



E-ISSN: 2176-0756

Revista Ibero Americana de Estratégia

E-ISSN: 2176-0756

admin@revistaiberoamericana.org

Universidade Nove de Julho

Brasil

Botti Abbade, Eduardo

ORIENTAÇÕES PARA MERCADO E PARA APRENDIZAGEM: INTERDEPENDÊNCIA,  
COMPLEMENTARIDADE

Revista Ibero Americana de Estratégia, vol. 12, núm. 2, abril-junio, 2013, pp. 138-164

Universidade Nove de Julho

São Paulo, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=331228859005>

- ▶ Como citar este artigo
- ▶ Número completo
- ▶ Mais artigos
- ▶ Home da revista no Redalyc

redalyc.org

Sistema de Informação Científica

Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe , Espanha e Portugal  
Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto

## **ORIENTAÇÕES PARA MERCADO E PARA APRENDIZAGEM: INTERDEPENDÊNCIA, COMPLEMENTARIDADE**

## **MARKET AND LEARNING ORIENTATIONS: INTERDEPENDENCE, COMPLEMENTARITY**

## **ORIENTACIONES PARA EL MERCADO Y EL APRENDIZAJE: INTERDEPENDENCIA, COMPLEMENTARIEDAD**

**Eduardo Botti Abbade**

Doutorando em Agronegócios pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS

Professor do Centro Universitário Franciscano – UNIFRA

E-mail: [\(Brasil\)](mailto:eduardo@unifra.br)

## ORIENTAÇÕES PARA MERCADO E PARA APRENDIZAGEM: INTERDEPENDÊNCIA, COMPLEMENTARIDADE

### **RESUMO**

Este estudo investiga as relações existentes entre as dimensões da Orientação para Mercado (OPM), Orientação para Aprendizagem (OPA) e o desempenho organizacional (DO) de Micro, Pequenas e Médias Empresas (MPMEs) da região de Santa Maria/RS. Com esse intuito, foi conduzida uma pesquisa de levantamento com a adesão de 83 micro, pequenos e médios empresários de Santa Maria e região com instrumento de coleta de dados estruturado adotando as escalas MARKOR e de Orientação para Aprendizagem. Elaborou-se ainda um modelo estrutural de referência estimado por PLS (*Partial Least Squares*) com adoção da técnica de *bootstrapping*. Os resultados sugerem a existência de uma alta interdependência entre as três dimensões da OPM. Semelhantemente, as evidências sugerem uma elevada interdependência entre as três dimensões da OPA. No entanto, as relações entre as dimensões da OPM e as dimensões da OPA são menos significativas. Ademais, os resultados sugerem a ausência de relação significativa entre a responsividade e o DO. No entanto, a disseminação de inteligência impacta de forma positiva e significativa o DO.

**Palavras-chaves:** Aprendizagem Organizacional; Mínimos Quadrados Parciais; Escala MARKOR; Estratégia.

## MARKET AND LEARNING ORIENTATIONS: INTERDEPENDENCE, COMPLEMENTARITY

### **ABSTRACT**

This study investigates the relationship between the dimensions of Market Orientation (MO), Learning Orientation (LO) and Organizational Performance (OP) of Micro, Small and Medium Enterprises (MSMEs) in the region of Santa Maria / RS. It was conducted a survey with the voluntary participation of 83 micro, small and medium businesses of Santa Maria and its region adopting structured data collection instrument with MARKOR scale and learning orientation scale. It was developed a structural model of reference that was also estimated by PLS (Partial Least Squares) and the adoption of bootstrapping technique. The results suggest that there is a high interdependence between the dimensions of the three dimensions of MO. Thus, evidences suggest that there is a strong interdependence between the three dimensions of LO. However, the relationship between the dimensions of LO and MO are less significant. Also, results suggest the absence of significant relationship between responsiveness and OP. On the other hand, the dissemination of intelligence impacts positively and significantly on the OP.

**Keywords:** Organizational Learning; Partial Least Squares; MARKOR Scale; Strategy.

## ORIENTACIONES PARA EL MERCADO Y EL APRENDIZAJE: INTERDEPENDENCIA, COMPLEMENTARIEDAD

### RESUMEN

Este estudio investiga las relaciones entre las dimensiones de la orientación para el mercado (OPM), orientación para la aprendizaje (OPA) y el desempeño organizacional (DO) de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MIPYMEs) en la región de Santa María / RS (Brasil). Se realizó una investigación con la adhesión de 83 micro, pequeñas y medianas empresas en la región de Santa María. El instrumento de recolección de datos adoptado contenía las siguientes escalas estructuradas: MARKOR y Orientación para la Aprendizaje. Hemos desarrollado un modelo estructural de referencia estimado por PLS (Partial Least Squares) con la adopción de la técnica de bootstrapping. Los resultados sugieren que existe una gran interdependencia entre las dimensiones para la OPM. También los resultados sugieren que existe una gran interdependencia entre las dimensiones para la OPA. Sin embargo, la relación entre las dimensiones de la OPM y dimensiones de la OPA son menos significativas. Además, los resultados sugieren la ausencia de una relación significativa entre la responsividad y el desempeño organizacional. Sin embargo, la propagación de la inteligencia afecta positiva y significativamente el DO.

