizagem indica a geração de novas percepções e ideais que tem função fundamental na transformação de comportamentos (HUBER, 1991). Deste modo, os membros da organização tem a possibilidade de extrair lições tanto de experiências de sucesso quanto de fracasso com o intuito de desenvolver melhores subsídios na obtenção da vantagem competitiva (HULT; KETCHEN; ARREFELT, 2007), além de aprender com seus acertos e erros para poder antecipar as necessidades presentes e futuras dos seus consumidores (HULT; KETCHEN; NICHOLS, 2002).

A habilidade que a empresa que aprende tem de detectar, corrigir e aprender com os seus próprios erros e acertos, e os dos seus concorrentes, traz uma vantagem competitiva que empresas que ignoram ou, simplesmente, culpam seus colaboradores nunca terão. O fato de se

analisar, estudar e entender os fatos e passar a agir de outra forma é um diferencial incontestável.

*Essa questão de aprendizagem do erro, com o erro, é uma coisa que eu aprendi muito no Japão. Eles estimulam muito isso. Na época, deu um problema lá na linha de montagem. Parou tudo. Parou tudo e vamos estudar, vamos analisar o que que está saindo de erro e eu vi isso. Para, tira o pessoal dali e analisa. Tira do local de trabalho, mas observa tudo que está acontecendo. Quais são as variáveis que estão interferindo e estão gerando esse problema? E aí o pessoal na linha de produção, o pessoal administrativo, da engenharia, todos envolvidos, analisando esse processo. Discutindo no erro. E eles estimulando, que esses erros de alguma forma, eles venham à tona. E vinham, na época. Porque ali é que eles trabalhavam a melhoria dos processos. E é ali que tinha o aprendizado. Porque o funcionário iria se conscientizar e principalmente iria se comprometer com o processo. Não se entra em pânico: “pô, agora eu vou ser culpado”. Não. Não é a questão do culpado. Se de alguma forma surgiu esse erro, surgiu essa inconsistência no processo, a gente tem que entender. E as empresas não fazem esse exercício. E aí o que acontece? O erro volta a acontecer. E isso impacta em muita coisa, em custos, em perda de produtividade, mas principalmente em performance. (ESPECIALISTA DE MERCADO 9)*

*A empresa que preza a aprendizagem, ela só tem bom resultado se ela aprender com seus erros, com seus acertos e ir ajustando a sua estratégia de ação. (ESPECIALISTA DE MERCADO 7)*

Dessa forma, esse processo de detectar os erros e acertos, estudar, analisar e mudar a forma de agir, leva a organização a evitar situações futuras, encurtando caminhos, diminuindo custos, tempo e potencializando resultados.

*Quando eu tenho o conhecimento, ou a empresa tem o conhecimento, ou alguém já fez isso várias vezes, já errou e já acertou, e vai construir algum projeto ou vai executar algum projeto, a gente vai errar menos. Não interessa onde a empresa vai adquirir esse conhecimento, se é de um funcionário, se é de um consultor ou seja lá o que for. Mas o importante é que a informação e o conhecimento, muitas vezes, vão te encurtar caminhos. Tu vai demorar um tempão para fazer uma coisa, que quem sabe, faz mais rápido. Tu vai errar um monte e gastar dinheiro e tempo, que poderiam não ser gastos com informação e conhecimento. Então, eu acho que, o primeiro ponto que eu acho mais importante é isso, assim. Errar menos e, conseqüentemente, gastar menos dinheiro e tempo com esses erros. (ESPECIALISTA DE MERCADO 1)*

Abaixo, apresenta-se um resumo da comparação dos resultados a partir dos dados coletados através do levantamento teórico, entrevistas com especialistas acadêmicos e especialistas de mercado.

**QUADRO 10 – COMPARAÇÃO DOS RESULTADOS ENTRE TEORIA X ACADÊMICOS X MERCADO**

CATEGORIAS	SUBCATEGORIAS	TEORIA	ACADÊMICOS	MERCADO
RECURSOS HUMANOS	Motivação dos colaboradores		X	X
	Busca de pessoas/talentos		X	X
	Investimento e valorização de pessoas		X	X
	Treinamentos/Educação	X	X	X
	Liderança/Gestores		X	X
	Comportamento		X	X
INOVAÇÃO	Capacidade de Inovação	X	X	X
	Otimização dos processos	X	X	X
FATORES ORGANIZACIONAIS	Estrutura organizacional		X	X
	Quebra de barreiras institucionais		X	X
	Comunicação	X	X	X
	Foco estratégico			X
RELAÇÃO COM O MERCADO	Relacionamento com o consumidor	X	X	X
	Orientação para Mercado	X	X	X
	Conhecer o Cliente/mercado	X		X
	Monitorar o mercado	X		X
	Antecipar informações/necessidades	X		X
CAPACIDADE DE ADAPTAÇÃO E RENOVACÃO	Adaptação e flexibilidade	X	X	X
	Previsão e ajustes a oportunidades e a fatores ambientais	X	X	X
	Velocidade de mudanças			X
	Aprender com erros e acertos	X		X

FONTE: Autora

A seguir, são apresentadas as considerações finais desta dissertação, além de suas implicações acadêmicas, implicações gerenciais, limitações encontradas e sugestões de estudos futuros.

## 7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao analisar as teorias que existem sobre as relações entre a orientação para aprendizagem e a performance organizacional, percebe-se que, apesar de ser um assunto amplamente estudado e já um tanto maduro e consolidado no meio acadêmico e, também empresarial, é possível apontar alguns aspectos sobre o assunto que ainda podem ser estudados de forma mais aprofundada. Destes, pode-se destacar o entendimento das razões pelas quais a orientação para aprendizagem impacta em performance superior.

Pode-se então, constatar que, na literatura, a relação entre essa orientação estratégica e o desempenho organizacional é legítima e, essencialmente, abordada em estudos quantitativos (BAKER; SINKULA, 1999a, 1999c; BELL; LAI; LI, 2012; BRACHOS et al., 2007; CALANTONE; CAVUSGIL; ZHAO, 2002; FRANK; KESSLER, 2012; GONZALEZ-PADRON; HULT; CALANTONE, 2008; ROSS; GRACE, 2012; YILMAZ; ALPKAN; ERGUN, 2005) e que a teoria não contempla a compreensão dos motivos dessa relação; assim este estudo torna-se pertinente e adequado para contribuir tanto teórica quanto gerencialmente no preenchimento dessa lacuna teórica.

Nesse sentido, esta pesquisa teve como objetivo geral entender, mais profundamente, as razões que levam a orientação para aprendizagem a impactar, de forma positiva, na performance organizacional. Como objetivos específicos este estudo procurou identificar os motivos mais relevantes da relação entre a orientação para aprendizagem e a performance na literatura; identificar a percepção de especialistas sobre os motivos da relação entre essa orientação estratégica e a performance e, finalmente, contrastar os motivos encontrados na literatura com a percepção dos especialistas entrevistados.

Para que tais objetivos fossem concretizados, realizou-se uma revisão da literatura. Foi então constituído um levantamento teórico – com 88 artigos – podendo-se destacar estudos como os de Sinkula (1994); Baker e Sinkula (1999a e 1999b); Baker, Sinkula e Noordewier (1997); Calantone, Cavusgil e Zhao (2002); Hult, Hurley, Knight (2004); Hult, Ketchen, Arrefelt (2007); Altindag, Zehir, Acar (2011); Frank et al (2012) entre outros utilizados na fundamentação teórica.

A partir desse levantamento da literatura, foram encontradas razões que levam a orientação para aprendizagem e performance e foram, então, inicialmente organizadas em quatro grandes grupos: **Reconhecimento e Ajustes a Oportunidades, Recursos Humanos, Inovação e Relacionamento com o Cliente**. Além destas, foram também identificados, dentre os estudos selecionados, as relações diretas, indiretas, os principais construtos mediadores (motivos) e moderadores existentes.

Neste estudo, foram adotadas as definições do construto de orientação para aprendizagem encontradas a partir do levantamento teórico realizado. Dentre estas, pode-se inferir que organizações orientadas para aprendizagem tendem a monitorar o comportamento de seus concorrentes no mercado para entender e aprender sobre suas forças e fraquezas (CALANTONE et al., 2002), além de transformar comportamentos, processos e atitudes de forma progressiva e a longo prazo (GARVIN, 1993), desenvolvendo capacidades organizacionais que estimulam o questionamento de normas e procedimentos relativos às informações de mercado e à postura da organização frente a ele (BAKER; SINKULA, 1999a; SINKULA; BAKER; NOORDEWIER, 1997). Assim, ao compreender que esta orientação estratégica oferece um diferencial de adaptação e reorganização de processos conforme determinadas exigências ambientais (DICKSON, 1996), é possível perceber a existência da relação dessa orientação com a performance organizacional.

A partir dessas informações e da identificação, na literatura, de uma diversidade de razões que levam – e mediam – a relação entre a orientação para aprendizagem e o desempenho organizacional, buscou-se, através de entrevistas em profundidade realizadas com especialistas acadêmicos, que tenham realizado estudos/pesquisas sobre o tema, e especialistas de mercado, com cargos estratégicos dentro de indústrias, extrair novas percepções para, então, comparar os resultados.

Através da análise dos dados, foram formadas cinco categorias finais provenientes das informações obtidas da coleta de dados: **Recursos Humanos, Inovação, Fatores Organizacionais, Relação com o Mercado e Capacidade de Adaptação e Renovação.**

Assim, foi possível perceber que muitos motivos encontrados no levantamento teórico também foram identificados tanto nos dados coletados através dos especialistas acadêmicos como os de mercado. Entretanto, algumas subcategorias, apareceram de forma inédita, durante a coleta de dados, e serão melhor exploradas nas implicações acadêmicas. Vale salientar que, a maioria das variáveis foram encontradas tanto na literatura quanto na coleta dos dados com os especialistas.

No entanto, cabe destacar que, através das entrevistas realizadas, foi possível constatar a existência de uma diferença entre a teoria e a prática. Em outras palavras, entendeu-se que o mercado considera difícil a implantação e o processo de aprendizagem como estratégia dentro das organizações sem que a organização esteja, estruturalmente, preparada para isso. A maioria dos especialistas de mercado concorda que a orientação para aprendizagem gera muitos benefícios internos e externos para as empresas e, conseqüentemente, performance superior, porém demonstram que, no dia a dia, o dinamismo e os desafios que essas

organizações têm de enfrentar tornam essa orientação estratégica de complexa implementação. E que, essencialmente, é uma questão cultural da organização. Já na literatura, a teoria sobre o tema demonstra, essencialmente, os mecanismos necessários para essa implementação e seus benefícios, não abordando questões práticas relevantes do dia a dia fundamentais para que a relação entre a orientação para aprendizagem e a performance organizacional ocorra com sucesso.

Seguindo essa mesma linha, tanto a literatura quanto os especialistas acadêmicos quanto os de mercado atrelam o sucesso de uma organização orientada a aprendizagem, ao se relacionar com a performance organizacional, a alguns fatores fundamentais como: o incentivo a treinamentos e a educação dos colaboradores; a capacidade de inovação da organização; a otimização de processos internos; a questão da cultura organizacional; a comunicação interna da empresa; ao seu relacionamento com o consumidor; a relação direta com a orientação para mercado e a previsão e ajustes a oportunidades e fatores ambientais que poderiam afetar essas organizações.

A seguir, são abordadas algumas considerações finais sobre os resultados dessa pesquisa a partir de suas implicações acadêmicas, gerenciais e as limitações desse estudo assim como algumas sugestões de pesquisas futuras.

## 7.1 IMPLICAÇÕES ACADÊMICAS

Através dos resultados do presente estudo foi possível verificar que todas as razões que levam organizações orientadas para aprendizagem a atingir performance superior identificadas na literatura foram também citadas nas percepções advindas dos especialistas acadêmicos e de mercado. Além disso, cabe ressaltar a metodologia adotada para o desenvolvimento dessa pesquisa, que se diferenciou dos demais estudos encontrados na literatura por explorar e compreender, de forma mais profunda, os motivos da relação entre a orientação para aprendizagem e a performance organizacional de forma qualitativa.

Entretanto, cabe ressaltar que dos vinte e um motivos, apenas sete foram identificados nas três fontes de dados: teoria, respondentes acadêmicos e respondentes de mercado. Dentre essas estão: a questão do treinamento e educação dos colaboradores incentivada dentro das organizações (HULT; FERRELL; HURLEY, 2002; KOHLI; JAWORSKI; KUMAR, 1993); a capacidade de inovação (DAY, 1994; HAO; KASPER; MUEHLBACHER, 2012; HULT; HURLEY; KNIGHT, 2004); a otimização dos processos internos da organização (BAKER; SINKULA, 1999a; PANAYIDES; SO, 2005; SHOHAM et al., 2012); a comunicação dentre colaboradores e gestores (CALANTONE; CAVUSGIL; ZHAO, 2002; TANRIVERDI;

ZEHIR, 2006; BELL; LAI; LI, 2012); o relacionamento com o consumidor (NARVER; SLATER; MACLACHLAN, 2004; HULT; KETCHEN; ARREFELT, 2007; FRANK; KESSLER, 2012), a orientação para o mercado (BAKER; SINKULA, 1999b, 1999c; DAY, 1994; NARVER; SLATER, 1990) e a previsão e ajustes a oportunidades e fatores ambientais (BAKER; SINKULA, 1999b; CALANTONE; CAVUSGIL; ZHAO, 2002; FARRELL; OCZKOWSKI; KHARABSHEH, 2011).

Ademais, outra implicação relevante se deve ao fato de que todos os motivos encontrados através do levantamento teórico, na literatura, também foram citados pelos especialistas entrevistados. Dentre os treze motivos abordados na literatura, todos foram citados pelos especialistas de mercado e nove foram comentados por especialistas acadêmicos.

Por outro lado, apesar do bom corpo teórico construído através do levantamento realizado na literatura, as entrevistas em profundidade com os especialistas trouxeram novos construtos denominados como motivos da relação entre a orientação para aprendizagem e performance que não foram identificados na teoria. Dentre eles estão a motivação dos colaboradores da organização, a busca por pessoas/talentos para esse tipo específico de empresa, a valorização dos colaboradores, a importância da liderança/gestores, o comportamento dos funcionários, a estrutura organizacional interna, a habilidade de quebrar as barreiras institucionais, a manutenção do foco estratégico e a velocidade das mudanças.

A questão da motivação dos colaboradores aparece como um impulsionador das empresas orientadas para aprendizagem conseguirem melhores desempenhos. Os colaboradores, que fazem parte de uma organização orientada para aprendizagem, e que compartilham da motivação em seu ambiente de trabalho, tendem a melhor aceitar novos desafios e tornam-se mais comprometidos com a aprendizagem, facilitando o alcance de um desempenho superior (CHO, 2007). Assim, o bom ambiente de trabalho unido a colaboradores motivados, geram melhores e mais duradouros resultados. Além disso, sistemas de recompensa, incentivo ao trabalho colaborativo e em equipe também são fatores que geram motivação (KOHLI; JAWORSKI; KUMAR, 1993; GRIESE; PICK; KLEINALTENKAM, 2012) e, conseqüentemente, melhores resultados.

A busca de pessoas e talentos com o perfil adequado para participarem e contribuírem com organizações orientadas para aprendizagem é bastante criteriosa. As organizações que adotam a orientação para aprendizagem tendem a reunir uma força de trabalho com perfil diferenciado (TANRIVERDI; ZEHIR, 2006). Essas pessoas, além de comprometidas com a aprendizagem (WANG, 2008), possuem uma maior abertura de seus modelos mentais para

aprender novidades e desaprender o antigo, além de trocar informações e conhecimento entre colegas de trabalho (ZHANG, 2009), usando o que se aprende de forma adequada e favorecendo a performance da organização (SANTOS-VIJANDE et al., 2005). Esses colaboradores devem se encaixar nas características diferenciadas de uma organização que opta por esse tipo de estratégia, já que são desconfortáveis e dinâmicas.

Quanto a valorização de pessoas, tornou-se claro a partir das percepções dos especialistas a necessidade de incentivar e valorizar o funcionário, que é quem faz com que a organização alcance seus resultados. Assim, a importância de se gerar um sentimento de valorização e a percepção de que cada colaborador é importante naquele contexto organizacional se torna essencial para que organizações orientadas para aprendizagem obtenham bom desempenho organizacional. (PESSONI; PORTUGAL, 2011). O reconhecimento e o espaço para que o funcionário tenha voz dentro da empresa permitem que esse colaborador sinta-se pertencente a aquele ambiente, que seu trabalho é importante para os resultados como um todo. Ademais, ao ressaltar que se está lidando com o coração de uma organização, a sua força pensante, o trabalhador, essas questões tornam-se fundamentais para que essas organizações, através de seus colaboradores, alcancem performance superior (COLLINS; PORRAS, 1996).

Seguindo essa mesma linha, tanto os especialistas acadêmicos quanto os de mercado atrelam o sucesso de uma organização orientada a aprendizagem, ao se relacionar com a performance organizacional, ao papel que a liderança ou gestão da organização exerce, pois é através da alta direção que a questão da aprendizagem se tornará ou não uma questão cultural e inerente da organização, envolvendo os colaboradores e seus processos. A aprendizagem só levará a melhores resultados finais se seus esforços forem canalizados devidamente para as metas comuns da organização, e para isso o papel dos líderes, da alta administração, que determina o caminho que a organização vai tomar, é fundamental para que o processo de aprendizagem ocorra e leve a performance superior (WANG, 2008). Dessa maneira, o papel do gestor, que prima pela educação e aprendizagem, é criar espaços e oportunidades para que a aprendizagem aconteça, além do crescimento e do autodesenvolvimento permanente de sua equipe e de si próprio, em ambiente de abertura e diálogo para a reflexão constante, não separando os processos relativos ao aprender e ao fazer (HANASHIRO; BATISTA, 2014).

O comportamento também foi apontado como um mediador da relação entre a orientação para aprendizagem e a performance. Isso deve-se ao fato de que, nessas organizações, as atitudes de seus colaboradores e gestores se tornam essenciais para que os processos de aprendizagem levem a um bom desempenho, já que são considerados agentes da

aprendizagem (ALTINDAG; ZEHIR; ACAR, 2011). Nesse sentido, caso os funcionários apresentem comportamentos de resistência a mudanças, por exemplo, e não atitudes que facilitem o processo de colocar em prática o conhecimento, alcançar performance superior se torna mais difícil.

A organização orientada para aprendizagem depende de uma estruturação organizacional interna diferenciada para que o processo possa acontecer e acarretar em resultados positivos. O desempenho será prejudicado no caso da empresa adotar essa postura estratégica e não ter os mecanismos internos para que a informação e o conhecimento fluam e sejam devidamente aproveitados. Ao possuir uma estruturação sólida, essas organizações terão mais tranquilidade ao assumir os riscos e a lidar com possíveis readequações necessárias e constantes inerentes desse tipo de orientação estratégica.

Ao adotar como orientação estratégica a aprendizagem, as organizações também têm de enfrentar algumas situações adversas para que seus resultados sejam positivamente alcançados. A habilidade de quebrar algumas barreiras, sejam elas de comunicação, burocráticas, de comportamento ou outras, permite que essa organização que aprende crie mecanismos que visem sobrepor essas situações e o processo de aprendizagem não seja prejudicado juntamente com seus resultados finais.

O foco estratégico é outro fator fundamental para que mudanças organizacionais ocorram de forma efetiva, direcionando gestores e a alta direção na tomada de decisões tanto de produto quanto de mercado. Ter foco estratégico significa não deixar de lado as premissas organizacionais, respeitando o que foi determinado como prioridade para alcançar os resultados desejados (SHIEMANN, 1993). A organização orientada para aprendizagem, ao realizar constantes mudanças e transformações, aprendendo e acompanhando novas formas de negócio, novos produtos e tendências, necessita seguir sua linha estratégica e manter-se nesse foco, para que assim possa atingir os resultados planejados e desejados.

Ademais, foi abordado o construto da velocidade de mudanças, referente a agilidade necessária para que as organizações que detêm o conhecimento, que se renova a todo momento, e que fazem parte do mercado dinâmico e de constantes avanços tecnológicos, não fiquem para trás. Essas organizações aprendem também, através de sua própria experiência e com a experiência de outros, além de experimentar novas possibilidades e compartilhar e aprimorar conhecimentos. Essas questões são decisivas para sua sobrevivência e bom desempenho no mercado (TANRIVERDI; ZEHIR, 2006). Essa rapidez com que a organização adquire e utiliza o conhecimento é decisivo para que os resultados apareçam.

Quanto mais ágil e bem estruturada internamente essa empresa for, mais transformações e efeitos positivos aparecerão.

Por fim, esta dissertação contribui com o avanço na teoria ao confirmar que os motivos apresentados na teoria também são identificados por especialistas tanto acadêmicos quanto de mercado e, especialmente, no reconhecimento de novas razões, não encontradas no levantamento teórico realizado, que levam a orientação para aprendizagem a alcançar performance superior.

## 7.2 IMPLICAÇÕES GERENCIAIS

O trabalho realizado oferece uma gama de implicações gerenciais. A partir da categorização das razões que levam as organizações orientadas para aprendizagem a atingir performance, foi possível identificar uma série de fatores relevantes para que as organizações levem em consideração.

Inicialmente as empresas devem entender os benefícios que as organizações que optam por se orientar para aprendizagem detêm, o que já foi citado inúmeras vezes neste estudo. A partir disso, compreende-se que determinados fatores que fazem com que essas empresas melhorem seus processos internos e atinjam melhores resultados e, essencialmente, que para se obter performance superior não basta apenas a organização ser orientada para aprendizagem, mas estas devem considerar os motivos, identificados neste estudo, como mecanismos fundamentais para que essa relação ocorra com sucesso.

Dessa forma, cuidados com relação aos recursos humanos da organização, considerados o coração da empresa, são essenciais para que a organização obtenha sucesso. A motivação dos funcionários, a busca de pessoas com perfil adequado a organização, investimento e valorização do funcionário constantemente, oferecimento de treinamentos e educação para que estejam atualizados, garantir que a liderança e a gestão, de forma, geral compartilhem do pensamento de aprendizagem, envolvendo suas equipes e compartilhando informações e conhecimento e a ter atenção quanto a que tipo de comportamento que esses colaboradores apresentam, se estão favoráveis as linhas estratégicas da organização ou se apresentam resistência e obstáculos as intenções organizacionais, são todos aspectos fundamentais que as organizações devem refletir e atentar, afinal, são os recursos humanos os responsáveis por fazer com a organização exista.

Em adição, considerando o ambiente competitivo e dinâmico do mercado atual, as organizações devem tirar proveito da capacidade de inovação que organizações orientadas para aprendizagem oferecem. Essa habilidade, além de trazer vantagem competitiva, mantém

a empresa sempre em busca de novos conhecimentos e informações, atualizada e renovada, o que já é um grande passo para o bom desempenho. Além disso, a questão da otimização dos processos também deve ser salientada. Como organizações que aprendem dependem muito de que os processos internos sejam eficientes e eficazes para atingir performance, a otimização dos mesmos garante estruturas mais enxutas, ágeis e com menos custos.

Ainda, pode-se destacar questões como a atenção a estrutura interna da organização. A partir desse estudo ficou clara a importância de uma estrutura que suporte as características inerentes a organizações para aprendizagem para que todo o processo de adquirir conhecimento tenha melhores resultados. Da mesma forma, a habilidade da empresa em quebrar barreiras institucionais como resistências internas, burocracias e até questões legislativas de cada país, é uma questão decisiva para que organizações com essa orientação estratégica alcancem bom desempenho. Também, deve-se ressaltar a questão da comunicação interna nas organizações. Como o fluxo e compartilhamento do conhecimento e de informações depende, única e exclusivamente, da comunicação entre as pessoas, a comunicação é peça chave para que organizações orientadas para aprendizagem atinjam performance superior. Ainda, a manutenção do foco estratégico deve ser lembrada. Organizações que aprendem adquirem um alto grau de conhecimento e novas informações constantemente. Isso faz com que novidades advindas do mercado e da concorrência, as vezes arriscadas ou sem relevância para a organização, tendam a tirar o foco estabelecido estrategicamente. Manter o foco e os objetivos traçados é essencial para alcançar bons resultados.

A relação com o mercado é, indiscutivelmente, fator fundamental para que organizações orientadas para aprendizagem alcancem resultados positivos. Tanto o relacionamento de qualidade e longo prazo com o consumidor, quanto ações de orientação para o mercado como responder as suas necessidades e conhecer o cliente e o mercado são questões de alta relevância baseado nos resultados desse trabalho. Ademais, a habilidade da organização de antecipar as informações e necessidades do consumidor também oferece valiosa vantagem competitiva e é um fator inerente às organizações que têm a capacidade de antever os desejos latentes e declarados do mercado e seus consumidores graças a sua habilidade em adquirir, compartilhar e disseminar o conhecimento.