**Palabras-clave:** Aprendizaje Organizacional, Mínimos Cuadrados Parciales; Escala MARKOR; Estrategia.

## 1 INTRODUÇÃO

Uma diversidade considerável de posturas e orientações estratégicas diferenciadas assola as empresas e contribuem para a melhor busca por competitividade e ganho de mercado. Entre essas posturas e orientações, são consideradas de grande relevância prática e acadêmica a Orientação para Mercado (OPM) e a Orientação para a Aprendizagem (OPA). A primeira (OPM) é tida como uma postura voltada à identificação das necessidades do mercado por meio da geração e disseminação de inteligência relacionada principalmente aos clientes e concorrentes, além da adoção dessa inteligência de forma estratégica (Kohli e Jaworski, 1990; Kohli, Jaworski e Kumar, 1993; Narver e Slater, 1990). A OPM pode ser encarada como uma forma de as empresas de posicionarem no mercado de modo a obterem um melhoramento em seus resultados operacionais e estratégicos.

Já a OPA é vista como o grau em que a organização proativamente questiona e reavalia suas crenças, posturas, práticas e rotinas atuais de forma a buscar uma maximização do desempenho organizacional (Argyris e Schon, 1978). Essencialmente, esta orientação depende da presença de valores internos, os quais estão depositados nos indivíduos que influenciam a propensão da firma em buscar proativamente novos conhecimentos e questionar a situação vigente (Sinkula, Baker e Noordewier, 1997; Slater e Narver, 1995). Portanto, a OPA pode ser encarada como uma postura estratégica mais enraizada na cultura organizacional e no comportamento de seus indivíduos, sendo considerada não apenas uma postura estratégica, mas uma filosofia organizacional. Essa orientação compreende a construção de um ambiente organizacional propício para a construção de conhecimento e fomento à aprendizagem (Sinkula, Baker e Noordewier, 1997) além do desenvolvimento de uma consciência coletiva e sistêmica (Senge, 1990), compartilhada pelos membros da organização fomentando o desenvolvimento de modelos mentais dispostos a aprender a aprender (Argyris e Schon, 1978).

Os estudos dedicados a investigar a OPM têm adquirido grande interesse no meio acadêmico e empresarial nos últimos 20 anos (Liao, Chang, Wu e Katrichis, 2011), principalmente quando relacionado ao aumento de desempenho das organizações. Também estudos relacionando a OPA com o desempenho organizacional têm adquirido interesse, apesar de mais incipiente quando comparados aos de OPM. Entretanto observa-se uma carência de estudos que focalizem em segmentos mais específicos de organizações assim como também de estudos que foquem no desempenho organizacional de empresas de pequeno e médio porte que adotam estratégias e orientações voltadas para o mercado e para a aprendizagem. Além disso, como estudos retratam que ambas as orientações estão interligadas e integradas, verifica-se também uma necessidade de

analisar as relações de interdependências existentes entre as dimensões destas orientações estratégicas específicas, consideradas complementares e interdependentes.

Este estudo tem como objetivo investigar as relações existentes entre as dimensões da OPM, da OPA e o Desempenho Organizacional de Micro, Pequenas e Médias Empresas (MPMEs) da região de Santa Maria no RS. Este estudo contribui para a confirmação e consolidação de pressupostos teóricos importantes onde a investigação empírica leva a crer que práticas e posturas estratégicas empresariais que levem a geração, disseminação e adoção de inteligência empresarial está intimamente associada a aspectos comportamentais e culturais das organizações e seus indivíduos.

Este artigo está estruturado de forma a abordar teoricamente as variáveis centrais e propor as hipóteses de estudo. Primeiro aborda-se a Orientação para a Aprendizagem e suas dimensões de análise, salientando as primeiras hipóteses. Em seguida aborda-se a Orientação para o Mercado observando hipóteses adicionais do estudo. Na quarta seção é apresentado o modelo de referência com as hipóteses relacionadas às dimensões das orientações estudadas assim como o desempenho organizacional. Na quinta seção detalha-se a metodologia do presente estudo. Na sequência são apresentados os resultados descritivos e o resultado da avaliação do modelo de referência e as hipóteses propostas. Finalmente são apresentadas as conclusões deste estudo.

## 2 ORIENTAÇÃO PARA APRENDIZAGEM

A aprendizagem organizacional é constantemente definida de formas diversas, complementares e semelhantes. Termos como orientação para a aprendizagem, capacidade de aprendizagem, conhecimento compartilhado, capacidade de aprendizagem organizacional, gestão da aprendizagem entre outros são comumente adotados para abordar a questão do conhecimento e da aprendizagem em nível organizacional. Esse estudo em específico adota o termo Orientação para a Aprendizagem (OPA) que também representa uma orientação estratégica amplamente pesquisada com dimensões já bem definidas (Sinkula et. al, 1997; Perin et. al, 2006; Perin, 2002).