Por fim, mas não menos importante, foram identificados fatores referentes a capacidade da organização de se adaptar e renovar de forma constante. Ter flexibilidade, por exemplo, permite com que as organizações orientadas para aprendizagem lidem melhor com as transformações constantes e se adaptem aos novos modelos. Têm também a habilidade em

prever e se ajustar a oportunidades e a fatores ambientais como turbulências de mercado, por exemplo, podendo se organizar internamente para que possíveis mudanças tragam benefícios e não riscos. E ainda, tem mais vantagem competitiva quando percebe a necessidade da velocidade das mudanças, da rapidez em adquirir o conhecimento e colocá-lo em prática, sendo pioneira e inovadora e não ser ultrapassada e atrasada. E finalmente, tem a habilidade de aprender com seus próprios erros e acertos e também com os dos seus concorrentes, já que está constantemente monitorando e aprendendo para se aprimorar constantemente.

Contudo, cabe ressaltar que, apesar da relação entre as organizações orientadas para aprendizagem e a performance serem possibilitadas e potencializadas pelos motivos citados acima, as organizações devem estar atentas a necessidade de se possuir outros mecanismos para que alcancem performance superior. A partir da coleta realizada, ficou evidente a necessidade de se ter outros fatores que fazem parte da organização estrutural da empresa para que o conhecimento e as informações sejam utilizados de forma efetiva. Apenas ser orientada para aprendizagem, mas não ter esses outros mecanismos internos que permitam e facilitem o fluxo de conhecimento e informações, não garantirá bons resultados.

Em suma, com estes achados, é esperado que as organizações entendam e adotem, cada vez mais, e de forma sólida e efetiva, a orientação para aprendizagem para alcançarem vantagem competitiva e, a partir disso, estejam mais atentas a todos os fatores internos mencionados que são essenciais para o bom funcionamento dessas empresas.

### 7.3. LIMITAÇÕES E SUGESTÕES DE ESTUDOS FUTUROS

Ao longo da realização desse estudo, foram observadas algumas limitações que devem ser comentadas e poderão ser consideradas como possibilidades para estudos futuros.

Como todo o estudo qualitativo, tem-se algumas limitações características desse método de pesquisa e que se aplicaram nesse estudo. A primeira delas é a impossibilidade de se generalizar os resultados obtidos, seguido pela influência pessoal do entrevistador ao interpretar os resultados coletados, além da necessidade da habilidade do pesquisador em manter a qualidade e a completude dos achados e, por fim, a dificuldade de analisar e interpretar os dados obtidos. Assim, sugere-se a realização de um estudo quantitativo, com objetivo de testar o novo modelo que se formou dos motivos da relação entre a orientação para aprendizagem e performance que foram encontrados.

Este estudo foi realizado com especialistas de mercado apenas de indústrias, limitando as percepções extraídas. Encoraja-se, então, que para estudos futuros sejam realizadas pesquisas em diferentes segmentos, como serviços, varejo, entre outros, diversificando os

resultados e, inclusive, podendo futuramente contrastar os resultados referentes aos diferentes segmentos aplicados.

Ainda, ao analisar apenas a performance organizacional relacionada a orientação para aprendizagem, este estudo restringiu possíveis achados relevantes. Sugere-se que novos estudos abordem a relação entre cada motivo encontrado com as diferentes dimensões de performance.

Por fim, aponta-se a limitação da amostra de especialistas acadêmicos. Os requisitos estabelecidos para a seleção desses respondentes foram a sua produção científica e/ou de pesquisa na área estudada, entretanto o número dessa amostra foi de apenas cinco respondentes. Houve uma significativa dificuldade em encontrar acadêmicos que preenchessem esses requisitos, apontando a necessidade de se haver mais pesquisadores que publiquem sobre o tema.

Mesmo com as referidas limitações, o estudo agrega valor à academia por compreender, de forma mais profunda, as razões que levam organizações orientadas para aprendizagem a atingir performance superior.

## REFERÊNCIAS

ABBADE, E.; ZANINI, R.; SOUZA, A. Orientação para Aprendizagem, Orientação para Mercado e Desempenho Organizacional: Evidências Empíricas. **RAC. Revista de Administração ...**, v. 16, n. 1, p. 118–136, 2012.

ALTINDAG, E.; ZEHIR, C.; ACAR, A. Strategic Orientations and their Effects on Firm Performance in Turkish Family Owned Firms. **Eurasian Business Review**, v. 1, p. 18–36, 2011.

ARGYRIS, C.; SCHÖN, D. **Organizational Learning: a Theory of Action Perspective**. Reading/Mass: Addison-Wesley, 1978.

ARGYRIS, C. Good communication that blocks learning. **Harvard Business Review**, 1994.

ARGYRIS, C.; SCHÖN, D. A.; **Organizational Learning II: theory, method, and practice**. Reading; Addison–Wesley; 1996.

BAKER, W. E.; SINKULA, J. M. Learning Orientation, Market Orientation, and Innovation: Integrating and Extending Models of Organizational Performance. **Journal of Market Focused Management**, v. 4, n. 4, p. 295–308, 1999a.

BAKER, W.; SINKULA, J. The synergistic effect of market orientation and learning orientation on organizational performance. **Journal of the academy of marketing ...**, v. 27, n. 4, 1999b.

BAKER, W.; SINKULA, J. Learning orientation, market orientation, and innovation: integrating and extending models of organizational performance. **Journal of Market-Focused Management**, v. 4, p. 295–308, 1999c.

BAKER, W.; SINKULA, J. Market orientation, learning orientation and product innovation: delving into the organization's black box. **Journal of Market-Focused Management**, v. 5, n. 1, p. 5, 2002.

BARRETT, H.; BALLOUN, J.; WEINSTEIN, A. Success factors for organizational performance: comparing business services, health care, and education. **SAM Advanced Management ...**, v. 70, n. 4, 2005.

BARNEY, J. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. **Journal of Management**, v. 17, p. 99-120, 1991.

BELL, G. G.; LAI, F.; LI, D. Firm orientation, community of practice, and Internet-enabled interfirm communication: Evidence from Chinese firms. **The Journal of Strategic Information Systems**, v. 21, n. 3, p. 201–215, set. 2012.

BELLOU, V. The role of learning and customer orientation for delivering service quality to patients. **Journal of health organization and management**, v. 24, n. 4, p. 383–395, 2010.

BITENCOURT, C.C. **Competência gerencial e aprendizagem nas organizações**. São Leopoldo: Editora Unisinos, 2005.

BRACHOS, D. et al. Knowledge effectiveness, social context and innovation. **Journal of Knowledge Management**, v. 11, n. 5, p. 31–44, 2007.

BRAUNSCHEIDEL, M. J.; SURESH, N. C. The organizational antecedents of a firm's supply chain agility for risk mitigation and response. **Journal of Operations Management**, v. 27, n. 2, p. 119–140, abr. 2009.

BROWN S.L, EISENHARDT K.M. Product development: past research, present findings, and future directions. **Academy Management Review**, v. 20, n.2. p. 343-78, 1995.

BUFORD, J. A., Jr.; BEDEIAN, A. G.; LINDNER, J. R. **Management in Extension** (3rd ed.). Columbus, Ohio: Ohio State University Extension, 1995

CALANTONE, R. J.; CAVUSGIL, S. T.; ZHAO, Y. Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance. **Industrial Marketing Management**, v. 31, n. 6, p. 515–524, set. 2002.

CAMBRA-FIERRO, J. J. et al. Market and learning orientation in times of turbulence: relevance questioned? An analysis using a multi-case study. **Quality & Quantity**, v. 46, n. 3, p. 855–871, 30 jan. 2011.

CELUCH, K., KASOUF, C.; PERUVEMBA, V. The effects of perceived market and learning orientation on assessed organizational capabilities, **Industrial Marketing Management**, v. 31, n. 6, pp.545–554, 2002.

CHAUVEL, M. A. Insatisfação e queixa a empresa: investigando os relatos dos consumidores. In: Encontro Anual da Anpad, 24., 2000: Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: ANPAD, 2000.

CHO, V. A Study of the Impact of Organizational Learning On Information System Effectiveness. **International Journal of Business and Information**, v. 2, n. 1, p. 127–158, 2007.

CIANCONI, R. Gestão do conhecimento: visão de indivíduos e organizações no Brasil. **Gestão do conhecimento: visão de indivíduos e organizações no Brasil**, 2003.

COLLINS, J.C., PORRAS, J.I. Building your company's vision. *Harvard Business Review*, v. 74, p.65–78, 1996

DAFT, R. L.; WEICK, K. E. Toward a Model of Organizations as Interpretation Systems. **The Academy of Management Review**, v. 9, n. 2, p. 284-96, 1984.

DAY, G. The capabilities of market-driven organizations. **the Journal of Marketing**, v. 58, n. 4, p. 37–52, 1994.

DEGEUS, Arie. **A empresa viva: como as organizações podem aprender a prosperar a se perpetuar**. Rio de Janeiro: Campus, 1988.

DESHPANDÉ, R.; FARLEY, J.; JR, F. W. Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: a quadrad analysis. **The journal of Marketing**, v. 57, n. January, p. 23–27, 1993.

DESHPANDÉ, R.; GRINSTEIN, A.; OFEK, E. Strategic orientations in a competitive context: The role of strategic orientation differentiation. **Marketing Letters**, v. 23, n. 3, p. 629–643, 2012.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (EDS.). **The SAGE handbook of qualitative research**. 3rd. ed. [s.l.] SAGE Publications, 2005.

DICKSON, P. Toward a general theory of competitive rationality, **Journal of Marketing**, v. 56, January, pp. 69-83, 1992

FARRELL, M. Developing a market-oriented learning organisation. **Australian Journal of Management**, v. 25, n. 2, 2000.

FARRELL, M. A.; OCZKOWSKI, E.; KHARABSHEH, R. Antecedents and performance consequences of learning success in international joint ventures. **Industrial Marketing Management**, v. 40, n. 3, p. 479–488, abr. 2011.

FARRELL, M.; OCZKOWSKI, E. Are market orientation and learning orientation necessary for superior organizational performance? **Journal of Market-Focused Management**, v. 5, p. 197–217, 2002.

FINGER, M.; BRAND, S. B. **Conceito de organização de aprendizagem aplicado à transformação do setor público: contribuições conceituais ao desenvolvimento da teoria**. Aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem: desenvolvimento na teoria e na prática. São Paulo: Atlas, 2001

FLEURY, Maria T., OLIVEIRA, Moacir. Jr., **Gestão estratégica do conhecimento**. São Paulo: Editora Atlas, 2001

FRANK, H.; KESSLER, A. Learning Orientation of SMEs and Its Impact on Firm Performance. **Journal of Marketing Development and Competitiveness**, v. 6, n. 3, p. 29–42, 2012.

GARCÍA-MORALES, V. J.; LLORENS-MONTES, F. J.; VERDÚ-JOVER, A. J. Antecedents and consequences of organizational innovation and organizational learning in entrepreneurship. **Industrial Management & Data Systems**, v. 106, n. 1, p. 21–42, 2006.

GARVIN, D. A. Building a Learning Organization. **Harvard Business Review**, v. 71, n. 4, p. 78-91, 1993.

GATIGNON, H.; XUEREBA, J. Strategic orientation of the firm new product performance. **Journal of Marketing Research**, v. 34, n. 1, p. 77-91, 1997.

GODOY, A. S. A pesquisa qualitativa e sua utilização em Administração de Empresas. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 4, p. 65–71, ago. 1995.

GONZALEZ-PADRON, T.; HULT, G. T. M.; CALANTONE, R. Exploiting innovative opportunities in global purchasing: An assessment of ethical climate and relationship performance. **Industrial Marketing Management**, v. 37, n. 1, p. 69–82, jan. 2008.

GRIESE, I.; PICK, D.; KEINALTENKAMP, M. Antecedents of knowledge generation competence and its impact on innovativeness. **Journal of Business & ...**, v. 26, n. 6, p. 468–485, 2012.

GRINSTEIN, Amir. The relationship between market orientation and alternative strategic orientations: a meta-analysis. **European Journal of Marketing** 42, v. 2 n.1 p. 115–134 ,2008

HAKALA, H. Strategic Orientations in Management Literature: Three Approaches to Understanding the Interaction between Market, Technology, Entrepreneurial and Learning Orientations. **International Journal of Management Reviews**, v. 13, n. 2, p. 199–217, 26 jun. 2011.

HANASHIRO, D.; BATISTA, M. O Executivo como Gestor de Educação e Aprendizagem. **Organizações & Sociedade**, v. 8, n. 21, p. 109–123, 2014.

HANVANICH, S.; SIVAKUMAR, K.; HULT, G. The relationship of learning and memory with organizational performance: the moderating role of turbulence. **Journal of the Academy of Marketing ...**, v. 34, n. 4, 2006.

HAO, Q.; KASPER, H.; MUEHLBACHER, J. How does organizational structure influence performance through learning and innovation in Austria and China. **Chinese Management Studies**, v. 6, n. 1, p. 36–52, 2012.

HUBER, G. P. Organizational Learning: The Contributing Processes and the Literatures, *Organization Science*, v.2, p. 88-115, 1991

HULT, G.; KETCHEN, D.; NICHOLS, E. An examination of cultural competitiveness and order fulfillment cycle time within supply chains. **Academy of management ...**, v. 45, n. 3, p. 577–586, 2002.

HULT, G. T. M. et al. Global Organizational Learning in the Supply Chain: A Low Versus High Learning Study. **Journal of International Marketing**, v. 8, n. 3, p. 61–83, set. 2000.

HULT, G. T. M.; FERRELL, O. .; HURLEY, R. F. Global organizational learning effects on cycle time performance. **Journal of Business Research**, v. 55, n. 5, p. 377–387, maio 2002.

HULT, G. T. M.; HURLEY, R. F.; KNIGHT, G. A. Innovativeness: Its antecedents and impact on business performance. **Industrial Marketing Management**, v. 33, n. 5, p. 429–438, jul. 2004.

HULT, T.; KETCHEN, D.; ARREFELT, M. Strategic supply chain management□: improving performance through a culture of competitiveness and knowledge development. **Strategic Management Journal**, v. 1052, n. October 2005, p. 1035–1052, 2007.

HURLEY, R. F.; HULT, G. T. M. Market Innovation , Learning□: An Organizational and Empirical Integration Examination. **Journal of Marketing**, v. 62, n. 3, p. 42–54, 1998.

JANTUNEN, A. et al. Strategic orientations of born globals—Do they really matter? **Journal of World Business**, v. 43, n. 2, p. 158–170, mar. 2008.

- KANDEMIR, D.; HULT, T. A conceptualization of organizational learning in international joint ventures. **American Marketing Association**, v. 13, 2002.
- KAYA, N.; PATTON, J. The effects of knowledge-based resources , market orientation and learning orientation on innovation performance□: an empirical study of. **Journal of International Development**, v. 219, n. January 2010, p. 204–219, 2011.
- KESKIN, H. Market orientation, learning orientation, and innovation capabilities in SMEs: An extended model. **European Journal of Innovation Management**, v. 9, n. 4, p. 396–417, 2006.
- KHANDEKAR, A.; SHARMA, A. Organizational learning and performance: Understanding Indian scenario in present global context. **Education + Training**, v. 48, n. 8/9, p. 682–692, 2006.
- KOHLI, A.; JAWORSKI, B. Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications. **The Journal of Marketing**, 1990.
- KOHLI, A. K.; JAWORSKI, B. J.; KUMAR, A. Markor: Measure of Market Orientation. **Jornal of Marketing Research**, v. 30, n. 4, p. 467–477, 1993.
- KOLB, David. A. **Experiential learning: experience as the source of learning and development**. New Jersey: Prentice Hall, 1984.
- KREITNER, R. **Management** (6th ed.). Boston: Houghton Mifflin Company, 1995
- KUNGWANSUPAPHAN, C.; SIENGTHAI, S. Exploring entrepreneurs' human capital components and effects on learning orientation in early internationalizing firms. **International Entrepreneurship and Management Journal**, v. 10, p. 561–587, 2014.
- LAGES, L. F.; SILVA, G.; STYLES, C. Performance. **Journal of International Marketing**, v. 17, n. 4, p. 47–70, 2009.
- LANGERAK, F.; HULTINK, E. J.; ROBBEN, H. S. J. The Impact of Market Orientation, Product Advantage, and Launch Proficiency on New Product Performance and Organizational Performance. **Journal of Product Innovation Management**, v. 21, n. 2, p. 79–94, mar. 2004.
- LEVITT, B.; MARCH, J. Organizational Learning. **Annual Review of Sociology**, v. 14, p. 319-40, 1988.
- LIN, C.-H.; PENG, C.-H.; KAO, D. T. The innovativeness effect of market orientation and learning orientation on business performance. **International Journal of Manpower**, v. 29, n. 8, p. 752–772, 2008.
- LINDNER, J. R.. Understanding employee motivation. *Journal of extension*, v.36, n. 3, p. 1-8, 1998.
- LIU, S. S.; LUO, X.; SHI, Y.-Z. Integrating customer orientation, corporate entrepreneurship, and learning orientation in organizations-in-transition: an empirical study. **International Journal of Research in Marketing**, v. 19, n. 4, p. 367–382, dez. 2002.

LUO, X.; LIU, S. Learning organizations in a transition economy□: A resource-based view. **American Marketing Association**, 2002.

MAHMOUD, M. A.; YUSIF, B. Market orientation, learning orientation, and the performance of nonprofit organisations (NPOs). **International Journal of Productivity and Performance Management**, v. 61, n. 6, p. 624–652, 2012.

MALHOTRA, N.K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001

MATSUNO, K.; MENTZER, J. T.; RENTZ, J. O. A conceptual and empirical comparison of three market orientation scales. **Journal of Business Research**, v. 58, n. 1, p. 1–8, jan. 2005.

MAVONDO, F. T.; CHIMHANZI, J.; STEWART, J. Learning orientation and market orientation: Relationship with innovation, human resource practices and performance. **European Journal of Marketing**, v. 39, n. 11/12, p. 1235–1263, 2005.

MEHTA, R. et al. Strategic alliances in international distribution channels. **Journal of Business Research**, v. 59, n. 10-11, p. 1094–1104, out. 2006.

MILES, M. B. Qualitative data as an attractive nuisance: the problem of analysis, **Administrative Science Quarterly**, v. 24, n. 4, p. 590-601, 1979.

MILES, M. B.; HUBERMAN, M. A. **Qualitative Data Analysis**. [s.l.] SAGE Publications, 1994.

MORGAN, N. Marketing and Business Performance. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 40, n. 1, p. 102–119, 20 ago. 2012.

NARVER, J. C.; SLATER, S. F. The effect of a market orientation on business profitability. **The Journal of Marketing**, v. 54, n. 4, p. 20–35, 1990.

NARVER, J.C.; SLATER, S.F.; MACLACHLAN, D.L. Responsive and proactive market orientation and new- product success. **Journal of Product Innovation Management**, v. 21, p. 334–347, 2004

NASUTION, H. N. et al. Entrepreneurship: Its relationship with market orientation and learning orientation and as antecedents to innovation and customer value. **Industrial Marketing Management**, v. 40, n. 3, p. 336–345, abr. 2011.

NASUTION, H. N.; MAVONDO, F. T. Organisational capabilities: antecedents and implications for customer value. **European Journal of Marketing**, v. 42, n. 3/4, p. 477–501, 2008.

NEVES, J. L..Pesquisa qualitativa – características, usos e possibilidades. p. 1–5, 1996.

NGUYEN, T.; BARRETT, N. The knowledge-creating role of the internet in international business: evidence from Vietnam. **Journal of International Marketing**, v. 14, n. 2, p. 116–147, 2006.

NGUYEN, T. D. Factors affecting the utilization of the internet by internationalizing firms in transition markets: Evidence from Vietnam. **Marketing Intelligence & Planning**, v. 25, n. 4, p. 360–376, 2007.

NGUYEN, T. D.; BARRETT, N. J.; FLETCHER, R. Information internalisation and internationalisation—Evidence from Vietnamese firms. **International Business Review**, v. 15, n. 6, p. 682–701, dez. 2006.

NOTESS, G. R. The Internet as an On-line Service: Bibliographic Databases on the Net. **Database**, v. 19, n.4, p.92-95, 1996.

NYBAKK, E. et al. Antecedents to forest owner innovativeness: An investigation of the non-timber forest products and services sector. **Forest Ecology and Management**, v. 257, n. 2, p. 608–618, jan. 2009.

NYBAKK, E. Learning Orientation, Innovativeness and Financial Performance in Traditional Manufacturing Firms: a Higher-Order Structural Equation Model. **International Journal of Innovation Management**, v. 16, n. 05, p. 1250029, out. 2012.

PALADINO, A. Analyzing the Effects of Market and Resource Orientations on Innovative Outcomes in Times of Turbulence \*. **Journal of Product Innovation Management**, v. 25, n. 6, p. 577–592, nov. 2008.

PANAYIDES, P. M. The impact of organizational learning on relationship orientation, logistics service effectiveness and performance. **Industrial Marketing Management**, v. 36, n. 1, p. 68–80, jan. 2007.

PANAYIDES, P. M.; SO, M. Logistics service provider–client relationships. **Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review**, v. 41, n. 3, p. 179–200, maio 2005.

PESSONI, A.; PORTUGAL, K. A transição da comunicação corporativa: possibilidade de participação nas mídias organizacionais. **Intercom - Revista Brasileira de Ciências da Comunicação**, v. 34, n. 2, p. 137–156, 2011.

PRIETO, Isabel. M., REVILLA, Elena. Assessing the impact of learning capability on business performance: empirical evidence from Spain. **Management Learning**, v. 37, n. 4, p. 499-522, 2006

RHEE, J.; PARK, T.; LEE, D. H. Drivers of innovativeness and performance for innovative SMEs in South Korea: Mediation of learning orientation. **Technovation**, v. 30, n. 1, p. 65–75, jan. 2010.

ROATH, A.; SINKOVICS, R. Utilizing relational governance in export relationships: leveraging learning and improving flexibility and satisfaction. **Advances in International Marketing**, v. 16, n. 05, p. 157–185, 2006.

ROSS, M.; GRACE, D. Exploring the international student recruitment industry through the Strategic Orientation Performance Model. **Journal of Marketing Management**, v. 28, n. 5-6, p. 1–50, 2012.

- SAMPIERI, R.; COLLADO, C.; LUCIO, P. O processo de pesquisa e os enfoques quantitativo e qualitativo. In: **Metodologia de Pesquisa**. São Paulo: McGraw-Hill, 2006. p. 4–21.
- SANTOS-VIJANDE, M. L. et al. Organizational learning and market orientation: interface and effects on performance. **Industrial Marketing Management**, v. 34, n. 3, p. 187–202, abr. 2005.
- SENGE, P. M. **A Quinta Disciplina: arte, teoria e prática da organização de aprendizagem**. São Paulo: Nova Cultural, 1990.
- SENGE, P. **A dança das mudanças: os desafios de manter o crescimento e o sucesso em organizações que aprendem**. Rio de Janeiro: Zumble/Campus, 2000.
- SENGE, P. **A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende**. São Paulo: Best Seller, edição revisada, 2004.
- SHAW, Robert B.; PERKINS, Dennis N. Teaching organizations to learn. **Organization Development Journal**, V. 9, n.4, p. 1-12, 1991
- SCHIEMANN, W. A. Organizational Change Starts with a Strategic Focus. **Journal of Business Strategy**, v. 14, n. 1, p. 43–48, jan. 1993.
- SHOHAM, A. et al. Testing an organizational innovativeness integrative model across cultures. **Journal of Engineering and Technology Management**, v. 29, n. 2, p. 226–240, abr. 2012.
- SHOHAM, A.; ROSE, G. M.; KROPP, F. Market orientation and performance: a meta-analysis. **Marketing Intelligence & Planning**, v. 23, n. 5, p. 435–454, 2005.
- SIMON, Herbert. A. Bounded rationality and organizational learning. **Organization Science**, v. 2, n. 1, p. 125-134, 1991.
- SINKULA, J. Market information processing and organizational learning. **The Journal of Marketing**, v. 58, n. 1, p. 35–45, 1994.
- SINKULA, J. M.; BAKER, W. E.; NOORDEWIER, T. A Framework for Market-Based Organizational Learning: Linking Values, Knowledge, and Behavior. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 25, n. 4, p. 305–318, 1 set. 1997.
- SLATER, S. F.; NARVER, J. C. Market Orientation and the Learning Organization. **Journal of Marketing**, v. 59, n. 3, p. 63–74, 1995.
- TAJEDDINI, K. Customer Orientation, Learning Orientation, and New Service Development: An Empirical Investigation of the Swiss Hotel Industry. **Journal of Hospitality & Tourism Research**, v. 35, n. 4, p. 437–468, 13 jan. 2011.
- TAN, Y. C.; MAVONDO, F.; WORTHINGTON, S. Organisational capabilities and relationship quality: Performance implications for palm oil processors in Malaysia. **Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics**, v. 23, n. 2, p. 152–164, 2011.

TANRIVERDI, H.; ZEHIR, C. Impact of learning organizations' applications and market dynamism on organizations' innovativeness and market performance. **The Business Review**, v. 6, n. 2, 2006.

VERONA, G. A resource-based view of product development. **Academy of Management Review**, v. 24, n. 1, p. 132-42, 1999.

WANG, C. Entrepreneurial orientation, learning orientation, and firm performance. **Entrepreneurship Theory and Practice**, 2008.

WONG, P.S.; CHEUNG, S.O. An analysis of the relationship between learning behaviour and performance improvement of contracting organizations. **International Journal of Project Management**, v 26 n. 2, p. 112-23, 2008.

XIE, H.; LIU, C.; CHEN, C. Relationships among market orientation, learning orientation, organizational innovation and organizational performance: An empirical study in the Pearl River Delta region of China. **Frontiers of Business Research in China**, v. 1, n. 2, p. 222–253, maio 2007.

YILMAZ, C.; ALPKAN, L.; ERGUN, E. Cultural determinants of customer- and learning-oriented value systems and their joint effects on firm performance. **Journal of Business Research**, v. 58, n. 10, p. 1340–1352, out. 2005.

ZAHRA, S. A.; IRELAND, R. D.; HITT, M. A. International expansion by new venture firms: international diversity, mode of market entry, technological learning, and performance. **Academy of Management Journal**, v. 43, p.925–950, 2000.

ZEHIR, C.; EREN, M. Field research on impacts of some organizational factors on corporate entrepreneurship and business performance in the Turkish automotive industry. **Journal of American Academy of Business**, v. 10, n. 2, 2007.

ZHANG, D. DI. Absorptive capability and its mediating effect on the learning and market orientations' influences on performance. **International Journal of Technology Marketing**, v. 4, n. 2/3, p. 275, 2009.

## APÊNDICE 1 – ROTEIRO DE ENTREVISTA - MERCADO

### ROTEIRO DE ENTREVISTA – ORIENTAÇÃO PARA APRENDIZAGEM (MERCADO)

Entrevistado: \_\_\_\_\_

Função: \_\_\_\_\_

Data: \_\_\_\_\_

Hora: \_\_\_\_\_

1. Apresentação pessoal;
2. Apontar objetivos da pesquisa;
3. Ressaltar a importância da colaboração pessoal do entrevistado;
4. Explicar a necessidade de gravação para transcrição posterior
5. Deixar claro que as respostas devem ser baseadas na experiência profissional e não vinculada a uma empresa;
6. Definir construto estudado;

**Objetivo da Pesquisa:** compreender os motivos de relação entre orientação para aprendizagem e performance.

**Definição de Orientação para Aprendizagem:** é a capacidade que uma organização tem de adquirir conhecimentos com suas experiências e a experiência de outros, e modificar sua forma de funcionar de acordo com esse conhecimento, além de levar em consideração as experiências positivas e negativas. Também estimula, dentro do quadro de funcionários, o pensar de forma nova, questionando o modo como as atividades e tarefas são feitas.

1. Experiência profissional – resgate
2. Identificar o fenômeno: Pensando que OA é (definição), você lembra de ter observado esse posicionamento na empresa? E em alguma outra empresa que conhece? Pode dar exemplos?
3. Questionar sobre a consequência - Se sim (identificou), no que isso impactou? Qual foi a consequência? (PE?)
4. Explorar melhor cada uma das consequências. (Tipo de PE)
5. Buscar os motivos da relação – O que levou a isso?
6. Além dos motivos apontados, você lembra de ter observado (check list motivos)? Por que? Pode dar exemplos?

## APÊNDICE 2 – ROTEIRO DE ENTREVISTA - ACADÊMICOS

### ROTEIRO DE ENTREVISTA – ORIENTAÇÃO PARA APRENDIZAGEM (ACADÊMICOS)

Entrevistado: \_\_\_\_\_

Instituição: \_\_\_\_\_

Data: \_\_\_\_\_

Hora: \_\_\_\_\_

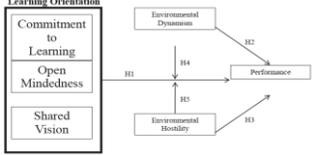
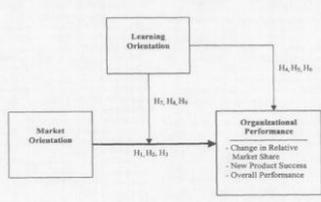
7. Apresentação pessoal;
8. Apontar objetivos da pesquisa;
9. Ressaltar a importância da colaboração pessoal do entrevistado;
10. Explicar a necessidade de gravação para transcrição posterior
11. Deixar claro que a respostas devem ser baseadas na experiência profissional e não vinculada a uma empresa;
12. Definir construto estudado;

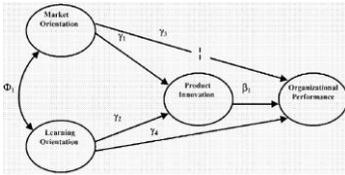
**Objetivo da Pesquisa:** compreender os motivos de relação entre orientação para aprendizagem e performance.

**Definição de Orientação para Aprendizagem:** é a capacidade que uma organização tem de adquirir conhecimentos com suas experiências e a experiência de outros, e modificar sua forma de funcionar de acordo com esse conhecimento, além de levar em consideração as experiências positivas e negativas. Também estimula, dentro do quadro de funcionários, o pensar de forma nova, questionando o modo como as atividades e tarefas são feitas.

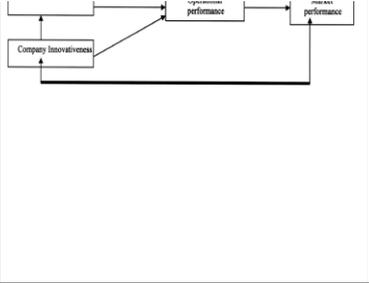
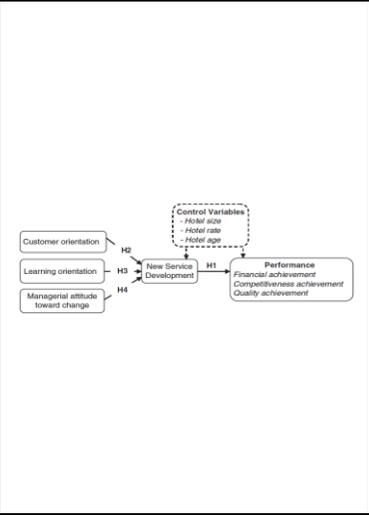
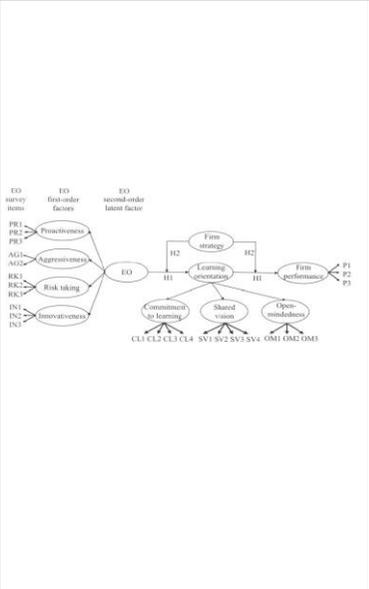
1. Resgate da experiência acadêmica sobre o tema
2. Identificar os leva a organização com essa orientação a um melhor desempenho? (Motivos). Exemplificar situações empresariais que o entrevistado consegue identificar.
3. O que uma empresa com esse posicionamento poderia fazer para atingir PE superior?
4. Além dos motivos apontados, você lembra de ter observado (check list motivos)? Por que? Pode dar exemplos?

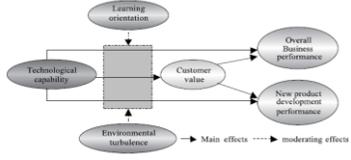
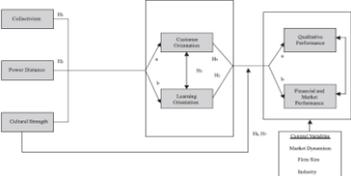
### **APÊNDICE 3 – LEVANTAMENTO REDUZIDO**

Nº	Artigo	Autor	Ano	Modelo	Relação	Motivos das relações	Mediador
1	Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance	Calantone, R; Cavusgil, T; Zhao, Y	2002		<p>C (direto)</p> <p>C (direto e indireto)</p>	<p>LO influencia Inovativenss; org committed to learning seeks a full understanding of its environment, customers, competitors and emerging tech; innovation is a broad process of learning tahta enables implementation of new ideas, products, processes; positive learning climate is beneficial for firms that aspire to stant out through product development; employees learn and develop new skills as well as share existing knowledge (product development); LO is central not only for innovation but also for other activities; LO-inovativenss is affected by the length of time the org has been in business (older firms are more likely to employ knowledge learned and turn it into innovation - younger need to establish an efficient mechanism for rapidly internalizing knowledge;</p> <p>Various scholars have long acknowledged the importance of learning orientation to overall firm performance [25]. A firm with a strong learning orientation is not simply a collector or storehouse of knowledge but a processor of it. Feedback from customers, channels, and competitors must be used to develop core competence. A learning orientation influences the degree to which firms are likely to promote generative learning as a long-lasting core competency [12,37]. The strategic literature suggests that no one strategy will allow businesses to earn long-run supernormal profits [38]. One of the most important characteristics of learning-oriented firms is that they foresee environmental and market changes and make adjustments. For example, many leading automotive companies have already developed designs for their 2010 models. Learning-oriented firms are even willing to question their well-operated organizational systems, and update fundamental operating philosophies [15,39]. Such firms drive the market rather than be driven by it. Such attitudes, behaviors, and strategies should lead to superior long-term performance.</p>	Firm inovativenss
2	Learning orientation of SMEs and its impact on firm performance	Frank, H; Kessler, A; Mitterer, G; Weismeier-Sammer, D	2012		C (direto)	Lo even impacts non-financial performance indicators as share of regular customers and sucesswith new products and services; environmental dynamis acts as a significant predictor for firm performance, developing teh capability of adapting more effectively and efficiently to new environmental condicions and therefore might be more successfull than their large counterparts; hostile environments impacts SME performance negatively;	-
3	Are Market orientation and Learning orientation necessary for superior organizational performance?	Farrel, M; Oczkowski, E	2002	-	<p>C (direto)</p> <p>C (indireto)</p>	<p>MO remains significant (4 measures; MO was better able to explain variations in those indicators, thamn was LO. MO is the pre-eminent strategy, given its overyal explanatory power regargind the aforementioned dependent variables of interest</p> <p>LO ; insignificant( all measures) when relating to performance; It is preferable for a firm to have a strong MO = LO - MO- OP</p>	suggests that MO mediates de LO- OP relation
4	The synergistic effect of market orientation and learning orientation on organizational performance	Baker, W; Sinkula, J	1999b		C (direto)	OL influce performance indirectly through the qualitative improvement of market oriented processes, not through a direct effect as found in teh article; low LO showed no effect on OP; strong learning orientationpromotes a clear identification of the functional source of new product innovation; MO must be complemented by na appropriate climate for learning; firms need both entrepreneurial and market oriented culture elements to breed the adaptive and generative learning behavior requires for success;	-

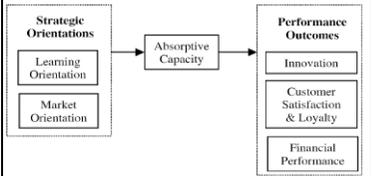
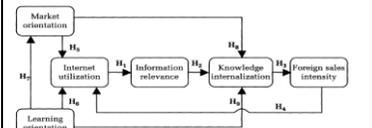
5	Learning orientation, Market Orientation, and Innovation: Integrating and Extending Models of Organizational Performance	Baker, W; Sinkula, J	1999a		C (direto)	<p>A strong LO may be more important to the firm than a strong MO; Firms may have a market orientation, but the quality of their market oriented behaviors may be weak relative to other firms. Resources that influence the quality of mO behaviors, are arguably as necessary as a MO itself. LO is more of these resources.</p> <p><b>Why are many market-oriented firms unable to improve their new product success rates? Our results will suggest that, alongside the customer-driven approach to product innovation, firms must instill the ability to engage in dynamic generative learning if they want to be consistently first to market with differentiated successful innovations (Baker and Sinkula, 1999a, 1999b; Sinkula, Baker and Noordewier, 1997). The results of this study have been facilitated because established measures exist for learning orientation (Baker and Sinkula, 1999a; Sinkula, Baker and Noordewier, 1997) and market orientation (Narver and Slater, 1990; Kohli, Jaworski and Kumar, 1993), which demonstrates that they are distinct, yet related constructs.</b></p>	OM Product Innovation
				C (direto)	<p>LO e MO are key to successful innovation driven performance; The effect of LO on product innovation was stronger than that of MO; customer driven approach to product innovation, firms must make a deliberate , systematic effort to instill the ability to engage in dynamic generative learning if they want to be consistently first to market with differentiated successful innovations; Higher order learning requires not only the ability to experiment with new ways to deliver core product category benefits, but also the ability to discard limiting beliefs and assumptions about the external marketing environment; LO encourages firms to question not only the information they process but also whether their particular papproach to innovation is applicable, scan the external environment for new technological paradigms that may offer a better means to deliver core product category benefits; LO is expected to facilitate the type of higher order learning that leads to technologically driven shifts in product paradigms</p>		
				C (direto e indireto)	<p>LO e MO affect organizational performance indirectly through their effect on product innovation; LO has a direct effect on org performance and MO did not; Firms with strong LO are likely to engage in a much broader array of innovative activities that increase the productivity of all employees and functions within the firm, including the creation of more labor efficient organizational structures, the improved use of technology to lower administrative overheads, the more effective use of capital makrets , more open channels of communication, innovative trining techniques, etc</p>		
				C (direto - M3, M6); A (M4,M5); C (ind - M10)			
				C(direto - M3, M7); A (M4, M5); C (ind M9, M10)			
				A (M3, M4, M5); C (direto - M8, M9, M10)			
				A (M1)			

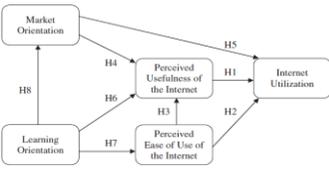
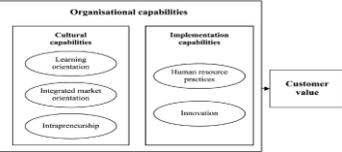
<p>6</p> <p>The Role of Entrepreneurship in Building Cultural Competitiveness in Different Organizational Types</p>	<p>Hult, T; Snow, C; Kandemir, D</p>	<p>2003</p>		<p>R (M2); C (Ind - M3, M6, M7, M8, M9, M10); C (direto - M4, M5)</p>		<p>Empreendedorismo; Inovativness; MO</p>
<p>7</p> <p>The Relationship of Learning and Memory with organizational Performance: the Moderating Role of Turbulence</p>	<p>Hanvanich, S; Sivakumar, K; Hult, T</p>	<p>2006</p>		<p>C (direto)</p>	<p>Market turbulence and technological turbulence do not equally moderate the positive relationship of LO and Performance; LO - innovativeness become stronger when market or technological turbulence is high, the effect of market turbulence is stronger than that of tech turbulence. When environments become more turbulent, market turbulence increases the value of LO more than tech turb does; it is necessary to rebuild new capabilities to address environmental turbulence and the effectiveness of learning on performance is greater. Firms with high LO value learn and create new knowledge and are likely to seek new work practices. To survive in turbulent environments, firms must become responsive to changing preferences of current customers as well as the preferences of new customers and firms that view learning as a key to improvement and that are not constrained by current business models or practices are more likely to uncover a novel way to serve customers better; In the presence of market turb, the value of LO increases because it can deliver idea heterogeneity or idea variety that broadens the number of possible useful and profitable actions in an organization, enabling firms to improve performance and innovativeness</p>	
<p>8</p> <p>Global organizational learning effects on cycle time performance</p>	<p>Hult, T; Ferrel, O; Hurley, R</p>	<p>2002</p>		<p>C (direto)</p>	<p>The achieved capacity for organization learning obtained through education and training via the learning seminars has direct and significant effect on cycle time performance; SBU representatives who attended purchasing specific learning seminars have a greater degree of achieved capacity for organizational learning and that this achieved level of learning capacity positively affects cycle time performance in the purchasing process; Organizational learning can be realized by having purchasing participants obtain a higher degree of capacity for organizational learning through education and training.</p>	
<p>Impact of Learning organizations' applications and market</p>				<p>A</p>	<p>In dynamic markets, the environment in which market components changes continuously, new tech are presented constantly, product life cycles are short, products become indistinguishable quickly and competitors appear and disappear rapidly, companies must rely upon the development of new information, spread it organization-wide, and apply it to produce new products and processes</p> <p><b>H1:</b> Organizational learning and Market Dynamism are correlated directly and positively.  <b>H2:</b> Organizational learning, Market Dynamism, Company Innovativeness and Operational Performance are correlated directly and positively  <b>H3:</b> Organizational Learning, Market Dynamism, Company Innovativeness and Market Performance are correlated directly and positively  <b>H4:</b> Organizational Learning, Market Dynamism, Company Innovativeness, Operational Performance and Market Performance are correlated directly and positively.</p>	<p>become a changing and dynamic organization, in a constant state</p>

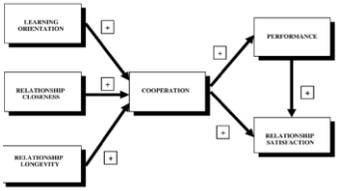
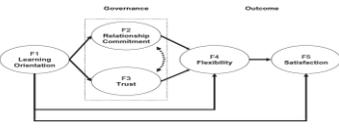
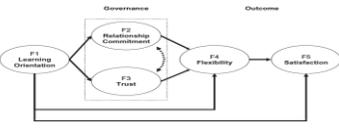
9	dynamism on organizations' innovativeness and market performance	Tanriverdi, H; Zehir, C	2006		C (indireto)	The essence of the learning organization concept consist of perfonal mastery, the discipline of working with mental models, building shared visions, team learning and systems thinking. Companies having and understanding of system thinking are often those that last and become leaders in their industries.	operational performance
10	Customer orientation, learning orientation, and New Service Development: Na empirical investigation of the swiss hotel industry	Tajeddini, K	2011		C (direto)	NSD is a continous process oriented toward the long term, it requires continuous learning and engaging employees in the quest for innovation. Continuous learning enables the NSD employees to learn from the past and also provides the basis for new and emerging strengths. If hotels make an effort to develop new insights and promote the value of learning in their business, they benefit from a higher NSD; Lo can distinguish hotels from theis competitors; Hotels skilled at creatin, acquiring, and transferring knowledge enhance their NSD; Hotels recognize the importance of conversion of new knowledge into new services; learning only occurs if an organization recognizes the need to change and acquire new knowledge and understanding. Organizations with the best chance to succeed and thrive in the future are learning organizations. LO has the most significant antecedent effect on NSD.	
11	Entrepreneurial orientation, Learning orientation and Firm Performance	Wang, C	2008		A	Firm innovativeness relative to market proactiveness and competitive agressiveness, had higher correlation coeffiecients with eacho of the first order factors of LO, because innovativeness and LO both have a stronger internal oreintation toward business processes and self-renewal, whilst proactiveness and aggressiveness both have stronger external oreintation toward the market and the competition. Innovative firms encourage people to seek unusual and novel solutions, and tolerate mistakes. Individuals within the firm are motivated to learn and more receptive to new information. Innovative firms often adopt cross-functional teams, rather than traditional authoritarian and hierarchical structures, to facilitate communications that bring about an organtion-wide consensus of goals and directions. Innovative firms instill values of commitement to learning, open-mindedness and shared vision. EO may psotively influence LO through stimulating firms to unlearn onld ways of doing things, or through enabling felxibility and facilitating frims to reconfigure their skills and talents.	NSD
					C (direto)	Firm's commitment to learning and receptivity to new, external informantion are fundamental to the intensity of learning, but learning is conducive to firm performance only when the learning efforts are channeld effectively toward common organizational goals. Shared vision influences the direction of learning and plays a crucial role in the mediating role of Lo in the EO-performance relationship. Among the first order factors of LO, shared vision had the hishtes correlation with firm performance. This is consistent with the prediction and the theory; although EO creates a fertile internal environment and broadens the scope for organizational learning to occur, in medium/large firms an entrepreneurial vision must be shared effectively among all organizational members in order to bring about a positive effect on performance	

12	How Technological capability influences business performance	Wang, Y; Lo, H, Xhang, Q, Xue, Youzhi	2006				
13	Cultural determinants of customer- and learning - oriented value systems and their joint effects on firm performance	Yilmaz, C, Lutfihak, A, Ergun, E	2005		<p>A</p> <p>A</p> <p>R</p> <p>C (direto)</p> <p>C (direto)</p>	<p>Collectivistic cultures encourage the subordination of personal interests to the goals of a larger work group and put more emphasis on sharing and cooperation, give priority to supportive organizational practices, interpersonal connectedness, group solidarity, joint responsibility and harmony. The generation and dissemination and utilization of knowledge and ideas, including those pertaining to the customers, are generally easier in collectivist organizations than in individualistic ones. Such learning and responsiveness to market information may also occur in individualistic cultures, however these actions are viewed as instrumental (reach personal goals).</p> <p>Negative correlation to LO as expected, because high power distance would inhibit the voicing and sharing of new insights and information and therefore negatively influence CO and LO. In power distance organizations people will have little inclination to take responsibilities outside the immediate scope of their jobs, act on urgent marketplace information or provide individual input into strategy and planning. Asymmetric power relationships are generally characterized as lacking informal communication patterns, which may impede knowledge acquisition through exploration and generative learning and inhibit diffusion of knowledge within the organization</p> <p>LO and CO emphasize information processing and use. CO value system influences customer-related information processing activity and prioritizes its use in the strategic process, so CO facilitates LO. LO is more inclusive than CO in terms of both the scope of the information processed and the higher order examination of this activity (deeper). LO could also contribute positively to CO. Bidirectional relationship.</p> <p>LO relates more strongly to this performance type ( employee satisfaction and commitment, quality improvements, and innovativeness. LO exerts a positive effect on qualitative firm performance under the low cultural strength condition</p> <p>Positive but only marginally significant</p>	
14	The role of learning and customer orientation for delivering service quality to patients	Bellou, V	2009		C (direto)	<p>Employees recognize LO significance for quality of medical care. Gathering market related information, developing new knowledge and spreading it across all organizational members helps the organization not only keep up with but also lead the market. As most of our respondents have tertiary education or above, they have a high learning ability. When they work in companies with a good learning culture, their learning ability on new systems like EDMS will be magnified</p>	

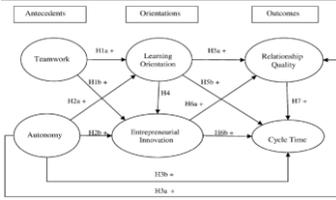
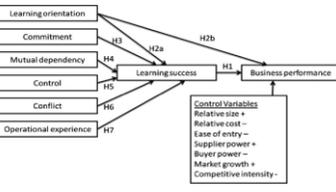
15	A Study of the Impact of Organizational Learning On Information System Effectiveness	Cho, V	2007	<p>The diagram shows Management Support of IS Implement and Learning Orientation as independent variables. Management Support of IS Implement has direct paths to Satisfaction (H3a), Individual Impact (H3b), and Organizational Impact (H3c). Learning Orientation has direct paths to Satisfaction (H2a), Individual Impact (H2b), and Organizational Impact (H2c). Satisfaction has a path to Individual Impact (H1a), and Individual Impact has a path to Organizational Impact (H1b).</p>	C (direto)	<p>Organizations with a strong learning orientation generally have a more effective training program in IS implementation, and their effective training program, in turn, drives higher user satisfaction and overall IS effectiveness. Well-trained users feel more capable of operating the system and are thus more satisfied with it. Laboratory studies confirm that training can elevate use, satisfaction, and performance. Learning orientation, therefore, results in persistent IS use and eventually a higher level of satisfaction because of the ability to command IS. In this regard, we suppose that learning orientation will have an influence on one's satisfaction with a workable IS once he or she puts the effort in learning and using IS. Compared with employees in organizations with a low-learning orientation, employees in a high-learning orientation are more willing to learn new challenges, such as adopting IS for their work. Even though it may make no difference in their IS use (since most organizational information systems are compulsory), we suppose that employee working in an organization with a high-learning orientation will be more satisfied using their IS. With better learning culture and deeper understanding of EDMS, the impact of an information system on respondents' individual tasks will be significantly enhanced.</p>	
					C (direto)	<p>employees in an organization with a high-learning orientation are more open-minded about unlearning their existing practices and accepting new challenge in using IS for their work. They are also more committed to learn, even though some employees may generate their own ways of using the information system. This is especially true when the learning organization comes along with an effective training program that, in turn, injects a better understanding of the IS-enabled business process. With their understanding and acceptance of IS, employees will receive more positive impact from using it. Thus, we expect that there will be a large individual impact for an organization with a high-learning orientation.</p>	
16	The organizational antecedents of a firm's supply chain agility for risk mitigation and response	Braunscheidel, M; Suresh, N	2009	<p>The diagram is a complex conceptual model. It shows Organizational Learning (with sub-nodes: Customer Orientation, Competitive Orientation, Inter-Organizational, and Organizational Learning) leading to External Integration (with sub-nodes: Model Orientation, External Integration, and Firm's Supply Chain Agility). External Integration leads to Firm's Supply Chain Agility (with sub-nodes: Firm's Supply Chain Agility, External Integration, and Firm's Supply Chain Agility). Firm's Supply Chain Agility leads to Firm's Supply Chain Agility (with sub-nodes: Firm's Supply Chain Agility, External Integration, and Firm's Supply Chain Agility). The model also includes nodes for Organizational Learning, External Integration, and Firm's Supply Chain Agility, with various paths and relationships indicated by arrows and labels like H1a, H1b, etc.</p>	C (direto)	<p>Likewise, learning orientation is explored as an antecedent to integration efforts. Firms with a learning orientation may actively question how well their organizational processes work, how well they are internally organized, and how well they are externally connected to serve the customers. It may be surmised that firms with high learning orientation may actively question their current processes, and seek better ways to be organized such as using cross-functional teams, and adopting a process orientation.</p>	
					C (indireto)	<p>and how well they are externally connected to serve the customers. It may be surmised that firms with high learning orientation may actively question their current processes, and seek better ways to be organized such as using cross-functional teams, and adopting a process orientation.</p>	
	Knowledge	Brachos, D.		<p>The flowchart shows Organizational Context (with sub-nodes: Social Interaction, Trust, Motivation, Learning Orientation, and Management Support) leading to Knowledge Transfer Effectiveness (with sub-nodes: Perceive Usefulness of Knowledge). Knowledge Transfer Effectiveness leads to Organizational Performance (with sub-nodes: New Product Introduction).</p>	C (direto)	<p>Thus, a learning orientation in the business unit prevents participants from hiding and not transferring valuable knowledge and, in parallel, protects from undesired situations (Tsai and Ghosal, 1998). The authors view a learning orientation as a bonding mechanism that helps different parts of a business unit to integrate or to combine knowledge. Overall, the authors have argued that a context characterized by a combination of trust, motivation, learning orientation, social interaction, and top management support fosters the perceived usefulness of knowledge within business units</p>	

17	effectiveness, social context and innovation	Kostopoulos, K., Soderquist, K.E., Prastacos, G	2007		C (indireto)	The introduction of new products and services is an important precursor of organization performance (Damanpour, 1991) and new value creation (Tsai and Ghoshal, 1998). The rate of new product introduction can mirror a firm's capacity of managing, sharing, creating and combining new and existing knowledge (Smith et al., 2005). Business units need to provide paths and flows where knowledge is deliberately distributed. Moreover, they need to make full use of their knowledge (Levin and Cross, 2004) so as to support innovative activities (Tsai, 2001). Perceived usefulness of knowledge will, in turn, positively affect the level of new products and services introduction as well as the creation of wealth from a wider social perspective. Accordingly, the authors expect perceived usefulness of knowledge to be an important prerequisite to the innovation process.	
18	Absorptive capability and its mediating effect on the learning and market orientations' influences on performance	Zhang, D	2009		C (direto)	Integrated organisational learning is about not only the process of gathering the knowledge, but also what firms do about the knowledge they have gathered (Gray and Meister, 2003; Vera and Crossan, 2003). Thus, organisations with high levels of learning orientation should also develop a high level of absorptive capacity in order to maximise the benefits of learning. As learning occurs, the organisation's absorptive capacity determines how much of the learned knowledge is retained and shared, and perhaps more importantly, acted upon.	AC media LO e 3 tipos de performance
					C (indireto)	Integrated organisational learning is about not only the process of gathering the knowledge, but also what firms do about the knowledge they have gathered (Gray and Meister, 2003; Vera and Crossan, 2003)	
					C (indireto)	Prior studies have demonstrated that learning-oriented firms are more effective in establishing and maintaining long-term relationships with their clients and customers (Santos-Vijande et al., 2005). Researchers have demonstrated that learning about customers and competitors leads to enhanced customer responsiveness, which, in turn, leads to higher customer satisfaction and customer loyalty (Kohli and Jaworski, 1990).	
					C (indireto)	Learning orientation is the firm's propensity and openness to learning, and therefore, is a critical antecedent to firm performance (Calantone et al., 2002; Hult et al., 2004). Learning orientation also plays a positive role in teamwork, allowing team members to more willingly and openly learn and collaborate with each other, and consequently, improve overall performance (Bunderson and Sutcliffe, 2003).	
19	The Knowledge-Creating Role of the Internet in International Business: Evidence from Vietnam	Nguyen, D; Barrett, N	2006		C (direto)	Learning orientation can help foster a firm's market-oriented thought and behavior. Superior learning environment leverages the use of all resources, including the behaviors that accompany a market orientation. Learning-oriented organizations have the ability to engage in adaptive and generative learning. Generative learning, in which existing values are questioned, implies how organizations acquire, process, and subsequently use market intelligence, that is, their market orientation. Moreover, in a transitional market, such as Vietnam (in which business values are embedded in a centrally planned system), learning-oriented firms are likely to withdraw from their routine ways of conducting business and to adopt a new way of understanding the market; this involves a market-oriented approach. Learning-oriented firms are more likely to adopt a market orientation approach. In other words, these firms are inclined to accept the value of unlearning by reassessing their long-held practices and routines, and they are more willing to adopt new approaches to conducting	
					C (direto)	Learning oriented firms continuously create and use new knowledge that has the potential to influence their behavior. Consequently, these firms may be more comfortable in dealing with innovations. Therefore, they are more likely to be aware of the Internet and find it useful and easy to use, resulting in the adoption and effective and efficient utilization of the Internet for obtaining information about foreign markets.	
					C (direto)	Market- and learning-oriented behaviors advocate the organizational learning process and continuously encourage the creation, sharing, and use of newer and deeper knowledge. Firms with high market and learning orientations are never satisfied with their existing level of knowledge. Such firms are more likely to create a learning culture that can initiate, support, and maximize their transformation of knowledge. In turn, this leads to the need for acquisition and transformation of knowledge from all accessible sources, including the Internet.	
					C (direto)	The learning-oriented firm creates and encourages a learning environment throughout its organization. This gives rise to the ability to adopt and implement new ideas, processes or products – that is, to produce innovative capacity for the firm. The firm continuously promotes the organizational learning process: information acquisition, information dissemination and shared interpretation. Consequently,	
					C (direto)	internationalizing firms with higher levels of learning orientation are more likely to find the internet is useful and easy to use, and therefore use it for their internationalization.	

20	Factors affecting the utilization of the internet by internationalizing firms in transition markets Evidence from Vietnam	Nguyen, D	2007		C (direto)	<p>Learning orientation can help foster a firm's market-oriented thinking and behaviour. A key component of learning orientation is the firm's ability to engage in adaptive as well as generative learning, in which existing values are questioned. This has implications for how the firm acquires, processes and subsequently uses market intelligence – that is, their market orientation. A superior learning environment will leverage the use of all resources, including the behaviours that accompany a market orientation. Moreover, firms with a strong learning orientation that are located in transition markets (where their business values are embedded within a centrally-planned system) are tending to adopt a new way of looking at the market, involving a market orientation approach. The greater the degree of their learning orientation, the greater the degree of “unlearning” these firms will undertake. That is, they are likely to withdraw from their routine ways of doing business which have become embedded in their previous business approach. learning orientation underlies market orientation. This finding makes a clear distinction between market orientation and learning orientation in the context of internationalizing firms in a transitional market: Vietnam. Adopting a market orientation approach in doing business can also be considered as an innovation in these markets. Learning-oriented firms are more likely to adopt a market orientation approach. In other words, firms have an inclination to accept the value of “unlearning” by reassessing their long-held routine, and are willing to adopt a new approach to doing business: market orientation.</p>	
21	Organisational capabilities: antecedents and implications for customer value	Nasution, H; Mavondo, F	2008		C (direto)	<p>Baker and Sinkula (1999) describe learning orientation as one of the organisational capabilities that affect, the organisation's propensity to value generative and double-loop learning, and encourage organisational members to “think outside a box”. DiBella and Nevis (1998) note that the main themes in learning orientation definitions are knowledge source, content-process focus, knowledge reserve, dissemination mode, learning scope, value-chain focus, and learning focus. Sinkula et al. (1997) suggest that commitment to learning, shared vision, and open-mindedness are dimensions of learning orientation. With regard to the relationship between learning orientation and customer value, Wang and Ahmed (2002) suggest that organisations need to implement the highest level of triple-loop learning, incorporating creative quality and value innovation. This study proposes that learning orientation as a component of cultural capabilities has a significant impact on customer value. The relationship between learning orientation and customer value (H1) is not supported. Perhaps this finding indicates that the industry is stable and managers do not consider themselves as active learners. It is possible that managers do not consciously associate their learning with the delivery of superior customer service.</p> <p>In terms of the linkage between learning orientation and innovation, Hurley andHult (1998) develop amodel that relates these two concepts identifying learning as one of innovativeness dimensions, which represent organizational cultural characteristics. This view is supported by Perez-Bustamante (1999)who suggests that innovation is essentially an outcome of the learning orientation components described as a process of acquisition, processing, storage and recovery of information. This implies that the innovation process is central to learning with outcomes varying according to the phase in which the learning activity is undertaken. This consideration supports the existence of an important relationship between innovation and learning orientation (Hurley &amp; Hult, 1998), and knowledge management (Perez-Bustamante, 1999). The Hurley andHult (1998) study further highlights that higher levels of innovativeness in the organizational culture are linked with a greater capacity for adaptation and innovation. Wu, Chiang, and Jiang (2002) suggest that higher levels of organizational learning tend to adopt participative decision-making, and improve the level of innovativeness. Learning orientation and innovation are considered as the future platform for organizational success (Wang &amp; Ahmed, 2002) and the basis forimplementing strategic change in organisations (McGuinness&amp; Morgan, 2005). Mavondo, Chimhanzi, and Stewart (2005) provides support of the strong relationship between innovation with all aspects of innovation (i.e. process, product, and administrative). A more recent study by Chen et al. (2009) indicates that learning orientation has significant impact on innovation.</p>	
22	Entrepreneurship: Its relationship with market orientation and learning orientation and as antecedents to innovation and customer value	Nasution, H; Mavondo, F; Matanda, M.J; Ndubisi, N.O	2011		C (direto)	<p>With regard to the relationship between learning orientation and customer value, Wang and Ahmed (2002) suggest organizations need to implement the highest level of triple-loop learning incorporating creative quality and value innovation. Learning orientation enhances relationships with customers as it helps organizations in establishing good information processing processes and capabilities that are needed to understand customer needs (Boulding et al., 2005).</p>	

23	Strategic alliances in international distribution channels	Mehta, R; Polsa, P; Mazur, J; Xiucheng, F; Dubinsky, A.J	2006	 <pre> graph LR     LO[LEARNING ORIENTATION] -- "+" --&gt; COOP[COOPERATION]     RC[RELATIONSHIP CLOSURE] -- "+" --&gt; COOP     RL[RELATIONSHIP LONGEVITY] -- "+" --&gt; COOP     COOP -- "+" --&gt; PER[PERFORMANCE]     COOP -- "+" --&gt; RS[RELATIONSHIP SATISFACTION]     PER -- "+" --&gt; RS </pre>	C (direto)	<p>Learning is a key characteristic of ISAs - international strategic alliances (Crossan and Inkpen, 1995; Hamel, 1991). To internalize interrelated alliance partner core competencies into shared strategic advantage, coalition partners must learn from each other (Parkhe, 1991). Through mutual learning, alliance partners can share their firms' expertise with other coalition members, thus solidifying and enhancing the core competency of the overall alliance.</p> <p>Representing a core dimension in organizational learning, learning orientation is conceptualized as the degree to which the firm stresses the value of learning for the long-term benefits of the firm (Hult and Ferrell, 1997). It reflects the attitude toward learning in an organization—a predilection toward the ability, commitment, necessity, and value of learning (Sujan et al., 1994). Parkhe (1991) argues that interorganizational learning mitigates the impact of diversity in partnering, thus increasing the possibility for cooperation among members. This phenomenon is more apparent in ISAs where learning occurs among partners who are not competitors (Tseng, 1999), as is the case in distribution channels. Conceivably, learning can foster cooperation among partners. Specifically, cooperation was observed to be partially a function of a partner's learning orientation. This linkage was observed in all four samples, but was especially strong in China. As such, to the extent that ISA partners in the U.S., Finland, Poland, and P.R.C. possess a genuine ability and commitment to learn, perceive the necessity of learning, and value learning, the greater will be their efforts at engaging in reciprocity and comparable or complementary coordinated activities in order to accomplish mutual results.</p> <p>Through joint learning, manufacturer/ distributor partners are likely to share their respective companies' expertise with each other (a manifestation of a learning orientation). Such collaborative endeavors seemingly conduce to cooperation among the partners. Perhaps the nature of a particular nation's economic ideology (Ralston et al., 1997) contributed to the finding that the learning orientation/cooperation association was especially strong in China. A possible explanation for this finding could well be attributed to the official policy of the P.R.C. government. It emphasizes learning 'from the West' in order to assist the Chinese economy to progress slowly towards more of a capitalistic approach. Chinese firms may well have adopted this approach of learning 'from the West,' as was reported in a study of Sino-Singaporean joint ventures by Tseng (1999). All Chinese partners expressed their intention of learning from their joint venture partnering experience. Thus, Chinese manufacturers, relative to their other three national counterparts, are especially keen to learn about business approaches with which they are not particularly conversant.</p>	
24	Utilizing relational governance in export relationships: leveraging learning and improving flexibility and satisfaction	Roath, A; Sinkovics, R.R	2006	 <pre> graph LR     LO[F1 Learning Orientation] --&gt; RC[F2 Relationship Commitment]     LO --&gt; TR[F3 Trust]     RC --&gt; FL[F4 Flexibility]     TR --&gt; FL     FL --&gt; SAT[F5 Satisfaction]     GO[Governance] -.-&gt; RC     GO -.-&gt; TR </pre>	C (direto)	<p>Weitz and Jap (1995) assert that organizations must work together to develop the factors of their relationship that underlie commitment and trust (i.e., relational norms). Bartlett and Ghoshal (1998) corroborate much of the sentiment of Weitz and Jap's (1995) position through a study highlighting this interorganizational trend: the focus of managers in international organizations has shifted from organizational planning to an increased emphasis on organizational learning. This particular proposition suggests that relational norms can contribute to factors leading to interorganizational capabilities. Indeed, companies strive to develop comprehensive organizational capabilities to help them fully understand, interpret, and respond to environmental circumstances. Therefore, developing these relational norms would strengthen the interdependencies that support relationship-specific assets. The goal of developing interorganizational learning capabilities contributes to the working relationship between partners. This view encompasses the notion of exporting manufacturers sharing fresh ideas with international distributors and encouraging distributors to participate in joint training activities and programs that are designed to improve mutual learning (Hult &amp; Ferrell, 1997). Hence, learning orientation is not exclusively the domain of experiential learning, it is also a dimension which focuses on the search for new solutions and opportunities (Huber, 1991). Under this context, wherein geopolitical separation from distributors poses challenges to learning, an active approach helps to create opportunities to foster relationship commitment and trust. Learning creates an environment whereby the partners understand and appreciate the benefits that potentially can accrue from interfirm cooperation. This can be critical for guaranteeing core competencies and enhancing competitive advantage (Hamel, 1991). Building an interfirm environment that encourages the development of competencies through investing in learning and knowledge dissemination contributes to enhancing the sustainability of single organizations as well as interorganizational stability (Cavusgil, 1998). The idea is grounded on the basis of mutual partner commitment, trust, and a willingness to work with each other. Furthermore, Gold, Malhotra, and Segars (2001) set forth the argument that organizations must develop an environment that stresses the existence and magnitude of knowledge management in order to achieve success. The relationship between learning orientation and relationship commitment (H1) is not supported. The manufacturer may create a relationship environment that encourages learning between the partners, but the distributor may not necessarily reciprocate by committing its resources. Rather, the distributor may opportunistically take advantage of the information the manufacturer offers. Again, it is the manufacturer that is determined to enter the foreign market and would incur more risk relative to the foreign distributor.</p>	
					C (indireto)	<p>Within the context of the international supply chain, learning orientation can be integrated between the firms to represent one of the most essential ways to develop strategic capability and competitive advantage (Nonaka, 1994). Hence, relationship commitment and trust serve within the relationship marketing context as viable governance mechanisms. Consequently, a direct relationship between learning orientation and relationship marketing (i.e., relationship commitment and trust) is posited.</p> <p>The coordination, manifested through a learning orientation provides the advantage of increased efficiency in information dissemination and flexibility. Essentially, learning orientation encourages each party in the partnership to make variations in their processes and with each other in order to adapt to environmental dynamics. Learning orientation does contribute to flexibility directly but a learning environment does not satisfy the manufacturer's perspective of the relationship. In the international channel context, the manufacturer is willing to learn as much about the environment as possible, yet the foreign distributor may not be as forthcoming. Perhaps the foreign distributor does not reciprocate by sharing market knowledge but would rather keep this information close to ensure that it remains valuable to the manufacturer. This situation may lead to the manufacturer's dissatisfaction with the relationship. Relationship issues among firms in dedicated relationships are important to examine.</p>	Relationship commitment and trust



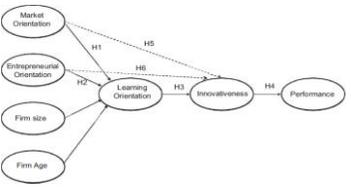
27	Exploiting innovative opportunities in global purchasing: An assessment of ethical climate and relationship performance	Gonzalez-Padron, T; Hult, T; Calantone, R	2008		C (direto)	<p>Entrepreneurial innovation requires the vision to predict what the market may become by understanding and anticipating customer needs and competitor actions (Calantone et al., 2002; Damanpour, 1991). Technological innovations are often uncovered through sharing data and insights on routine processes and problems (Tyre &amp; Orlikowski, 1993). Hurlley and Hult (1998) find that a firm with a strong learning orientation may recognize opportunities for innovative solutions to future needs. Calantone et al. (2002) identify three ways a learning orientation can enhance an organization's entrepreneurial innovation capability. First, the organization is more likely to be committed to innovation, have state-of-the-art technology, and use that technology in innovations. Second, with the knowledge and ability to understand and anticipate customer needs, the organization is not likely to miss the opportunities created by emerging market demand. Third, an organization with a learning orientation is likely to have greater innovation capability than competitors.</p>	
					C (direto)	<p>Relationship quality refers to the level of the commitment to the sourcing relationship of all participants, including internal users, buyers, and external suppliers. Commitment to the purchasing relationship relates to a desire for a long-term relationship and a willingness to adapt to preserve the relationship (Anderson &amp; Weitz, 1992). Organizational learning allows for development of critical relational norms among the participants in a sourcing unit (Hult, 1998).</p>	
					C (direto)	<p>With competitive pressures to speed up product development, time is a critical factor in purchasing decisions (Handfield, 1993). Organizations focusing on reducing cycle time need a climate of flexibility, responsiveness, creativity, and learning to understand the environment and disseminate information that facilitates change in the purchasing process (Hult, 1998). While both learning orientation and innovation have been shown to reduce cycle time, there appears to be a stronger relationship between innovation and purchasing performance (Hult et al., 2002).</p>	
28	Antecedents and performance consequences of learning success in international joint ventures	Farrel, M; Oczkowski, E; Kharabsheh, R	2011		C (direto)	<p>Learning orientation thus affects the information that an organization attends to, interprets, evaluates, and ultimately accepts or rejects (Dickson, 1992). Lane, Salk and Lyles (2001) argue that the relationship between learning performance and IJV business performance has long been assumed to exist. Lyles and Salk (1996) also found evidence for this link in young IJVs in Hungary. Luo (1999) found that the acquisition of technological, organizational and marketing skills, as well as knowledge of the local environment by the foreign firms, enhanced their financial return and overall performance. Makino and Delios (1996) found that partnering with local firms can be a primary strategy for accessing local knowledge and that the acquisition of local knowledge through joint venture strategy improved joint venture performance. Kai Ming Au and Enderwick (1994) argue that the lack of local knowledge of the host country is one of the major obstacles for MNCs to attain success and business performance in cross-border operations. The above discussion is grounded in the resource based view of the firm that argues that a value generating resource, such as higher order learning skills, will be the source of a sustained competitive advantage, (Srivastava, Fahey, &amp; Christensen, 2001). Success at learning in this study is measured by the importance of the learning goals, and whether or not they were achieved. In short, organisations that have the capacity to learn will be more successful in achieving the learning goals that are important to them. Accordingly, we expect that a firm with a higher level of learning orientation will (a) be more successful in achieving its learning goals</p> <p>Based upon the preceding discussion we emphasise that the relationship between learning orientation, learning success, and business performance is recursive. Drawing upon the argument by Lyles and Salk (1996), we argue that a learning orientation reflects a capacity to learn, and a learning success reflects knowledge acquisition. From this perspective, learning orientation is directly related to business performance because a capacity to learn is, from the resource based view, a tacit resource underlying a firm's competitive advantage, (Hamel, 1991). This has been confirmed in several empirical studies, states Peng (2001). Similarly, a learning orientation (capacity to learn) has an indirect effect upon business performance through learning success, (knowledge acquisition). Accordingly, we expect that a firm with a higher level of learning orientation will (b) outperform its lesser learning oriented competitors. Consistent with prior theorizing in organizational learning, Kandemir &amp; Hult, 2005; Senge, 1996; Yeo, 2003), results support the hypothesis that a learning orientation has a <b>positive effect on the learning success and business performance</b> of the foreign partner. This also builds upon Lyles and Salk (1996) who found that capacity to learn is a significant indicator of knowledge acquisition, and that knowledge acquisition positively affects performance. Our results also support Simonin (2004) who found that greater learning outcomes are achieved under a 'double-loop' learning culture rather than a 'singleloop' learning culture. This finding responds to Simonin (2004) who observed that the question of quantifying learning dividends has remained open. What our results suggest then, is that for those firms where knowledge goals are integral to their success, a learning orientation facilitates success at achieving learning goals, and superior business performance. our results suggest that foreign partners with higher levels of learning orientation have a significant resource based asset with which to achieve a competitive advantage.</p>	





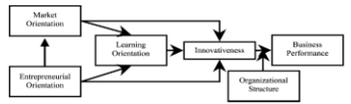
30	Field Research on Impacts of Some Organizational Factors on Corporate Entrepreneurship and Business Performance in the turkish Automotive Industry	Zehir, C; Eren, S	2007		<p><b>H1:</b> There is a positive relationship between customer orientation and business performance.</p> <p><b>H1a:</b> There is a positive relationship between new business venturing and business performance.</p> <p><b>H1b:</b> There is a positive relationship between innovativeness and business performance.</p> <p><b>H1c:</b> There is a positive relationship between self-renewal about organization and business performance.</p> <p><b>H1d:</b> There is a positive relationship between self-renewal about employees and business performance.</p> <p><b>H1e:</b> There is a positive relationship between proactiveness and business performance.</p> <p><b>H2:</b> There is a positive relationship between organizational factors and business performance.</p> <p><b>H2a:</b> There is a positive relationship between learning orientation and business performance.</p> <p><b>H2b:</b> There is a positive relationship between customer orientation and business performance.</p> <p><b>H3:</b> There is a positive relationship between corporate entrepreneurship and business performance.</p> <p><b>H3a:</b> There is a positive relationship between new business venturing and business performance.</p> <p><b>H3b:</b> There is a positive relationship between innovativeness and business performance.</p> <p><b>H3c:</b> There is a positive relationship between self-renewal about organization and business performance.</p> <p><b>H3d:</b> There is a positive relationship between self-renewal about employees and business performance.</p> <p><b>H3e:</b> There is a positive relationship between proactiveness and business performance.</p>
31	Strategic orientations of born globals—Do they really matter?	Jantunen, A; Nummela, N; Puumalainen, K; Saarenketo, S	2008		<p>C (direto)</p> <p>Prior research has found a positive relationship between organisational learning orientation and innovativeness (Hurley &amp; Hult, 1998), new-product success (Baker &amp; Sinkula, 1999), capability development (Celuch et al., 2002), and long-term performance (Hult &amp; Ketchen, 2001). Learning is thus considered a key building block in performance enhancement, especially as several researchers (e.g., Kogut &amp; Zander, 1992; Zollo &amp; Winter, 2002) argue that firms develop capabilities through learning. There are several studies on international business that have drawn attention to the significance of learning for international growth (Barkema &amp; Vermeulen, 1998; Hitt, Hoskisson, &amp; Kim, 1997; Welch &amp; Welch, 1996; Zahra, Ireland, &amp; Hitt, 2000). This is not surprising, as learning has been one of the fundamental components in internationalisation studies (cf. Johanson &amp; Vahlne, 1977). However, in spite of its importance, research explicitly examining the linkage between learning orientation and international performance is scarce. When a firm enters new foreign business environments, it has to maximise its knowledge flows and learning across countries. Furthermore, it has to learn diverse skills in order to build the capabilities necessary to maintain a strong competitive position, and eventually to attain international performance (Zahra et al., 2000). In terms of international growth strategies, born globals seem better able to acquire and absorb information more quickly than older established firms. Born globals may be characterised by the “learning advantage of newness” since they seem to be able to overcome learning impediments that hamper the ability to adapt to and grow in new environments (Autio, Sapienza, &amp; Almeida, 2000).</p>
32	How variation in management perceptions affects organizational performance	Barret, H; Balloun, J; Weinstein, A	2009		<p>In their studies of company rejuvenation, Stopford and Baden-Fuller (1990) established that the development of a learning organization required flexibility and internal communication to achieve an effective market orientation. Slater and Narver (1995: 67) stated “a market orientation is inherently a learning orientation.”</p>
33	Success Factors for Organizational Performance: Comparing Business Services, Health Care, and Education	Barret, H; Balloun, J; Weinstein, A	2005	<p>C (direto)</p> <p>NÃO SIGNIFICANTE A CORRELATAÇÃO COM LO !</p>	<p>Within business services, MKT has a statistically greater correlation with PERF than ENT (p&lt;.05). There are no other statistical differences among the factors. The management implication here however, has great importance for investment decisions. Given a choice between investing resources in developing MKT or ENT, a business services firm should generate better performance investing in MKT.</p> <p><b>RQ 1:</b> Do the levels of these four success factors differ among business services, health care, and education?</p> <p><b>RQ 2 A:</b> Do the correlations among success factors within business services, health care, and education?</p> <p><b>B:</b> Do the correlations among success factors within business services, health care, and education?</p> <p>Within health care, MKT is statistically greater than ORG (p&lt;.01), and ENT is also statistically greater than ORG (p&lt;.05). LRN is marginally statistically greater than ORG (p&lt;.10). Given limited resources, management must prioritize the allocation of resources. Based on our findings, a health care administrator would likely generate enhanced performance by investing resources in the following order: 1) MKT over ENT, LRN, or ORG; 2) ENT over LRN or ORG; and 3) LRN over ORG.</p>

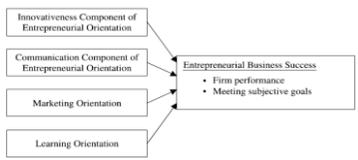
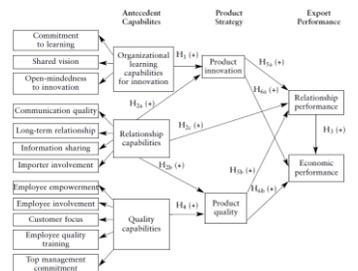


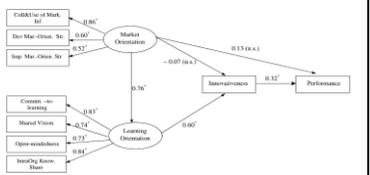
36	SME Identity and Homogeneity – Are There Meaningful Differences Between Micro, Small, and Medium-Sized Enterprises?	Pett, T.; Wolff, J.A	2012		C (direto)	<p>Researchers propose that organization learning in various configurations is an essential antecedent to opportunity recognition (for example, Dutta and Crossan 2005; Lumpkin and Lichtenstein 2005) by entrepreneurs or entrepreneurial firms. Recognized opportunities provide options for strategic renewal or growth (Lumpkin and Lichtenstein 2005), both of which may provide a firm the path to enhanced performance. We propose that SME firms exhibiting an active orientation to learning (Sinkula, Baker &amp; Noordewier, 1997) will likely reveal and recognize opportunities. However, though SMEs in general may be more open to learning, micro-firms may be much more dependent upon learning and adaptation than will be their larger counterparts. Again the “razor’s edge” analogy applies requiring micro-firms to absorb information and knowledge quickly to reasonably assure continued survival. Due to the severe resource constraints in micro firms, knowledge acquisition through learning may be a critical element in their continued existence. Medium-sized firms certainly must exhibit the characteristics of a learning orientation, but size may offer a significant resource “cushion” such that the levels of LO may be lower. A learning orientation is more prevalent in micro- and small firms than in medium-sized firms, and interestingly it is highest in small-firms. We find no significant difference between size classes with respect to performance as growth, but medium-sized firms perceive significantly higher when it comes to profitability. The practical implications of our findings are that managers and organizational leaders control the three dimensions leading to the performance outcomes. For example in the medium-sized firms, fostering a learning orientation may require more effort to instill in the organization because of size.</p>	
37	Drivers of innovativeness and performance for innovative SMEs in South Korea: Mediation of learning orientation	Rhee, J.; Park, T.; Lee, D.H	2010	 <pre> graph TD     MO((Market Orientation)) -- H1 --&gt; LO((Learning Orientation))     EO((Entrepreneurial Orientation)) -- H2 --&gt; LO     FS((Firm size)) -- H3 --&gt; LO     FA((Firm Age)) -- H4 --&gt; LO     LO -- H5 --&gt; I((Innovativeness))     I -- H6 --&gt; P((Performance)) </pre>	<p>A</p> <p>A</p> <p>C (direto)</p> <p>C (indireto)</p>	<p>Learning orientation, which is an organizational culture committed to learning, may be complementary to market orientation to an extent by providing and maintaining capabilities involved in searching for valuable information (Farrell, 2000; Keskin, 2006; Slater and Narver, 1995). This implies that the extent of learning orientation may rely on market orientation. Previous research concerning the market orientation–learning orientation relationship revealed a positive link between market orientation and learning orientation. For instance, Slater and Narver (1995) and Keskin (2006) state that market orientation is the principal foundation of organizational learning.</p> <p>Entrepreneurial orientation is described as a firm’s strategies and actions with respect to the active pursuit of new opportunities (Lumpkin and Dess, 1996). It is likely that, as entrepreneurial orientation increases, concerns with and commitment to learning is rapidly in order to collect relevant information about opportunities. That is to say, learning orientation becomes indispensable to the securing of a competitive advantage in entrepreneurial firms. This learning orientation is an essential pre-requisite for top managers with background limited to technology as they lack, for the most part, knowledge of management skills, marketing, market analysis, etc. This study identifies entrepreneurial orientation as a construct which consists of 2 elements: proactiveness and risk-taking. Acting pro-actively and boldly may eliminate traditional leadership and structures (Wang, 2008), thus bringing about new leadership and decentralized strategic planning. Entrepreneurial firms scan their external environment proactively (Daft and Weick, 1984). Exploring the environment requires a capability to learn which can reduce uncertainty to a significant extent. Taken together, entrepreneurial orientation may be the main impetus for learning orientation. Wang (2008) finds that, albeit with a sample of medium-to-large firms, entrepreneurial orientation positively influences learning orientation.</p> <p>It is likely that there are various factors which directly influence innovativeness. One of those antecedents is learning (Amaral et al., 2008), which is embodied in an organizational culture (Hurley and Hult, 1998). Learning-oriented culture has a tendency to stimulate receptivity to new ideas and innovations as part of an organization’s culture (innovativeness) (Hurley and Hult, 1998, p.45). As innovativeness is described as an action-based capacity to introduce and implement creative new ideas within a firm, it appears to be closely related to organizational learning (Alegre and Chiva, 2008). Hence, the degree of innovativeness may count on the extent to which a firm becomes learning-oriented and to which new knowledge is exploited, obtained, and shared under decentralized conditions. There are a growing number of studies regarding whether learning orientation and innovativeness are highly correlated (Sinkula et al., 1997; Calantone et al., 2002; Hult et al., 2004; Keskin, 2006; Garcia-Morales et al., 2006; Liu, 2002). For instance, Calantone et al. (2002) demonstrate that learning orientation evidences a direct relationship with influences on innovativeness. Liu et al. (2002) also conclude that organizational learning is crucial for firm innovativeness. Additionally, Hult et al. (2004) indicate that learning orientation is a core antecedent of innovativeness.</p> <p>Innovativeness is a critical determinant of business performance (Cooper, 2000). Provided that firms possess a capacity to innovate, the capacity will allow those firms to develop a competitive advantage, enabling them to derive outcomes from it (Cooper, 2000; Damanpour, 1991; Hurley and Hult, 1998). Innovativeness is also likely to be a strategic means by which firms deal with changes in the internal and external environments. In order to respond to the turbulent environment, it is important to fuel innovativeness, which is critical to achieving a competitive edge and performance (Hult et al., 2004)</p>	<p>Innoativeness</p>

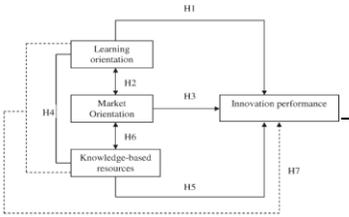
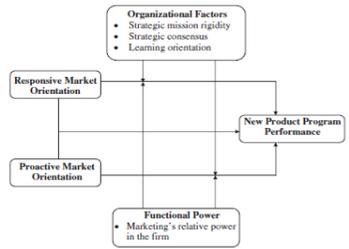
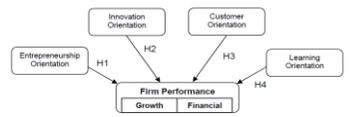
38	Antecedents to forest owner innovativeness: An investigation of the non-timber forest products and services sector	Nybakk, E; Crespell, P; Hansen, E; Lunan, A	2009	<pre> graph TD     SN(Social Network) -- H1 --&gt; I(Innovativeness)     EC(Entrepreneurial Climate) -- H2 --&gt; I     LO(Learning Orientation) -- H3 --&gt; I     PS(Property size) -- H5 --&gt; I     I -- H4 --&gt; EP(Economic Performance) </pre>	C (direto)	<p>The Systems of Innovation literature has emphasized the importance of social interaction and learning to innovation (e.g. Lundvall and Johnson, 1994; Isaksen, 1999; Fagerberg et al., 2005). The basic idea in the literature is that innovations come from the interaction and knowledge flow among different actors (Edquist, 1997, 2001). This knowledge is tacit and can therefore be difficult to transfer over longer distances. Recent innovation work emphasizes the role of learning, or a learning orientation, as an antecedent to an innovative culture (Hult et al., 2004; Hurley and Hult, 1998). Proactive learning allows a company to be more innovative by, for example, identifying new market opportunities and having the knowledge and expertise to exploit those opportunities. Calantone et al. (2002) studied the relationships among learning orientation, firm innovativeness, and firm performance using a broad array of US industries. Inter-organizational issues are especially different. In a one man company, shared vision and intra-organizational knowledge sharing is not relevant. However, openness to learning or proactive learning by the individual or individuals in a micro-business holds the same promise of leading to innovation. Accordingly, the results support four of the five hypotheses and reveal that social network and learning orientation are critical antecedents to innovativeness. Innovativeness is an important ingredient for obtaining high performance and larger property sizes allow landowners to more effectively turn innovativeness into performance.</p>	
					C (indireto)	<p>The relationship between innovativeness and performance is complex and has been debated in the literature (e.g. Grønhaug and Kaufman, 1988; Rogers, 2003; Vindent et al., 2003). Producing innovations can result in increased income, but the risk involved in developing innovations can also have a potential negative impact on income. In addition, there is the issue of time delay between an innovation and performance. Almost a century of research has emphasized the importance of innovativeness for positive financial performance (Schumpeter, 1934; Porter, 1990; Fagerberg et al., 2005). Also, the diffusion literature has emphasized the importance of innovativeness in organizations (Rogers, 2003). Many important studies have shown a positive relationship between firm innovativeness and economic performance (e.g. Deshpande et al., 1993; Calantone et al., 2002). Research on the forest products industry has also shown this positive relationship (Crespell et al., 2006; Crespell and Hansen, 2008), as have studies of nature-based tourism in micro-firms in Norway (Nybakk et al., 2008). The literature generally supports that innovativeness positively impacts economic performance</p>	Inovativness
39	Learning orientation and market orientation: relationship with innovation, human resource practices and performance	Mavondo, F; Chimhanzi, J; Stewart, J	2005	<pre> graph TD     subgraph OC [ORGANISATIONAL CULTURE]         MO(MARKET ORIENTATION)         LO(LEARNING ORIENTATION)     end     subgraph IO [INTERMEDIATE OUTCOMES]         HRM(HRM)         PI(Process Innovation)         PrI(Product Innovation)         AI(Administrative Innovation)     end     subgraph PO [PERFORMANCE OUTCOMES]         ME(Marketing Effectiveness)         OE(Operational Efficiency)         FP(Financial Performance)     end     OC --&gt; IO     IO --&gt; PO </pre>	<p>Whilst the two constructs share some commonalities, learning orientation is presented within the literature as an extension of market orientation encompassing a range of qualities in addition to those of a market orientation leading to the assertion that “creating a market orientation is only a start” (Slater and Narver, 1995, p. 63). This, we believe is too narrow a conceptualisation of organisational learning. This, in our opinion, reverses the relationship and direction of causation. Slater and Narver (1995) argue that an organisation that is market-oriented is potentially conservative, overlooks competition from non-traditional sources, and effectively succumbs to the “tyranny of the served market” (Hamel and Prahalad 1994, p. 3). Slater and Narver (1995) suggest that market orientation only enhances performance when it is integrated with a learning orientation. Similarly, Bell <i>et al</i> (2002, p. 71) view “organisational learning as critical to the process of developing market knowledge, as such, a driving force of action in, and governance of, market-oriented organisations”. A contrary view is posited by Day (1994b) who contends that a market orientation can be fostered within a climate of learning so that firms first “learn to learn” about markets. These views point to the contention surrounding the debate relating to the direction of causality between learning orientation and market orientation. However, Bell <i>et al</i> (2002, p. 81) attempt to reconcile the disparate views by stating that, “both [camps] see organisational learning and market orientation as mutually dependent”. We view the relationship between market orientation and learning orientation as mutually dependent.</p>	<p><b>H1a.</b> Learning orientation is positively associated with administrative innovation.</p> <p><b>H1b.</b> Market orientation is positively associated with marketing effectiveness.</p> <p><b>H1c.</b> Market orientation is positively associated with product innovation.</p> <p><b>H1d.</b> The relationship between learning orientation and (i) operating efficiency and (ii) marketing effectiveness is positive.</p> <p><b>H1e.</b> The relationship between learning orientation and (i) operating efficiency and (ii) marketing effectiveness is positive.</p> <p><b>H2a.</b> Market orientation is positively associated with administrative innovation.</p> <p><b>H2b.</b> Market orientation is positively associated with marketing effectiveness.</p> <p><b>H2c.</b> Market orientation is positively associated with marketing effectiveness.</p> <p><b>H2d.</b> The relationship between market orientation and (i) operating efficiency and (ii) marketing effectiveness is positive.</p> <p><b>H3a.</b> Human resource practices are positively associated with product innovation.</p> <p><b>H3b.</b> Human resource practices are positively associated with product innovation.</p> <p><b>H3c.</b> Human resource practices are positively associated with product innovation.</p> <p><b>H3d.</b> The relationship between learning orientation and (i) operating efficiency and (ii) marketing effectiveness is positive.</p> <p><b>H4a.</b> Product innovation is associated with operating efficiency.</p> <p><b>H4b.</b> Product innovation is associated with operating efficiency.</p> <p><b>H5a.</b> Process innovation is associated with operating efficiency.</p> <p><b>H5b.</b> Process innovation is associated with financial performance.</p>	<p>Market orientation</p> <p>Market orientation</p> <p>Market orientation</p> <p>Market orientation</p> <p>Human Resources practices</p> <p>Human Resources practices</p>
						Efforts to associate a learning orientation with performance generally indicate that	

					<p>H6. Administrative performance  H7. Innovation performance  H8. Operational performance  H9a. Marketing performance  H9b. Marketing performance</p> <p>organisations with high levels of learning orientation generally outperform their rivals, particularly in turbulent and intensely competitive environments (Dickson, 1992; DeGeus, 1988). According to Day (1994) and Sinkula (1994) a learning orientation implies that a firm is focused on its customers and “because it focuses on understanding and effectively satisfying their expressed and latent needs through new products, services and ways of doing business . . . this should lead directly to superior outcomes such as greater new product success, superior customer retention, higher customer-defined quality and ultimately, superior growth and/or profitability” (Slater and Narver, 1995, p. 66). Sinkula <i>et al.</i> (1997, p. 316) have contributed to the debate in stating that “cultivating a learning culture may indeed become one of the primary means to attain and maintain a competitive advantage” whilst Baker and Sinkula (1994) found evidence to support a positive relationship between a learning orientation and business performance. Moreover, there is evidence to link learning orientation to operating efficiency. The basic tenet of the learning/experience curve approach is that with the accumulation of experience, the costs of production decrease. Thus, on this basis it can be deduced that learning can lead to enhanced performance by lowering the costs of production (Porter, 1980, 1985). There are therefore sufficient grounds to</p>	Human Resources practices
40	Market orientation, learning orientation, and the performance of nonprofit organisations (NPOs)	Mahnoud, M A; Yusuf, B	2012	<pre> graph TD     MO[MO] --&gt; LO[LO]     LO --&gt; NEP((NEP))     NEP --&gt; EP((EP))     EP --&gt; MO     EP --&gt; LO     EP --&gt; NEP   </pre>	<p>C (direto)</p> <p>C (direto)</p> <p>C (direto)</p> <p>Senge (1990) recommends that organisations seeking transformation and performance enhancement should focus on learning, whilst De Geus (1988) claims that being good at learning is one factor that extraordinarily successful organisations have in common. Learning facilitates behavioural change, which would eventually lead to improved performance (Slater and Narver, 1995). Based on Lusch and Laczniak's (1987) evolutionary perspective, through replication, characteristics that enhance an organisation's fit in its environment become a part of its future evolution. And replication is often achieved through organisational learning, which could provide input to the organisation's innovation process (Lee and Tsai, 2005; Keskin, 2006). Thus, it is suggested that the organisations that truly excel in the future will be the organisations that discover how to tap workers' commitment towards learning (Lee and Tsai, 2005, p. 328). Indeed, in the British environment (see Bennett, 1998), NPOs that displayed higher learning capabilities were found to experience superior fundraising performance. Besides, Hurley and Hult's (1998) study in the USA found that when the workers of an NPO are encouraged to learn and develop to be able to influence their organisation, innovative performance of the organisation is improved. In this regard, knowledge and learning acquired within the NPO context should give workers a clear understanding of how to execute programmes or respond timely to the needs of users or beneficiaries (Barrett, 2000; Renshaw and Krishnaswamy, 2009). The foregoing discussion seems to suggest that learning-oriented NPOs would experience positive changes in their performance on both economic and non-economic indicators (see Hishamuddin and Roland, 2009; Hishamudin et al., 2010).</p>	

41	Ownership Concentration and Product Innovation in Chinese Firms: The Mediating Role of Learning Orientation	Li, Y; Guo, H; Yi, Y; Liu, Y	2010		inverse U shape	<p>Extremely dispersed ownership induces PA conflicts, which may further lead to the managers' risk-aversion and short-term commitment. Risk-aversion and short-term tendencies are detrimental to corporate entrepreneurship (Zahra, 1996).</p> <p>Furthermore, low commitment to entrepreneurship will stifle acquisition of information and new knowledge and, thus, lead to lower LO (Dess, Ireland, Zahra, Floyd, Janney, &amp; Lane, 2003). In addition, organizational control theory suggests that, in order to mitigate the agency problems induced by information asymmetry, firms are more likely to adopt financial control (Hendry &amp; Kiel, 2004). Consequently, a mechanistic organizational structure 'characterized by a high degree of vertical interaction and specialized differentiation' is more likely to be used (Lumpkin &amp; Dess, 1996: 155–156). This structure may interfere with knowledge flow and social interaction and hinder the creation of new ideas (Fiol &amp; Lyles, 1985). Hence, dispersed ownership is associated with lower LO. In contrast, a highly concentrated ownership structure may bring PP conflicts, including in 'threshold firms' (Young et al., 2008: 197). When ownership is highly centralized, board and management decisions are controlled by dominant shareholders. To adapt to a fast changing environment, these firms need to build dynamic capabilities by continuously acquiring new knowledge, questioning long-held organizational routines, and engaging in unlearning activities. As they do not possess all the needed resources and capabilities, firms are driven to encourage more investors and professional managers to cross the threshold (Zahra &amp; Filatotchev, 2004). However, to maintain highly concentrated ownership, Chinese firms are reluctant to bring in new investors, an indication of low open-mindedness and low receptivity to new, external information. Concentrated ownership may also thwart an organization's shared vision. When ownership is highly concentrated, strategic decision making becomes easier, and cross-functional communication and coordination may sometimes be unwanted or unnecessary. Over time, organizational members become accustomed to obeying, organizational rigidity becomes evident, and the firm's shared vision and learning commitment may decline. Thus, overall, highly concentrated ownership is detrimental to LO. Due to the effective power balance function of firms with moderate ownership concentration, strategic decision making is properly distributed among shareholders. Since the behaviour of managers and majority shareholders is effectively monitored, information asymmetry decreases, and strategic control rather than financial control is more likely to be adopted (Hendry &amp; Kiel, 2004). As a result, moderately concentrated ownership motivates both owners and managers to commit to long-term development and to be more willing to bear risk. Furthermore, increased willingness to take risks is associated with higher corporate entrepreneurship. To exploit entrepreneurial opportunities in innovative ways, entrepreneurial firms are motivated to develop and absorb new knowledge by both acquisitive learning and experimental learning (Dess et al., 2003) and are more learning oriented.</p>	
					inverse U shape	<p>Learning orientation and innovation are two separate constructs that are interrelated. They differ in at least two ways. First, LO emphasizes cognition and is the manifestation of the organization's propensity to engage in various learning activities while product innovation focuses on behaviour and reflects the activities by which a firm creates, produces, and commercializes new products. Second, learning relates to knowledge exploration, but product innovation involves both knowledge exploration and exploitation. In other words, LO is concerned with the development of new knowledge in the organization, and product innovation focuses on 'the generation, acceptance, and implementation of new ideas [...] products' (Thompson, 1965, as quoted in Calantone, Cavusgil, &amp; Zhao, 2002: 515). While both attend to knowledge creation and sharing, product innovation also emphasizes R&amp;D and commercialization activities (Li et al., 2008). Scholars have long recognized the importance of LO in enhancing product innovation. For example, Slater and Narver (1995) suggest that LO can promote new product success. Calantone et al. (2002) also find that LO is positively linked to firm innovation.</p>	
42	The innovativeness effect of market orientation and learning orientation on business performance	Lin, C; Peng, C; Kao, D	2008		C (direto)	<p>Although some disagreements regarding the antecedents of learning orientation exist, much research has revealed the relationship between market orientation and learning orientation (Day, 1994; Slater and Narver, 1995; Sinkula et al., 1997; Baker and Sinkula, 1999, 2002). Market orientation requires extensive organizational learning; however, learning orientation may not require seeking information. This is why market orientation and learning orientation may be highly correlated, but not interchangeable. Many researchers (e.g., Day, 1994; Bell et al., 2002) have proposed that learning orientation and market orientation are mutually dependent. Narver and Slater (1990) indicated a positive relationship between market orientation and business profitability, where market orientation is relevant to learning orientation. Additionally, Narver and Slater (1995) argued that market orientation is the cornerstone on which organizational learning depends.</p>	
					C (direto)	<p>Hurley and Hult (1998) contended that learning orientation is indispensable to market and entrepreneurial orientation. Van de Ven (1986) and Trice and Beyer (1991) asserted that entrepreneurial orientation is closely associated with innovative activities and culture.</p>	
					C (direto)	<p>Many scholars have indicated that learning orientation and innovativeness are highly correlated (Goes and Park, 1997; Sinkula et al., 1997; Hurley and Hult, 1998; Baker and Sinkula, 1999, 2002; Calantone et al., 2002; Hurley et al., 2003). Calantone et al. (2002) argued that the higher the extent of learning orientation, the stronger the influence on innovativeness. Cohen and Levinthal (1990) asserted that learning orientation is significantly associated with innovative thoughts in firms. Hurley et al. (2003) also proposed that learning orientation is one of the most important antecedents of innovativeness.</p>	
					C (indireto)	<p>Much research has revealed that innovativeness is associated with business performance (Cooper and Dunkelberg, 1987; Kohli and Jaworski, 1990; Damanpour, 1991; Cahill, 1996; Cooper, 2000; Calantone et al., 2002, Hurley et al., 2003). For instance, Hurley et al. (2003) contended that innovativeness is an important determinant of business performance. Many studies (Narver and Slater, 1990; Jaworski and Kohli, 1993; Greenley, 1995) have applied objective performance to measure business performance.</p>	

43	Entrepreneurial, market, and learning orientations and international entrepreneurial business venture performance in South African firms	Kropp, F; Linday, N; Shoham, A	2006		C (direto)	<p>Numerous studies have linked LO and firm performance (Zahra et al., 2000; Hult et al., 1999; Baker and Sinkula, 1999). It is, however, a neglected relationship in previous EBV research (Harrison and Leitch, 2005). The ability of a firm to learn from its experiences is an important determinant of its performance (Argyris and Schon, 1978; Farrell, 2001; Nevis et al., 1995; Slater and Narver, 1995). Improved performance requires an understanding and satisfying of expressed and latent needs of customers (Day, 1994; Narver and Slater, 1990). Learning enables the firm to target and enter new markets, and enhance performance (McCann, 1991; Zahra et al., 2000). A characteristic of EBVs is new entry into markets with new or existing goods/services (Lumpkin and Dess, 1996) and exceptional learners are often effective entrepreneurs (Harrison and Leitch, 2005). LO, therefore, will be associated positively with IEBV performance. The impact of a LO is positive and significant on all three of the performance measures. Firms with a stronger LO perform better. Our IEBV performance findings are consistent with previous strategic management (Covin and Slevin, 1989; Hart, 1992) and marketing research (Slater and Narver, 1995) carried out in the context of entrepreneurial firm activities. Our findings provide two noteworthy extensions concerning the impact of LO and MO on performance. First, EO is a third orientation that operates beyond both. Second, this research confirms the relationships between LO and MO and performance in the context of early stage IEBVs rather than established firms. Atuahene-Gima and Ko (2001) found that four groups of established firms (based on high/low levels on learning and MO) were robust across environmental contexts (hostility and competitive intensity).</p>	
44	Relationship Capabilities, Quality, and Innovation as Determinants of Export Performance	Lages, L; Soçva, G; Stules, C	2009		C (direto)  C (indireto)	<p>We define organizational learning capabilities for innovation as the development of knowledge or insights that facilitate behavioral changes to enhance innovation (Sinkula, Baker, and Noordewier 1997). Recent studies using the RBV from a dynamic perspective have often followed an organizational learning approach (see Acedo, Barroso, and Galan 2006; Özsomer and Gençtürk 2003). Organizational learning enables firms to improve and innovate continually within the confines of their current business model and to innovate by evolving new industry business models or even new industries (Atuahene-Gima and Murray 2007; Baker and Sinkula 1999). Innovation occurs when firms with high levels of learning capabilities encourage employees to question organizational and industry norms and challenge existing assumptions and orthodoxy. In a manufacturing environment, this includes not only broader strategic aspects of the firm's business model but also the products and solutions it provides to customers. This can happen in several ways, including in research and development (R&amp;D) departments and in the close collaboration between the sales and marketing staff, who are highly market and customer focused, and the technical staff, who specialize in the functional and design aspects of the manufactured products. Baker and Sinkula (1999), who conduct their analysis across a broad range of industries, provide evidence of the link between learning (including commitment to learning, open-mindedness, and shared vision) and product performance. More recently, Lages, Jap, and Griffith (2008) apply a learning perspective to the study of export performance. More specifically, in an export environment, Morgan, Kaleka, and Katsikeas (2004) find support for the link between product development capabilities and positional advantage, including design and other innovations that result in distinct product offerings.</p> <p>As we noted previously, previous research has found that long-term, high-quality relationships are important for economic performance. Relationship performance is similar to traditional customer satisfaction, which is often considered a lead indicator for financial performance. Viewed as an asset, long-term customer relationships represent future cash flows, whereas current revenue flows into today's cash flow and short-term economic performance (Srivastava, Shervani, and Fahay 1998); both aspects are important in measuring international marketing performance (Styles and Ambler 2000). Exporters' key customers (i.e., distributors and importers) are essentially resellers. As such, their performance is dependent in part on the extent to which they can offer their customers (e.g., retailers, industrial end users) high-quality, innovative products. Thus, the state of the relationship between the exporter and the importer is strongly influenced by the extent of the innovation and quality level of the exporter's products</p>	

45	Market orientation, learning orientation, and innovation capabilities in SMEs An extended model	Keskin, H	2006		A	<p>Even though market-orientation and learning-orientation are antecedents of innovation (Hurley and Hult, 1998), the effect of market-orientation on firm innovativeness is mediated by learning-orientation. Specifically, market-orientation fosters a knowledge-producing behavior – providing a source of ideas for change and Capabilities in SMEs 401 improvement by market information processing and marketing strategies. However, the knowledge generated by market-orientation has little benefit if not appreciated and implemented for firm innovation. For instance, Baker and Sinkula (1999) argue that market-orientation, representing the degree to which firms acquire, distribute, and use the market information, is an input for the innovation process. Nevertheless, learning-orientation, reflecting the degree to which firms are committed to challenge beliefs and practices, defines the innovation process itself. Also, since market-orientation breeds the rigidity and stickiness of the existing customer intelligence and plans, it may also hinder firm innovativeness, as indicated by organizational unlearning studies (Sinkula, 2002). In this regard, learning-orientation lays a foundation for a desire to assimilate new ideas, and leverages customer intelligence for firm innovativeness (Hurley and Hult, 1998; Celuch et al., 2002). For example, Farrell (2000) investigated 200 organizations in Australia and found that market-orientation is related positively to a learning-orientation and that a learning-orientation has a stronger significant effect on business performance than does market-orientation. Also, by investigating 304 state-owned enterprises in China, Liu et al. (2002) found that learning-orientation mediates market-orientation and short-term outcomes – i.e. marketing program dynamism refers to the frequency with which an organization changes its mix of products/brands, sales, and promotion strategy. Even if there is a common agreement about the relationship among learning-orientation, market-orientation, and innovativeness (e.g. learning-orientation firm innovativeness), there is no clear agreement about the direction of the relationship between learning-orientation and market-orientation. For instance, Sinkula et al. (1997) demonstrated the impact of learning-orientation on market-orientation, whereas Slater and Narver addressed the influence of market-orientation on learning-orientation. However, it is important to note that studies promoting the relationship of learning-orientation ! market-orientation, essentially investigated the market information processing rather than market-orientation. In fact, Farrell and Oczkowski (2002) found that by investigating 340 organizations, market-orientation is able to encompass learning-orientation, but learning-orientation is not able to encompass market-orientation. Also, Dickson (1996) notes that market-orientation describes a set of processes that enables the firm to learn. Further, Farrell (2000, p. 208) states that: Market-orientation firms are effective in producing knowledge and this culture of knowledge production, inevitably leads to knowledge-questioning values. In short, organizations that are able to appreciate the value of timely and relevant information (market-orientation), will also be intelligent enough to challenge existing assumptions about the way the market operates (learning-orientation). The relationship between market-orientation and learning-orientation has also been investigated in SME literature. For instance, by studying 106 SMEs, Chaston et al. (1999) found a positive correlation between market-orientation and learning-orientation. However, they did not specify the direction of the relationship – causality. Since, small firms are closer to their customers, they are able to generate new knowledge and exploit the existing knowledge effectively. Specifically, they develop EIJM 9.4 402 intelligence about their customers, from which they develop a set of knowledge-questioning values that promote innovative products, processes, and services. In fact, market intelligence generation constantly improves and updates organization – wide learning values and skills. Consistent with the work of Slater and Narver (1995, p. 67), since “... a market orientation is inherently a learning orientation ...” in the context of an SME,</p>	
					C (direto)	<p>In their model, Calantone et al. (2002) demonstrated the direct impact of learning-orientation on firm innovativeness. According to Calantone et al. (2002), learning orientation influences firm innovativeness in three ways: (1) since learning occurs through organizational observation and interaction with their environments, it is more likely to be committed to innovation; (2) since learning organizations are linked with their environment, it has the knowledge and ability to understand and anticipate customer needs and emerging markets; and (3) since organizations closely monitor the competitors’ actions in the market, their strengths and weaknesses, and successes and failures, that environmental scanning contributes to firm innovativeness. Organizational learning studies in SMEs, for instance, note that learning in small firms is context sensitive, firm-specific, and work-based, which is, by nature, reactive and produces operational efficiency in the short-run – indicating adaptive rather than innovative behavior (Badger et al., 2001). However, as indicated by cognitive psychology, exploitation of each bit of information and then utilizing such information in the workplace to advance new operational practices, in essence, develops new schemata or thinking ways, and knowledge for employees (Hurley and Hult, 1998). Consequently, people become more adaptive to different views, procedures, and ideas, and become proactive to enhance the quality of workplace and the operations of firms and customer satisfaction (Chaston et al., 2001; Anderson and Boocock, 2002; Matlay, 2000).</p>	
					C (indireto)	<p>Another well-known factor that impacts firm performance is firm innovativeness. The positive role of firm innovativeness on firm performance has been supported by many theoretical and empirical studies of new product developments, technology adoption and diffusion, process improvement, and innovation (Calantone et al., 2002). Of particular importance to an SME’s innovativeness is the reflection of the environmental uncertainty and the lack of technology competencies for new product development, cost effectiveness, operational efficiency, emerging market niches, and process innovation (Appiah-Adu and Singh, 1998). For instance, studies note that SMEs (Keizer et al., 2002; Motwani et al., 1999) should be innovative to get a competitive advantage due to their limited resources, vulnerability to uncertainty, turbulence in business environments, and the extensive powers of customers and suppliers. Indeed, SMEs that follow a proactive business strategy foster innovativeness as a central part of corporate culture. SMEs can achieve leadership positions by applying aggressive innovation strategies in niche industries. High-tech SMEs, e.g. electronics, software, and biotechnology, for instance, demonstrate improved performance by generating new markets and industries due to their innovativeness (Romijn and Albaladejo, 2002). Innovativeness has long been associated with entrepreneurial behavior, and theoretically linked to a high tolerance for ambiguity, taking risk, and evaluating uncertain situations more favorably.</p>	
					R	<p>Whether organisational learning is an antecedent or a consequence of a market orientation has been debated in the extant literature. This paper merely adopts the point of view that it is an element that supports the market orientation of learning orientation. In a nutshell, the critical challenge for any business is to create the combination of culture and climate that maximises organisational learning on how to create superior customer value in dynamic and turbulent markets. Therefore, they have to empower their workforce to gather and utilise informational resources in ways to increase market share and profitability through effective learning. A learning orientation, due to its active and proactive learning about clients, competition and environment can have important contributions to the goal of the firm to be adequately market oriented (Santos-Vijande et al., 2005). Market-oriented businesses seek to understand customers’ expressed and latent needs, and develop superior solutions to those needs (Kohli and Jaworski, 1990; Day, 1994; Slater and Narver, 1995). Baker and Sinkula (1999) describe the market orientation and learning orientation as two different organisational characteristics of market information processing activity. In spite of their arguments, other such as Farrell (2000) and Slater and Narver (1995) assert that market orientation is positively related to the learning orientation due to the fact that a learning-oriented firm has the ability to learn and use the knowledge garnered in the environment in order to effectively operate as market oriented enterprise. Further, the programmatic and market-back approach of market orientation plays</p>	

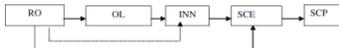
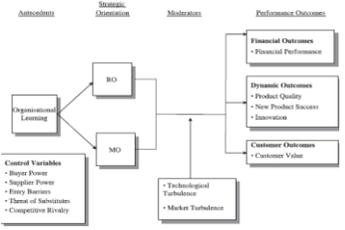
46	THE EFFECTS OF KNOWLEDGE-BASED RESOURCES, MARKET ORIENTATION AND LEARNING ORIENTATION ON INNOVATION PERFORMANCE: AN EMPIRICAL STUDY OF TURKISH FIRMS	Kaya, N; Patton, J	2011		C (direto)	<p>A knowledge-based approach focuses on efficiencies in knowledge creation as a determinant of the firm's scope (Coff, 2003). Knowledge as a source of competitive advantage combines capabilities, abilities, structured information and technological practices (Forcadel and Guadamillas, 2002). Knowledge allows the firm to predict more accurately the changes and new opportunities present in the environment (Cohen and Levinthal, 1990; Wiklund and Shepherd, 2003). Knowledge has a strategic importance to organisations as a scarce, costly and inimitable resource (Cohen and Levinthal, 1990). The experts classify the knowledge that enterprises have into three categories. These are procedural (Lesgold, 1988), technological (Wiklund and Shepherd, 2003) and market related (Shane, 2000) knowledge. Technological knowledge is important in product design, cost, functionality and reliability (Rosenberg, 1994). Marketing knowledge, on the other hand, is important in awareness of customer needs and expectations, predicting changes in the market earlier and responding to these changes appropriately and in determining how to serve in the market (Cohen and Levinthal, 1990; Shane, 2000). Procedural knowledge shows the procedures of performing activities and, based on previous experiences, how to use the skills gained in similar situations (Lesgold, 1988). Knowledge gained through experience has firm specific features and therefore, it cannot be easily imitated by competitors.</p>	
47	The Contingent Value of Responsive and Proactive Market Orientations for New Product Program Performance	Atuahene-Gima, K; Slater, S; olson, E	2005		C (direto e indireto)	<p>Resources that are spent to learning should be considered as an investment that will probably not yield immediate returns, such investments usually payoff to the enterprise in the medium or long-term (Slater and Narver, 2000). The most important contribution of a learning orientation to the firms is that it enhances the innovation performance. Several researchers have investigated the relationship between organisational learning orientation and innovation (Slater and Narver, 1995; Baker and Sinkula, 1999; Slater and Narver, 2000). These research investigations have found that there is a strong correlation between organisational learning and innovation. The main purpose of a learning orientation is the development of new knowledge in organisations (Senge, 1990). However, how much the outputs of the learning process in organisations contribute to innovation performance is not clear. That is, learning orientation may not result with the enhancement of innovation performance all the time. Whereas knowledge-based resources have important functions in enhancing the innovation performance in organisations; there does exist a certain amount of uncertainty regarding the output of a learning orientation, and thus managers should apply as much torque as possible in their attempts to convert the captured knowledge to resources and continue to foster a learning orientation.</p>	Knowledge based resources
48	STRATEGIC ORIENTATIONS AND THEIR EFFECTS ON FIRM PERFORMANCE IN TURKISH FAMILY OWNED FIRMS	Altindag, E; Zehir, C, Acar, Z	2011		C (direto)	<p>Baker and Sinkula (1999a) argued that because learning orientation involves "knowledge questioning values" a synergy with MO should not be expected (p. 416). Their empirical results showed that learning orientation weakens the positive impact of MO on new product success. Following this insight, we argue that a high learning orientation may be a constraint on effective responsive market orientation. This is because challenging the assumptions underlying what is essentially familiar information about customers may lead to adverse conflicts that, in turn, precipitate coordination uncertainties in product development. In contrast, because information derived from proactive MO is by definition novel, complex, diverse, and ambiguous, it is likely to be synergistic with a learning orientation. Interpreting and using new and unfamiliar information effectively requires a high learning orientation (Day, 1994; Slater and Narver, 1995). The critical appraisal involved in learning orientation ensures the quality, relevance and timely use of information derived from proactive behaviors. As Slater and Narver (1995) argued, an MO without a strong learning orientation may lead to inefficient experimentation in product development. Learning orientation will diminish the effect of responsive and proactive MO on new product program performance</p>	
						<p>Organizations that are competent learners are called "learning organizations". Garvin (1993, p.80) defined a learning organization as "an organization skilled at creating, acquiring, and transferring knowledge and at modifying its behavior to reflect new knowledge and insights". Most scholars view organizational learning as a process, a cognitive enterprise, that unfolds over time, but they differ on other important matters. Some believe that behavioral change is required for learning others insist that new ways of thinking are enough (Baker and Sinkula, 2007). Learning orientation is a kind of characteristics of some talents like systematical learning ability, proactive learning, and productivity (Celuch et al. 2002). Learning organization, an organization's implicit or explicit understanding of how things are done is often referred to as its theory in use. Organizational learning occurs when the organization members act as learning agents for the organization, responding to changes in the internal and external environments of the organization by detecting and correcting errors in organizational theory in use, and embedding the results of their inquiry in private images and shared maps of organization. Disciplined learning and learning orientation may affect new product development independently (Baker and Sinkula, 1999). It is one of the purposes of this study to evaluate the paradigm shift of organizational learning and its influences on innovation and family-owned business performance.</p>	

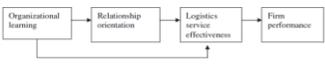
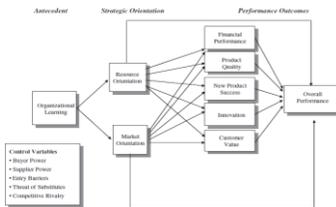
49	Organizational learning and market orientation: interface and effects on performance	Santos-Vijande, ML; Sanzo-Perez, MJ; Alvarez-Gonzalez, L; Vazquez-Casielles, R	2005	<pre> graph TD     LO[LEARNING ORIENTATION] -- H1 (+) --&gt; MO[MARKET ORIENTATION]     MO -- H2 (+) --&gt; OP[ORGANISATIONAL PERFORMANCE]     LO -- H7 (+) --&gt; TR[TRUST]     TR -- H4 (+) --&gt; CR[CONTINUITY OF THE RELATIONSHIP]     TR -- H6 (+) --&gt; AC[AFFECTIVE COMMITMENT]     AC -- H5 (+) --&gt; CR     MO -- H3 (+) --&gt; OP   </pre>	C (direto)	<p>Market culture, in this way, is a necessary though not sufficient condition for true market orientation to exist, given that several organizational barriers may halt its effective implementation. In the proposed model, as shown in Fig. 1, learning orientation stimulates the organization's willingness to obtain and disseminate relevant information, as well as act appropriately according to such information. In fact, Sinkula et al. (1997) find that learning orientation affects the obtention and dissemination of information. Likewise, Baker and Sinkula (1999) insist that learning orientation should influence, at least in the long term, the organizational behavior since a change of behavior is necessary for learning to bring about results. In this way, it is defended that learning orientation stimulates the three basic dimensions of operative market orientation as suggested by Kohli and Jaworski (1990): (a) organization-wide generation of market intelligence pertaining to current and future customer needs; (b) dissemination of intelligence across departments; and (c) organization-wide responsiveness to it. Additionally, if learning orientation stimulates the activities characteristic of operative market orientation, given the previous reasoning, it can more precisely be affirmed that learning really takes place in the organization. This approach has also implicit the fact that learning and market orientation are mutually dependent realities (Bell et al., 2002) and allows us to delve into the mechanisms through which learning can be developed in organizations as well as into the learning orientation effects within the marketing domain.</p>	
					C (direto e indireto)	<p>Operative market orientation is also positively linked with organizational performance, as the literature shows on repeated occasions (Avlonitis &amp; Gounaris, 1999; Deng &amp; Dart, 1994; Jaworski &amp; Kohli, 1993; Ruekert, 1992). It is also suggested that learning orientation directly influences entrepreneurial results, as tested by Baker and Sinkula (1999) and Farrell (2000). However, the relationship between learning orientation and results is not produced directly, but rather indirectly through market orientation. Therefore, it is necessary to operatively translate knowledge so that this allows improving the competitive results. Accordingly, learning orientation or the desire to develop knowledge is not enough by itself to have a significant impact on company's performance. This finding allows a deeper understanding of how learning occurs. This evidence, however, contradicts the results of the researches carried out by Baker and Sinkula (1999) and Farrell (2000).</p>	Market orientation
					C (direto)	<p>Both, the firm's trust in a customer and its affective commitment to the customer, can be affected by the learning orientation present in a firm. Organizational learning is a continuous dynamic process by means of which the organization interprets and assimilates information with the aim of generating knowledge that crystallizes in patterns of behavior—organizational routines—designed to facilitate the achievement of the organizational objectives. Within the achievement of these organizational objectives it is reasonable that one of them should be maintaining long-term relationships at least with strategic clients, those with whom the firm carries out an important volume of operations on a regular basis. This in its turn is coherent with the benefit of learning already pointed out relative to the fact that learning organizations have close and extensive relationships with customers, suppliers and other key constituencies, which facilitates mutual adjustment. This adjustment process will make trust greater and greater and will increase the firm's commitment to its customers. In this sense, Relationship Marketing develops from the knowledge and experience existing in the organization (McKenna, 1991). From this perspective learning can be seen as an especially valuable resource since it favors the development of marketing capabilities such as creating and maintaining close customer relationships. In addition, the empirical evidence obtained suggests that</p>	
					C (direto)	<p>learning orientation also stimulates the firms' trust and affective commitment to its strategic customers and, ultimately, the continuity of the existing relationships. This is a novel outcome that confirms a suggested potential effect of learning and that extends the scope of its consequences within the marketing domain. Given the increasing importance of customer retention in more and more competitive industrial markets this finding has important implications for practitioners. Learning orientation will not only contribute to the business performance stimulating market-oriented behavior but will also allow the obtaining of non-economic results such as the customer linking capability.</p>	
					C (direto)	<p>The second OI cultural organizational antecedent is LO. Following Hult et al. (2004), LO is an organizational process of developing new knowledge that can influence behavior through organizations' values and beliefs. The literature includes several explanations for the LO-OI link. First, organizations characterized as high-learning ones are provided with new ideas, generated by individuals and groups, which are the building blocks of innovations (Hurley, 1995). Second, organizational learning enhances organizational members' ability to understand new ideas (Dewar and Dutton, 1986). A continuous LO facilitates creativity of employees and assists them in recognizing new opportunities, which can foster new innovations (Martins and Terblanche, 2003). Finally, since LO can improve problem-solving capabilities, LO is useful in the implementation phase of turning OI into successful innovations (McGinnis and Ackelsberg, 1983)</p>	
					C (indireto)	<p>The literature focuses mostly on the effect of OI and innovation adoption on organizational performance and views OI as an organizational strategy designed to enhance performance (Damanpour and Evan, 1984). Notably, the core problem of OI in public sector organizations is not lack of good ideas (Rogers, 1995). Rather, the sector delays or avoids the adoption of innovations due to the bureaucratic nature of public administration agencies (e.g., Vigoda, 2002), which can lead to lower behavioral outcomes (e.g., commitment; Box et al., 2001). Thus, the first set of OI outcomes in the public sector is individual-level and includes commitment and job satisfaction. Role perceptions lead to employees' satisfaction and commitment (Mowday et al., 1982). Baroudi and Ginzberg (1986) argue that project innovativeness determines satisfaction and commitment of programmers/analysts because innovative/complex projects are more interesting than typical ones.</p>	
					C (indireto)	<p>Similarly, complex projects provide strong motivation and enhance satisfaction and commitment (Tuet et al., 2001). Finally, innovative projects maintain/improve employees' skills and make them more marketable. This improvement enhances their motivation, commitment, and satisfaction (Rasch, 1991). In this respect, our approach parallels implementation effectiveness", which Dong et al. (2008, p. 24) viewed as "the extent to which employees utilize a [new innovative] system with skillfulness, commitment and enthusiasm".</p>	

50	Testing an organizational innovativeness integrative model across cultures	Shonam, A; Vigoda-Gadot, E; Ruvio, A; Schwabsky, N	2012		C (indireto)	<p>The second set of outcomes includes innovations-specific and general organizational performance. Hurley and Hult (1998) recognize capacity to innovate as a mediator of the OI-performance relationship. We follow their clarification of the distinction between OI and innovative capacity (Hurley et al., 2005, p. 281). OI "is a cultural readiness and appreciation for innovation whereas 'innovative capacity' . . . is the degree of innovations actually produced or adopted by the organization".</p> <p>According to Atuahene-Gima (1996, p. 95), innovation performance includes project impact performance. Defined as "... the intermediate consequences or advantages of the innovation project for the firm, such as providing cost efficiencies for the firm", project impact performance is similar to this study's innovations' performance. Other terms for intermediate innovations' performance include capacity utilization (Sandvik and Sandvik, 2003) and innovations' success (Gatignon and Xuereb, 1997). Agarwal et al. (2003, p. 71) summarize: "Deshpande et al. (1993) and Slater and Narver (1995) suggest that perhaps the most important manifestation of market orientation is the success of innovation en route to superior performance". Thus OI flows through innovations' performance to overall performance. OI enhances innovations' performance and behavioral outcomes (satisfaction and commitment). Then, innovations' performance enhances overall organizational performance. In combination, these suggest that OI has beneficial organizational and individual outcomes.</p>	
51	Exploring the International Student Recruitment Industry through the Strategic Orientation Performance Model	Ross, M; Grace, D			C (direto)	<p>A significant positive relationship between learning orientation and innovativeness has previously been demonstrated (e.g., Baker &amp; Sinkula 1999a; Hurley &amp; Hult 1998; Lee &amp; Tsai 2005). Additionally, empirical support is found for innovativeness as a moderator in the learning orientation and performance relationship (Calantone et al. 2002). The innovativeness of an organisation may be enhanced through the ability of learning oriented organisations to understand and learn from a competitive market environment (Calantone et al. 2002). As such, the combined effect of learning orientation and innovativeness may provide an organisation with the ability to more effectively predict future market changes (Baker &amp; Sinkula 1999a). To date, no empirical studies investigating the causal relationship between learning orientation and innovativeness have been identified in the international education marketing literature. However, as the robustness of the relationship has been previously established across a variety of settings, it is anticipated that the relationship will also be robust within the education sector and specifically within the ISR context. The relationship between learning orientation and innovativeness is less researched and understood than that between learning orientation and perceived organisational performance. The results of this study indicate that learning orientation has a significant and positive effect on innovativeness, thus supporting hypothesis H5. This is consistent with the findings from Baker and Sinkula (1999a), Calantone et al. (2002) and Mavondo et al. (2005). This suggests that for educational institutions involved in ISR, learning orientation is a key driver of both perceived organisational performance and innovativeness. Without a strong learning orientation institutions may have a lesser ability to achieve desired performance outcomes coupled with a lesser propensity for innovativeness.</p>	
52	Global organizational learning in the supply chain: a low versus high learning study	Hult, G; Nichols Jr, E; Giunipero, L; Hurley, R	2000		C (direto)	<p>The level of (a) customer orientation and (b) relationship commitment among a supply chain's participants will be positively related to the extent to which memory orientation is present in the focal supply chain unit.</p> <p>The level of (a) customer orientation and (b) relationship commitment among a supply chain's participants will be positively related to the extent to which systems orientation is present in the focal supply chain unit.</p> <p>The level of (a) customer orientation and (b) relationship commitment among a supply chain's participants will be positively related to the extent to which learning orientation is present in the focal supply chain unit.</p> <p>The level of (a) customer orientation and (b) relationship commitment among a supply chain's participants will be positively related to the extent to which memory orientation is present in the focal supply chain unit.</p> <p><b>Learning Orientation.</b> To foster a high degree of organizational learning, the participants in the supply chain must place a high degree of value on such learning (see Kotabe and Murray 1990). Organizational learning is a function of a consistently improved understanding of the systems being used, a prerequisite of which is a culture amenable to learning (Diamond 1986; Sackmann 1991; Sinkula 1994). Stated in hypothesis form,</p> <p>The level of (a) customer orientation and (b) relationship commitment among a supply chain's participants will be positively related to the extent to which learning orientation is present in the focal supply chain unit.</p>	

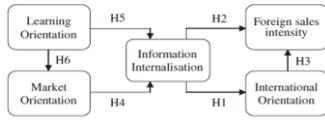
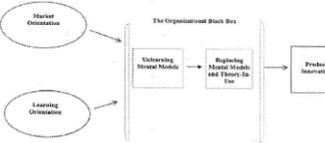
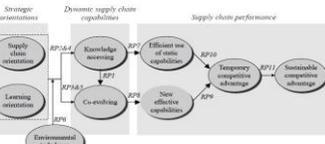
53	An Examination of Cultural Competitiveness and Order Fulfillment Cycle Time within Supply Chains	Hult, G, Ketchen Jr, D; Nichols Jr, E	2002		C (direto)	<p>Learning, defined as the generation of new insights that have the potential to reshape behavior (Huber, 1991), is the third indicator of cultural competitiveness. Past research has described learning as essential to gaining a competitive edge in a market. Slater and Narver suggested that "a market orientation is inherently a learning orientation" (1995: 67). More specifically, organizations' members can extract lessons from both successes and failures in order to develop greater competitive repertoires (Sitkin, 1992). As this repertoire grows, a supply chain becomes better positioned as a means to anticipate customers' present and future needs (Narver, Slater, &amp; MacLachlan, 2001). However, like entrepreneurship and innovation, learning alone is not a sufficient resource for developing sustained advantage. For example, organizations that become proficient at making their own products but lag behind competitors in innovations often lose their competitive edge (Christensen, 1997), as do organizations that possess superior products but fail to exploit them by being entrepreneurial.</p>	
					C (indireto)	<p>The resource-based view of the firm provides the theoretical basis for our expectation that cultural competitiveness will reduce order fulfillment cycle time. In this study, cycle time refers to the time it takes from initiation to completion of the purchasing process. A central tenet of the resource-based view is that strategic resources can help explain important outcomes. Specifically, leveraging a resource that competitors cannot duplicate, such as a unique culture (Barney, 1986), provides a sustained competitive advantage, thereby enhancing outcomes (Wernerfelt, 1984). Although the dominant use of the resource-based view has been as a way to explain relationships within traditional organizations, the perspective is also relevant to supply chains (Hauser et al., 1996). Indeed, given that supply chain members are not all bound together by a common organizational affiliation, the development of unique resources, including strong competitive emphases, may be vital to chain outcomes such as cycle time.</p>	Cultural competitiveness
54	Innovativeness: Its antecedents and impact on business performance	Hult, G; Hurley, R; Knight, G	2004		C (direto)	<p>Learning orientation has to do with the development of new knowledge in the organization (Cohen &amp; Sproull, 1996; Crossan, Lane, &amp; White, 1999). We argue that learning orientation occurs primarily at the culture level of the firm and is likely to be mediated by factors that impact directly on business performance. Two different conceptualizations of learning orientation can be set forth. Huber (1991) defines learning orientation broadly as the development of new knowledge or insights that have the potential to influence behavior through its values and beliefs within the culture of the organization. Slater and Narver (1995) also adopt this definition. The more stringent definition of learning orientation requires that learning results in new behaviors (Argyris &amp; Schon, 1978; Fiol, 1985). Sinkula (1994) refers to this demonstration or manifestation of learning as augmented knowledge, recognizing that the ability to apply knowledge implies a greater level of learning. Clearly, however, learning and innovativeness are separate constructs that are interrelated. In focusing on learning orientation as a cultural construct, we adopt Huber's (1991) definition emphasizing cognition to distinguish learning orientation from innovativeness. Specifically, we focus on the organization's "commitment to learning" (Sinkula, Baker, &amp; Noordewier, 1997, p. 309) and "learning orientation" (Hult &amp; Thomas, 1998, p.197). Slater and Narver (1995) suggest that learning orientation is directly related to new product success. Calantone, Cavusgil, and Zhao (2002) also have demonstrated a linkage among learning orientation, innovation, and performance in the firm. Learning orientation also has been conceptualized as a critical culture-level variable that emphasizes ongoing development of insights and general knowledge. As with market orientation, the top management should want to permanently establish a learning orientation across the entire firm in order to enjoy the various benefits that it confers. Specifically, we anticipate that it will be important for the industrial firm to maintain a constant level of learning orientation, regardless of the state of the external market environment. Our results also indicate that learning orientation has a significant antecedent effect on innovativeness. Accordingly, firms may leverage the advantages associated with a learning orientation to strengthen their innovative capabilities. Findings generally suggest that when members of an organization acquire knowledge via the learning process, that organization acquires the ability to be innovative. The finding is consistent with the work of Cohen and Levinthal (1990), which indicates that the absorptive capacity of the firm is linked to the absorptive capacity of the people in the firm. More remarkably, as portrayed in the direct effects model (Fig. 2), the direct effect of learning orientation in the presence of the other antecedents investigated here is insignificant. This implies that while innovativeness is an important direct driver of performance, it also appears to be a necessary mediator of the link between learning orientation and performance. That is, without a strong innovative capability, learning orientation may provide little or no value to achieving the performance objectives of the industrial firm.</p>	
					C (indireto)	<p>The adoption of innovation is generally intended to contribute to the performance or effectiveness of the firm (e.g., Damanpour, 1991). Business performance is defined here as the achievement of organizational goals related to profitability and growth in sales and markets share, as well as the accomplishment of general firm strategic objectives. The resource-based view (Wernerfelt, 1984) helps to explain how firms derive competitive advantages by channeling resources into the development of new products, processes, and so forth. Innovation is a means for changing an organization, whether as a response to changes that occur in its internal or external environment or as a preemptive move taken to influence an environment. Because environments evolve, firms must adopt innovations over time and the most important innovations are those that allow the firm to achieve some sort of competitive advantage, thereby contributing to its performance (e.g., Damanpour, 1991; Henard &amp; Szymanski, 2001; Porter, 1990).</p>	
					A	<p>A learning orientation is defined as members' values associated with the generation of new insights that have the potential to shape supply chain activities (cf. Huber, 1991). Each of these three orientations is necessary, but individually insufficient, for the emergence of the higher-order intangible strategic resource of culture of competitiveness (Hult et al., 2002). Most importantly, rooted in the resource-based view, CC appears to be a valuable, rare, and inimitable strategic resource in supply chains (Barney, 1986; Wernerfelt, 1984) that can provide a sustainable competitive advantage and enhanced performance (Hult et al., 2002).</p>	

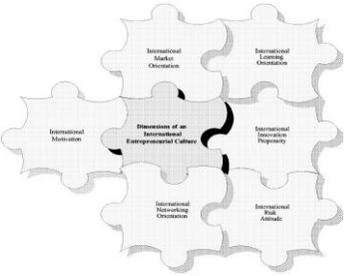
55	STRATEGIC SUPPLY CHAIN MANAGEMENT: IMPROVING PERFORMANCE THROUGH A CULTURE OF COMPETITIVENESS AND KNOWLEDGE DEVELOPMENT	Hult, G; Ketchen, D; Arrfelt, M	2007		C (indireto)	<p>Building on the resource-based view, Hult et al. (2002) argue that a culture of competitiveness functions as an intangible strategic resource that can be developed by interaction and cooperation among supply chain members. CC provides supply chain members with a pattern of shared values and beliefs that assert the importance of certain elements (and omit others) and drive the chain's approach to the marketplace. As such, CC is rooted in the broad phenomenon of "culture" but is narrowly focused on a distinct set of cultural orientations— entrepreneurial, innovativeness, and learning— that lead supply chains to strategically fill gaps between customers' future desires and what is currently offered.</p> <p>Indeed, as Aldrich (1979: 69) stresses, a high level of turbulence 'leads to externally induced changes . . . that are obscure to administrators and difficult to plan for.' Weiss and Heide (1993) also note that rapid change in the marketplace can be destructive and detrimental to already-existing cultural competencies (e.g., a culture of competitiveness) that are deeply ingrained and embedded in the values and belief system of supply chain members. Thus, while greater market turbulence increases the supply chain's knowledge development requirements (Levinthal and March, 1981), greater turbulence in the marketplace also serves as a detriment to a culture of competitiveness.</p>	
56	Relationships among market orientation, learning orientation, organizational innovation and organizational performance: An empirical study in the Pearl River Delta region of China	Hongming, X; Changyong, L; Chunhui, C	2007		A	<p>While a series of latest studies indicate that learning orientation has an impact on performance through improving the quality of market orientation behaviors and a direct impact on performance through learning promoting innovation of products, processes and systems. Slater and Narver (1995) also consider that market orientation and learning orientation interact; both of them can effectively improve organizational performance. They also consider that learning orientation is a link between market orientation and organizational performance. While Baker and Sinkula (1999) find that learning orientation (which is the higher level of learning orientation) and market orientation have a distinct positive impact on performance, besides, learning orientation and market orientation also have an integrated impact on performance according to the survey on top managers of marketing and non-marketing departments of 411 American companies. It means that the market orientation behavior of organization can hardly improve performance faster than its competitors if the organization does not have strong learning orientation. In addition, Lin (2001) has an empirical study about the relationship chain of market orientation-learning orientation-organizational performance through surveying high-tech enterprises in Taiwan. The result validated that learning orientation is a mediator between market orientation and organizational performance.</p>	
					C (direto)	<p>Many studies indicate that learning orientation has an impact on organizational innovation. For example, Argyris and Schon (1978) consider that learning orientation can enhance the ability of innovation under the same organizational conditions. Stata (1989) finds that learning orientation leads to innovation; especially in the knowledge-intensive industries, the innovation, induced by personal and learning orientation, has become the source of continuous competitive advantage. Mabe and Salaman (1995) also regard learning orientation as the main factor for maintaining innovation. Glynn (1996) discusses the learning orientation ability can impact not only the beginning but also the implementation phases of innovation. From the concept of learning experience curve, Foster (1986) deduces the learning curve of product innovation; moving along the curve means that some product innovation based on certain technical is being carried out and during the process, the increase of performance will gradually decline, while it must move to another technical curve for better performance. It means that better performance can be achieved with discontinuous innovation. Meanwhile, McKee (1992) indicates that different types of learning orientation lead to different types of innovation based on Foster (1986)'s model. For example, single loop learning only leads to incremental innovation while discontinuous innovation needs double loop learning. Thus learning orientation has positive effect on organizational innovation.</p>	
					C (indireto)	<p>Innovation becomes more and more important for organizational survival and development facing the cruel competition and uncertain competitive environment. Many researches confirm that organizational innovation has a positive impact on performance, and consider that innovation can lead to better organizational performance in whatever industries. This conclusion has been confirmed in many kinds of industries, such as public utilities (Damanpour and Evan, 1984), industry products and consumable manufacturing (Zahra et al., 1988), service (Subramanian and Nilakanta, 1996) and high-tech enterprises in Taiwan (Lin, 2001). According to the finding of Damanpour (1991) on the new theory of organizational innovation, most scholars approve and adopt the viewpoint of double cores model.</p> <p>This view proposes that innovation includes administrative innovation and technical innovation. Moreover, the impact of these two types of innovation on organizational performance has been examined by many scholars (Damanpour and Evan, 1984). The two types of innovation affect each other and have a combined impact on performance. Damanpour et al. (1989) find that a bank often needs a set of new administrative mechanism (administrative innovation) to evaluate and control its performance when it provides a new service (technical innovation) based on the survey of banking. However, every technical innovation can not lead to administrative innovation. Trist (1981) also suggests that if administrative innovation and technical innovation are adopted at the same time and equally, it would help to maintain the balance between internalfirm technical system and social structure.</p>	

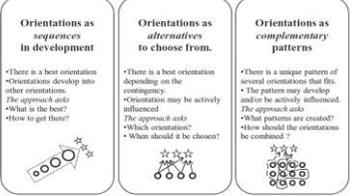
57	Logistics service provider-client relationships	Pnayides, P; So, M	2005	 <pre> graph LR     RO --&gt; OL     OL --&gt; INN     INN --&gt; SCE     SCE --&gt; SCP     OL --&gt; SCE     INN --&gt; SCE   </pre>	A	<p>One of the benefits of a relational exchange is the reduction in transaction costs due to the repeated nature of transactions that enables the parties to learn and assimilate each other's business practices. It follows that, in entering into relational exchange with other parties, a firm will develop another key capability that will enable it to draw upon and learn from previous relational exchanges. The importance of learning in the context of inter-organisational relationships had been recognised and explored in previous studies (e.g., Inkpen, 1998; Inkpen and Crossan, 1995). Inkpen and Crossan (1995) indicate that inter-organisational relations in the context of joint ventures not only enable a company to learn from its partner, but also raise the ability to learn to a competitive advantage. Organisational learning culture manifests itself in a behavioural norm that impacts the development and processing of market information (Deshpande and Webster, 1989; Deshpande et al., 1993). In essence learning orientation is reflected by the presence of values that influence the propensity of a firm to proactively pursue new knowledge and challenge the status quo (Sinkula et al., 1997). Relationship orientation promotes organisational learning because it manifests itself in close communication, reciprocity, trust and commitment with buyers and suppliers thus enhancing an organisation's ability to develop, acquire and process market information. Liu et al. (2002) conceptualised that customer orientation that focuses on dynamic interactions between the organisation and its customers will lead to improvement of organisation-wide learning values. Their hypothesis of a positive relationship between customer orientation and learning orientation was empirically supported. Learning ability will improve as the partners sustain their business relationship over time and develop a joint understanding that allows uniquely efficient communication and know-how of when to contribute and draw on each other's resources. Barlow and Jashapara (1998) examine the influence of inter-organisational relations in the context of promoting organisational learning. It is shown through case studies of major UK organisations that improved learning at all levels is partly the result of effective communication and information distribution systems, both within and between organisations.</p>	
					C (direto)	<p>Organisational learning has been discussed in the literature as an antecedent to innovation (e.g., Damanpour, 1991; Verona, 1999). The relationship between organisational learning and innovation has been theoretically conceptualised but not empirically supported in a supply chain context (see Brewer and Speh, 2000). Organisational learning orientation was found to influence firm innovativeness particularly in terms of adopting innovative technologies and processes (Calantone et al., 2002). Since the adoption of new technologies and processes are crucial in a supply chain environment, it can be inferred that organisational learning will be positively related to innovativeness.</p>	
					C (indireto)	<p>Effective supply chains achieve the timely delivery of products and related information that is accurate. In doing so, it is essential that supply chain operations are effective and any arising problems are dealt with swiftly. Effectively performing supply chains manage to minimize costs reduce cash-to-cash cycle time and improve the rate of utilisation of facilities (Brewer and Speh, 2000; Shin et al., 2000). Supply chain operations entail numerous costs associated with purchasing, holding inventory and delivery failure. Improvement in supply chain cycle efficiency will involve reduction of such costs as greater co-operation and information sharing will avoid duplication of activities and improve on-time performance. Benton and Krajewski (1990) examine in a simulation study the impact of vendor performance in a variety of manufacturing environments. They found that poor delivery performance manifested in on-time delivery results in higher levels of inventory and order backlogs, i.e. poor supply chain performance. In this study, effectiveness in terms of timeliness, information quality and customer service is regarded as fundamental to the improvement of supply chain performance.</p>	
	Analyzing the Effects of Market and Resource Orientations on Innovative Outcomes in Times of Turbulence	Paladino, A	2008	 <pre> graph LR     subgraph Antecedents         OL[Organizational Learning]     end     subgraph Strategic_Orientation         RO[RO]         MO[MO]     end     subgraph Moderators         TT[Technological Turbulence]         MT[Market Turbulence]     end     subgraph Performance_Outcomes         FO[Financial Outcomes - Financial Performance]         DO[Dynamic Outcomes - Product Quality - New Product Success - Innovation]         CO[Customer Outcomes - Customer Value]     end     subgraph Control_Variables         BP[Buyer Power]         SP[Supplier Power]         EB[Entry Barriers]         TS[Threat of Substitution]         CR[Competitive Rivalry]     end      OL --&gt; RO     OL --&gt; MO     RO --&gt; FO     RO --&gt; DO     RO --&gt; CO     MO --&gt; FO     MO --&gt; DO     MO --&gt; CO     TT -.-&gt; RO     TT -.-&gt; MO     MT -.-&gt; RO     MT -.-&gt; MO   </pre>	C (direto)	<p>Interfirm collaboration is often seen as an effective mechanism through which to stimulate learning (Dodgson, 1993). Organizations thus need to complement this internal position with an external orientation to be able to respond to the rapidly changing environment and to anticipate opportunities. Thus, in this respect, organizational learning acts as an antecedent of resource orientation. Indeed, past research supports the driving role of OL (e.g., Paladino, 2007).</p>	
					C (direto)	<p>A number of characteristics distinguish learning processes that are almost analogous to a number of aspects of market orientation (Day, 1990). These include open-minded inquiry (whereby decisions are made from the market back), widespread information distribution, mutually informed mental modes, and an accessible memory of what has been learned. Most important, however, is that a company acts on the information received and then evaluates outcomes. This prompts further learning to take place and a cyclical process to continue (Sinkula, Baker, and Noordewier, 1997). These aspects are all strongly associated with a key component of market orientation: interfunctional coordination. Organizational learning influences market-oriented thought processes and related behaviors (Baker and Sinkula, 1999). Research suggests that information acquisition takes place from organizational experiences or memory, providing further support that organizational learning acts as an antecedent of market orientation (Slater and Narver, 1994, 1995).</p>	
					C (indireto)	<p>The literature has indicated that formidable relationships exist between resource orientation and performance (e.g., Sharma and Vredenburg, 1998; Paladino, 2007) and between market orientation and performance (Jaworski and Kohli, 1993; Kohli and Jaworski, 1990; Narver and Slater, 1990; Slater and Narver, 1994). It is argued that a resource orientation will enable a firm to accumulate unique bundles of resources that are difficult to replicate by competitors that enable them to increase profitability and, in the long term, market share. Similarly, learning is argued to influence market-oriented thought processes and related behaviors (Baker and Sinkula, 1999). Quality levels are only achieved if a company has the internal mechanisms, external dynamics, and performance standards to pursue excellence (Collier, 1990). This is related to both resource orientation and market orientation, whereby an increase in both will increase product quality. Companies must have systems in place that allow them to monitor both the customer and the competitor and to disseminate this information across all company functions to maintain and develop a strong market position. This enables the company to use its internal resources to be responsive to consumer needs. Firms need to establish and develop resources that are required to understand customer requirements and to deliver promised value. Few researchers have analyzed the impact of unique firm resources on quality. To preserve quality, a company needs to continually invest in its resource base.</p>	RO e MO

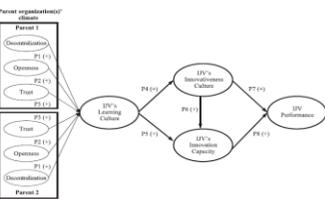
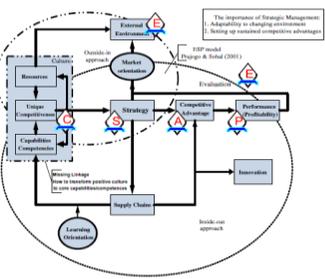
59	The impact of organizational learning on relationship orientation, logistics service effectiveness and performance	Panayides, P	2007		<p>C (direto)</p> <p>Theoretical support for the conceptual link between organisational learning and relationship orientation can be found in the marketing, management and strategy literature (e.g., Argyris, 1994; Levinthal &amp; March, 1993; Sinkula, 1994). Scholars have suggested that the ability (or capability) to develop and maintain high-quality and productive inter-firm relationships depends on engaging in building knowledge bases pertaining to inter-firm relationships through organisational learning (Day, 1994). Firms with learning-oriented values would take advantage of the exchanges with the customer to learn (internally) more about the customer through the shared interpretation of the internalized information (Nonaka, 1994). The propensity to learn about the customer that arises from the intra-organizational learning-oriented culture would eventually contribute to the development of relationship bonds (communication, empathy, trust). The development of such bonds will move the interaction process from the transaction stage to a relationship stage. It must be noted that a distinction needs to be made between a market-orientation and a relationship orientation. Market-orientation has a consumer-orientation dimension and is also related to the exchange of information with customers. Relationship orientation goes beyond consumer-orientation and information collection to the development of relational bonds such as empathy and trust. The literature has not been so specific in making this distinction clear. Learning will generate some change in a firm's behaviour (Argyris, 1994). Johnson and Sohi (2003) found that such change, which arises from intra-organisational learning, is associated with an increased propensity for inter-firm partnering. Through intra-organisational learning activities the firm will have the opportunity to understand the value of inter-firm partnering but importantly it will also understand how to achieve it. Intra-organizational learning will lead to a greater commitment towards the development of inter-firm relationships (Johnson &amp; Sohi, 2003). A primary requirement in supply chain management is that buyers and suppliers are characterized by willingness to share and receive information and work in a collaborative manner (Hult &amp; Nichols, 1996). The presence of intraorganizational learning values pertaining to client transactions within the LSP's organization together with the ingrained need for collaboration may assist in the</p>	
					<p>C (direto)</p> <p>Organizational learning is conceptualised in this paper to influence logistics service effectiveness. The conceptualization rests on the premise that successful organisational performance rests on an organisation's ability to learn (Lukas et al., 1996). In addition, research related to organisational learning has found strong links to competitive advantage and business performance (Hurley &amp; Hult, 1998; Matsuno &amp; Mentzer, 2000). Learning orientation influences what kind of information is gathered, how it is interpreted and shared (e.g., Moorman &amp; Miner, 1998). Hult et al. (2002) have found that the process of organisational learning influences purchasing effectiveness by reducing the cycle time of the purchasing process. Organisational learning orientation was found to influence firm innovativeness, particularly in terms of adopting innovative technologies and processes (Calantone, Cavusgil, &amp; Zhao, 2002). The adoption of new systems and processes is likely to improve effectiveness in the delivery of the logistics service. Organisational learning will also lead to reduction in the costs of transaction that will contribute to greater effectiveness in the delivery of the logistics service. Johnson and Sohi (2003) found that learning can and does generate positive outcomes for the firm in the form of improved performance (efficiency and effectiveness). Celuch, Kasouf, and Peruvemba (2002) examined the effects of intraorganizational learning orientation on organisational capabilities and found that learning is essential for effective information systems development. In addition, they found that firms with higher organisational learning orientation also reported stronger order fulfilment, external partnering capabilities, stronger service and stronger upper management competencies</p>	
					<p>C (indireto)</p> <p>Effective supply chains have been found to contribute directly or indirectly to an increase in various performance indicators for buyers as well as suppliers in the buyer-seller dyad (Choi &amp; Hartley, 1996). Tan, Kannan, and Handfield (1998) found that the creation of customer value through SCM has been found to result in a positive impact on the firm's profitability and customer loyalty. The delivery of the logistics service effectively entails improvements across the supply chain. Delivering the logistics service effectively will also have an influence on the performance of an organisation. This is because an LSP that keeps its clients satisfied with its ability to solve problems, keep accurate records, deliver services on time and communicate effectively can increase customer satisfaction (Leuthesser &amp; Kohli, 1995) and loyalty which has been viewed as a proxy for market share (Innis &amp; La Londe, 1994). In fact, high customer satisfaction has been linked to improvements in a firm's economic returns, including market share and profitability (Anderson, Fornell, &amp; Lehmann, 1994; Crosby, Evans, &amp; Cowles, 1990). Daugherty, Stank, and Ellinger (1998) and Stank, Goldsby, Vickery, and Savitskie (2003) also report empirical investigations indicating a link between logistics service performance (availability, reliability, speed) and an ultimate impact on market share.</p>	Logistics service effectiveness
60	Investigating the Drivers of Innovation and New Product Success: A Comparison of Strategic Orientations	Paladino, A	2007		<p>C (direto)</p> <p>Organizational learning is history dependent (Mahoney, 1995) and has a major influence on a firm's value systems and behavior that form (e.g., Sinkula, Baker, and Noordewier, 1997). Learning is intrinsic in a resource orientation and is composed of both internal (i.e., doing, using, and failing) and external activities (i.e., learning from, for example, competitors and customers) (Chiesa and Barbeschi, 1994). Resource orientation views firms that continually improve their capabilities through their experience as being able to learn. Such firms question how resources can be developed. Furthermore, organizational learning assists a firm in accumulating its base of resources by learning how to acquire, process, store, and retrieve information (Mahoney, 1995). Interfirm collaboration allows firms to engage in external projects and to reconsider organizational processes and strategies. This external collaboration is an effective mechanism through which to stimulate learning (Dodgson, 1993). It is also strongly related to the need for a firm to adopt an external orientation in unison with an internal position to be able to continually respond to the rapidly changing environment and to anticipate future opportunities.</p>	
					<p>C (direto)</p> <p>A number of characteristics distinguish learning processes that are almost analogous to a number of aspects of market orientation (Day, 1990). These include open-minded inquiry (whereby decisions are made from the market-back), widespread information distribution, mutually informed mental modes, and an accessible memory of what has been learned. Most important, however, is that a company act on the information received and then evaluates outcomes, prompting further learning to take place (Sinkula, Baker, and Noordewier, 1997). These aspects are all strongly associated with interfunctional coordination, a key component of market orientation. Organizational learning is argued to influence market-oriented thought processes and related behaviors, whereby a strong orientation toward learning is needed to engender the type of market orientation processes required to allow a firm to develop a competitive advantage (Baker and Sinkula, 1999). Research suggests that information acquisition takes place from organizational experiences or memory, providing further support that organizational learning acts an antecedent of market orientation (Slater and Narver, 1995).</p>	



62	Information internalisation and internationalisation—Evidence from Vietnamese firms	Nguyen, T.; Barrett, N.; Fletcher, R	2006'		C (direto)	<p>Learning orientation gives rise to a set of organisational values that influence the propensity of a firm to create and use knowledge (Sinkula, Baker, &amp; Noordewier, 1997). These researchers propose three components of learning orientation, i.e., commitment to learning, open-mindedness, and shared vision. Commitment to learning reflects the fundamental value that the firm holds towards learning which influences whether the firm is likely to promote a learning culture. A firm that is committed to the learning value needs to understand the causes and effects of its actions. Open-mindedness is linked to the notion of unlearning which refers to the process through which the firm eliminates knowledge (Hedberg, 1981). Open-mindedness advocates the firm reassessing its long-held routines, assumptions, and beliefs. It is 'an organisational value that may be necessary for unlearning efforts to transpire'. Shared vision 'provides a focus for learning that fosters energy, commitment, and purpose among organisational members' (Sinkula et al., 1997, p. 309). Commitment to learning and open-mindedness influence the intensity of learning. Shared vision influences the direction of learning. Regarding the process of knowledge creation within the firm, there are links between information acquisition, transformation and use, and organisational learning (Souchon &amp; Diamantopoulos, 1999). A learning-oriented firm creates and encourages a learning environment throughout the firm. The firm continuously promotes the organisational learning process, i.e., information acquisition, information dissemination, and shared interpretation (Sinkula, 1994). It always creates and uses new knowledge that has the potential to influence the firm's behaviour (Sinkula et al., 1997; Slater &amp; Narver, 1995). Learning orientation also advocates an organisational learning process, that encourages creates, shares, and uses newer and deeper knowledge. This means that a learning-oriented firm will never be satisfied with its existing level of knowledge. This will lead to a need for acquisition and transformation of information and knowledge from all accessible sources.</p>	
					C (indireto)	<p>A firm pursues information internalisation to solve the problem of the lack of tacit knowledge about foreign markets. The relationships between knowledge and both internationalisation attitudes and behaviour are well documented in the literature on internationalisation (Haahti et al., 2005; Leonidou &amp; Theodosiou, 2004; Toften &amp; Olsen, 2003). A recent study of exporting firms in China, a transition market, by Ling-Yee (2004) also reveals that knowledge about foreign markets plays a key role in export intensity. Attitudes toward internationalisation reflect a firm's international orientation, i.e., the firm's belief, preference, and willingness to commit to its international expansion (Barrett, 1986; Stump, Athaide, &amp; Axinn, 1998). Several studies have found that internationalisation attitudes play a vital part in the firm's development and performance in foreign markets (Barrett &amp; Wilkinson, 1986; Bilkey, 1978; Madsen, 1987; Stump et al., 1998; Wiedersheim-Paul, Olson, &amp; Welch, 1978).</p>	information internalisation
63	Market Orientation, Learning orientation and product innovation: delving into the organization black box	Baker, W.; Sinkula, J	2002		<p>P11 The propensity of an organization to engage in radical innovation is a positive function of its ability to develop an exhaustive set of alternative theories-in-use for marketing firms.  P12 The propensity of an organization to engage in radical innovation is a positive function of its propensity to formally test the relative efficacy of all competing theories-in-use.  P3 Phase II marketing firms have a higher propensity to engage in adaptive learning  P13 The ability of an organization to engage in radical innovation is a positive function of its propensity to institutionalize the motivation to implement new theory-in-use.  P4 Phase II firms have a higher propensity to achieve market-driven incremental innovation than Phase I marketing firms.  P5 Relative to Phase II and Phase III marketing firms, Phase I marketing firms are  P14 The ability of an organization to engage in radical innovation is a positive function of its propensity to institutionalize the opportunity to implement new theory-in-use.  P6 Relative to Phase II and Phase III marketing firms, Phase I marketing firms are  P15 The ability of an organization to engage in radical innovation is a positive function of its propensity to institutionalize the ability to implement new theory-in-use.  P7 The ability of an organization to engage in effective radical innovation is a positive function of its belief impermanence.  P8 The ability of an organization to engage in effective radical innovation is a positive function of its propensity to surface tacit mental models.  P9 The ability of an organization to engage in radical innovation is a positive function of its propensity to reconcile conflicting mental models.  P10 The ability of an organization to engage in radical innovation is a positive function of its propensity to surface tacit theory-in-use.</p>		
64	Changing perspective of capabilities in the dynamic supply chain era	Deffee, C.; Fugate, B	2010				

65	Theoretical Foundations of an international entrepreneurial culture	Dimitratos, P; Plakoyannaki, E	2003				
66	International entrepreneurial culture—Toward a comprehensive opportunity-based operationalization of international entrepreneurship	Dimitratos, P; Voudouris, I; Plakoyannaki, E; Nakos, G	2011				

67	Strategic Orientations in Management Literature: Three Approaches to Understanding the Interaction between Market, Technology, Entrepreneurial and Learning Orientations	Hakala, H	2011	 <p><b>Orientations as sequences in development</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•There is a best orientation</li> <li>•Orientations develop into other orientations.</li> <li><i>The approach asks</i></li> <li>•What is the best?</li> <li>•How to get there?</li> </ul> <p><b>Orientations as alternatives to choose from.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•There is a best orientation depending on the contingency.</li> <li>•Orientation may be actively influenced</li> <li><i>The approach asks</i></li> <li>•Which orientation?</li> <li>•When should it be chosen?</li> </ul> <p><b>Orientations as complementary patterns</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•There is a unique pattern of several orientations that fits.</li> <li>• The pattern may develop and/or be actively influenced.</li> <li><i>The approach asks</i></li> <li>•What patterns are created?</li> <li>•How should the orientations be combined ?</li> </ul>			
68	Benefiting from customer and competitor knowledge A market-based approach to organizational learning	Hoe, SL	2008				
69	Entrepreneurial orientation, learning orientation, and innovation in small and medium enterprises	Huang, SK; Wang, YL	2011				
70	Putting people back to organizational learning	Hurley, R	2002				

71	A conceptualization of organizational learning in international joint ventures	Kandemir, D; Hult, G T	2002				
72	A conceptualization of an organizational learning culture in international joint ventures	Kandemir, D; Hult, G T	2005				
73	An integrated model for learning organization with strategic view: Benchmarking in the knowledge-intensive industry	Liao, SH; Chang, VJ; Wu, C	2010				

74	A survey of market orientation research	Liao, SH; Chang, VJ; Wu, C, Katrichis,	2011	<p>The diagram illustrates a multi-level model. At the top, three levels are defined: Strategy level (Adaptability &amp; Responsiveness), Capability level (Establishment &amp; Development), and Overall level (Survive &amp; Growth), connected by arrows. Below this, a flowchart shows 'Environment' leading to 'Learning', 'Market orientation', and 'Quality'. These three factors, along with 'Innovation' and 'Marketing', all point to a central box labeled 'Claims'. Finally, 'Claims' leads to 'Performance'.</p>			
75	Relationship between Strategic Orientation and Organizational Performance in Born Global: A Critical Review	Liu, B; Fu, Z	2011			<p>Early studies mainly focus on direct relationship between strategic orientation and organizational performance until Slater and Narver pointed out that the learning orientation could only improve organizational performance by taking advantages of market orientation (Slater and Narver, 1995). With the introduction of moderating variables and mediating variables, more scholars have begun to examine indirect relationship between strategic orientation and organizational performance in empirical researches.</p>	

76	Learning Organization in a transition economy: a resource-based view	Lou, X; Liu S	2002				
----	--	---------------	------	--	--	--	--

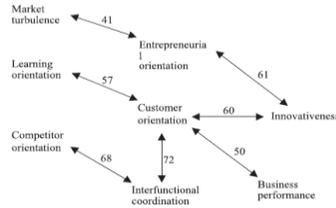
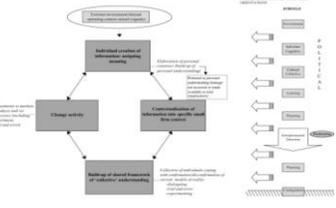
77	The effect of market and learning orientation on strategy dynamics: The contributing effect of organisational change capabilities	McGuinness, T; Morgan, R E	2005		<p>P1. MO has the distinctive effects of LO come from its role in determining the likelihood of generative learning in an organisation (Slater and Narver, 1995; Baker and Sinkula, 1999b). Greater LO means that members of the organisation are more likely to question the theories-in-use (Argyris and Schon, 1978), mental models (de Geus, 1988), dominant logics (Bettis and Prahalad, 1995) and behavioural norms that frame traditional goals, and decisions and activities in the organisation (Baker and Sinkula, 1999a). The distinctive effects of this are likely to be important when implementing migrating or innovating types of strategy dynamics, since they (unlike improving/imitating and consolidating) both require an organisation to change its competence base (Chakravarthy and White, 2002). Greater LO is expected to produce better, quicker ways of implementing the outcomes of improving/imitating, migrating, consolidating and innovating types of strategy dynamics.</p> <p>P2a. LO has types of strategy dynamics, since they (unlike improving/imitating and consolidating) both require an organisation to change its competence base (Chakravarthy and White, 2002). Greater LO is expected to produce better, quicker ways of implementing the outcomes of improving/imitating, migrating, consolidating and innovating types of strategy dynamics.</p> <p>P2b. LO has types of strategy dynamics, since they (unlike improving/imitating and consolidating) both require an organisation to change its competence base (Chakravarthy and White, 2002). Greater LO is expected to produce better, quicker ways of implementing the outcomes of improving/imitating, migrating, consolidating and innovating types of strategy dynamics.</p> <p>P3. OCC increases the positive direct effect of MO on success of the outcomes of improving/imitating, migrating, consolidating and innovating types of strategy dynamics.</p> <p>P4. OCC increases the positive direct effect of LO on success of the outcomes of migrating and innovating types of strategy dynamics.</p> <p>P5. OCC has no direct effect on the success of the outcomes of improving/imitating, migrating, consolidating and innovating types of strategy dynamics.</p> <p>P6. Success of the outcomes of improving/imitating, migrating, consolidating and innovating types of strategy dynamics has a positive direct effect on an organisation's business performance.</p>	<p>The overall business performance of an organisation over time is determined by factors other than the direct intermediate outcomes of types of strategy dynamics. Successful outcomes in an organisation that is implementing a consolidating type of cost-based strategy dynamics might be beaten competitively, for example, by outcomes in an organisation that is implementing an innovating type of differentiation strategy dynamics. In other words, successfully implementing a type of strategy dynamics may be a necessary but not sufficient condition for superior business performance in financial terms. Despite this, both research and anecdotal evidence suggests that an organisational capability of effectively implementing strategy is rare, valuable, and difficult to imitate. For these reasons, the following proposal is made:</p>	
----	---	----------------------------	------	--	---	---	--

78	Organisational learning: A new perspective	O'Keeffe, T	2002			<p>ways of doing the same things – which is not what greater LO promotes.</p>	
----	--	-------------	------	--	--	---	--

Recent research findings in the sales literature indicate a positive relationship between

79	Learning orientation and leadership quality: Their impact on salespersons' performance	Paparoidamis, N	2005		<p>P1. Sales manager goal-orientation</p> <p>P2. Sales manager relationship (this is expected)</p> <p>P3. Leadership exchanges is encouraged</p> <p>P4. Learning and salespeople's orientations of salespeople –</p> <p>P5. Leadership quality development.</p>	<p>both goal orientations (learning-performance) and performance. Learning-oriented salespeople on the one hand, through self-regulation strategies will develop their selling techniques and knowledge driving higher levels of performance (VandeWalle and Cummings, 1997). In a similar vein, recent studies provide evidence of superior performance of learning-oriented salespeople adapting their responses to selling situations (Sujan <i>et al.</i>, 1994). On the other hand, performance oriented salespeople, frequently compare their performance with expectancy levels, in their effort to obtain rewards and/or recognition from supervisors (Kohli <i>et al.</i>, 1998; Sujan <i>et al.</i>, 1994). Furthermore, there exists empirical evidence suggesting that the desire for recognition encourages performance-oriented salespeople to exert a greater effort (Sujan <i>et al.</i>, 1994). Based on these findings suggesting that learning-oriented salespeople tend to adapt their responses to selling situations, while performance-oriented salespeople desire rewards and recognition from their peers, it is proposed that both goal orientations of salespeople – learning and performance – will be related positively to salespeople's performance:</p>	
80	The Role of Learning and Information Dissemination in Logistics Alliances	Ratten, V	2004		<p>land, 2001). Firms that have a strong learning orientation will foster the acquisition and dissemination of information (Homburg and Pflesser, 2000).</p> <p>Proposition 1: The greater the level of learning orientation, the level of market orientation</p> <p>Proposition 2: The greater the level of market orientation, the level of learning orientation.</p> <p>Proposition 3: The greater the level of market orientation, the level of logistics alliance performance</p> <p>Proposition 4: The greater the level of logistics alliance performance, the greater the level of market orientation</p> <p>Proposition 5: The greater the level of learning orientation, the level of logistics alliance performance</p> <p>Proposition 6: The greater the level of logistics alliance performance, the greater the level of learning orientation.</p>	<p>Learning from alliance partners is often stated in the literature to be the most important reason for having alliances (Khanna, Gulati and Nohria, 1998). As Sinkula, et al. (1997:316) states "future research should explore the linkages between learning orientation, market information-processing behaviours, organisational action, and organisational performance." Researchers such as Slater and Narver (1995) and Farrell (2000) have proposed that an organisation with a high market orientation will lead to it having a high learning orientation. Farrell (2000:204) states "in order to create a market orientation, it must be recognised that a market orientation is not a set of processes and activities, but is a fundamental part of the organisation's culture."</p> <p>As firm's become more committed to learning it is likely that they will become more open to new ideas (Sinkula, et al., 1997). These ideas may be in the form of market opportunities which will lead the logistics alliance that they are involved in to perform better. It is unlikely that firms that are not open to new ways of doing things will help their logistics partners in any way or form. Hence, the more shared vision that a firm has and particularly in the case of logistics alliances that the alliance partners share, the better the financial and non-financial outcomes will be. Hence, this leads to the next proposition.</p> <p>As firms in logistics alliances become better acquainted with one another with how they can help each other, it is likely that this will increase an individual firm's orientation towards learning. Particularly in the case of globalisation, logistic firms need to compete worldwide. As logistic firms become more aware of how they can learn through alliances and the benefits of cooperating through alliances, they will become more proactive learners. Information that comes from their alliance partners will be viewed with an open mind and shared within the firm. Hence, this leads to the next proposition.</p>	
81	Organizational learning orientation: how can it foster alliance relationships?	Ratten, V	2008				

82	Market-based success, organizational routines, and unlearning	Sinkula, J	2002				
83	Where is the opportunity without the customer? An integration of marketing activities, the entrepreneurship process, and institutional theory	Webb, J; Ireland, RD; Hitt, MA	2010			<p>In other cases, the firm's performance may decline not due to problems related to market orientation but rather due to marketing mix issues. While a firm's market orientation may be able to address changing customer needs, the marketing mix may undermine performance for a number of reasons. First, a growing market may leave the firm's current investments in promotion and distribution unable to reach potential customers. Second, an increasing presence of market sub-groups with differing hierarchies of needs may lead a firm's existing marketing mix to become ineffective in communicating with the overall market if the mix is tailored to a part of the market. Third, a firm's marketing mix developed for prior products may not be suited for new products. Spurred by performance declines, learning can lead the firm to recognize these shortcomings (i.e., the opportunity to more effectively communicate with customers, thereby creating greater customer satisfaction and market share). Knowledge gained through learning can provide important information where key gaps in the marketing mix exist. In doing so, learning can support the firm's ability to innovate the various components of the marketing mix, such as channel design innovations that enhance the image of new products and stimulate impulse purchases (Davis and Rawwas 1994; citing Hutto 1992) or innovative promotional decisions that more effectively attract niche customers (Lodish et al. 2001). When market orientation alone is inadequate in addressing customer needs, learning can still influence opportunity recognition and innovation. Sinkula (1994) highlights key differences between market-oriented learning and more general organizational learning activities. In at least one key difference, research suggests that, as opposed to market-oriented learning, the firm's more general processes of learning stimulated by performance declines can shift the emphasis of entrepreneurship from product innovations to more internally-oriented process and system-oriented innovations. More specifically, support for learning can encourage "employees to constantly question the organizational norms that guide their [marketing information processing] activities and organizational actions" (i.e., market orientation [Baker and Sinkula 1999, p. 413] as well as the effectiveness of their marketing mix [Sinkula et al. 1997]).</p>	
84	Conceptualizing accelerated internationalization in the born global firm: A dynamic capabilities perspective	Weerawardena, J; Mort, GS; Liesch, PW; Knight, G	2007				

85	Firm orientations, innovativeness, and business performance: Advancing a system dynamics view following a comment on Hult, Hurley, and Knight's 2004 study	Woodside, AG	2005			<p>What may be more informative than such a revised model is viewing learning orientation as a direct influence on market orientation and an indirect influence on innovativeness. Learning orientation likely serves to inform the firm of the substantial downstream impact of adopting a market orientation. Note the centrality of customer orientation in Fig. 1 in linking interfunctional coordination, innovativeness, learning orientation, and business performance. Such a pattern of results supports the theoretical assertions in the marketing literature (e.g., Day, 1994; Hult, 1998) emphasizing the affects of market focus of business performance. New technologies positively stimulate entrepreneurial orientation that, in turn, stimulates learning orientation and innovativeness as some enterprises create radically new products built using such new technologies while other firm's focus on continuous product improvements relying on making improvements using the currently dominant technology (for details, see Christensen, 1997, 2003). Thus, since the last quarter of the 20th century, new electronic technologies initiated continual and radically new product innovations.</p>	
86	Small business development and the learning organisation	Wyer, P; Mason, J; Theodorakopoulos, N	2000				
87	A theory of international new ventures: a decade of research	Zahra, S	2005			<p>Learning about national cultures is a challenging process that might require years of thoughtful study and firsthand interaction with those cultures. Understanding how history and geography are combined to shape the evolution of industries and norms of competition is equally difficult and time consuming. Building relationships and gaining access to existing networks can help to shorten and expedite INVs' learning. Hiring locals is another way of gaining access to tacit knowledge about cultural norms and their implications, contributing to INVs' ability to build and gain a competitive advantage. Social and market learning could be important sources of technological learning, and could serve as a key source of new and rich knowledge enabling INVs to succeed in international markets. Given the importance of learning for INVs' successful performance, it is essential to understand what and how these firms learn.</p>	
88	How does strategic orientation matter in Chinese firms?	Zhou, KZ; Li, CB	2007			<p>Liu et al. (2002) 304 SOEs and their joint ventures companies in China Organizational outcome (Marketing program dynamism) Customer orientation, Corporate entrepreneurship, Learning orientation, Firm ownership Learning orientation partially mediates the effect of customer orientation on outcome and fully mediates the effect of corporate entrepreneurship on organizational outcome. A stronger customer orientation, corporate entrepreneurship, or learning orientation has stronger impacts on organizational outcome for state-owned enterprises. Zhou et al. (2005b) 350 brands at the SBU level in consumer product categories. Breakthrough innovation: technologybased innovation; market-based innovation Market orientation, Technology orientation, Entrepreneurial orientation; Market orientation has a positive impact on techbased innovation but a negative impact on marketbased innovation. A technology orientation positively affects tech-based innovation but no effects on market-based innovation. Entrepreneurial orientation positively affects both market-based and tech-based innovations. Organizational learning partially mediated the relationship between strategic orientation and breakthrough innovations.</p>	