Como forma de desenvolver aspectos estratégicos organizacionais, a OPA é vista como uma postura que visa desenvolver a aprendizagem e a gestão do conhecimento organizacional. A OPA pode ser definida como um grupo de valores que influenciam o grau com que uma organização considera-se satisfeita com relação as suas teorias em uso (Argyris e Schon, 1978), seus modelos mentais (De Geus, 1988) e sua lógica dominante (Bettis e Prahalad, 1995), que podem ou não estar

baseadas no mercado. Organizações com uma forte OPA incentivam, e até mesmo exigem, que seus membros constantemente questionem as normas organizacionais vigentes que orientam suas atividades de processamento das informações de mercado assim como as ações organizacionais (Garvin, 1993; Sinkula, 1994; Sinkula et. al, 1997). Dessa forma, empresas que estão comprometidas com a aprendizagem valorizam a necessidade de entender as causas e efeitos de suas ações (Shaw e Perkins, 1991) já que esta postura é necessária para que as empresas possam detectar e corrigir os erros de suas teorias em uso.

Valores que são constantemente associados às capacidades da aprendizagem organizacional circundam: (1) a mente aberta; (2) a visão compartilhada; e (3) o compromisso com a aprendizagem (Senge, 1990; Sinkula et. al, 1997). A mente aberta está relacionada à avaliação crítica das operações e atividades da organização por parte de seus membros assim como a aceitação de novas idéias e propostas de melhoria (Sinkula et. al, 1997).

Associa-se a Mente Aberta à idéia de “desaprender a aprender” ou ao conceito de “desaprendizagem” (Nystrom e Starbuck, 1984). Este espírito de “desaprendizagem” é considerado como o centro da mudança organizacional e o processo de aperfeiçoamento e aprendizagem. Tal postura está baseada na revisão do conhecimento e rotinas existentes sendo que os membros da organização estão dispostos a alterar suas rotinas de trabalho e reavaliar os velhos pressupostos em prol da melhoria coletiva. O conhecimento sedimentado pode ser considerado como uma barreira para as organizações se adaptarem às mudanças no mercado e responder estrategicamente de maneira adequada a essas mudanças, podendo também prejudicar a capacidade de previsão de mercado das empresas, causando danos ao relacionamento de longo prazo com os *stakeholders* (Schindelhutte, Morris e Kocak, 2008). A Mente Aberta dos participantes da organização orientada para a aprendizagem é uma característica de cunho individual que, quando compartilhada, fomenta um ambiente de questionamento e aprendizagem em circuito duplo (*double loop*) (Argyris e Schon, 1978).

A visão compartilhada remete à concentração e dedicação de todos os membros da organização em prol da aprendizagem, o que resulta em um fortalecimento do comprometimento e da intencionalidade (Sinkula et. al, 1997). Pode ser atribuído à visão compartilhada o incremento da qualidade da aprendizagem (Calantone, Cavusgil e Zhao, 2002), sendo que sem esse compartilhamento permeando a organização, a aprendizagem de seus membros perderá o sentido. Esse fenômeno remete fortemente a questões de socialização entre os membros da organização que devem compartilhar experiências e conhecimentos de modo a construir conjuntamente uma visão organizacional e um senso comum. A visão compartilhada gera uma propensão ao

compartilhamento de uma lógica dominante e resultados conjuntamente esperados (Dougherty, 1989). A falta de um foco organizacional compreendido de modo geral e compartilhado por todos gera uma redução na motivação para aprender (Tobin, 1993). Pode-se supor que o elevado grau de Mente Aberta dos participantes de uma organização tende a fomentar a visão compartilhada no sentido de que participantes com uma mente aberta estão mais propensos a questionarem seus próprios pressupostos e alterar suas concepções de realidade de acordo com uma postura integradora em busca de um senso comum. Com isso, a Hipótese 1 deste estudo é definida como:

**Hipótese 1:** A Mente Aberta tem uma influência positiva e significativa na Visão Compartilhada dos membros das organizações.

O comprometimento com a aprendizagem organizacional representa os esforços dos grupos de indivíduos em não apenas promover a aprendizagem (Sinkula *et. al*, 1997), mas também em criar e fortalecer uma atmosfera e um contexto que fomente a aprendizagem por parte dos indivíduos da organização (Norman, 1985). Comprometimento faz referência à disposição dos indivíduos em aprender em conjunto em um ambiente propício para o desenvolvimento da aprendizagem organizacional. Dessa forma, o grau de comprometimento com a aprendizagem organizacional é considerado um importante ativo das organizações (Sinkula *et. al*, 1997). A partir desse comprometimento, as organizações são capazes de desenvolver um conhecimento aprimorado sobre o mercado, os competidores e o ambiente organizacional (Kandemir e Hult, 2005), obtendo vantagem competitiva e identificando importantes oportunidades no mercado. Considera-se, portanto que a Mente aberta também tende a elevar o grau de comprometimento com a aprendizagem devido a construção de um senso comum de “desconstrução” e “reconstrução” do conhecimento organizacional. Também se pressupõe que a Visão Compartilhada dos membros aumenta o Comprometimento com a Aprendizagem já que os mesmos são dotados de uma visão comum baseada nos benefícios a serem explorados provenientes de uma maior integração e comprometimento com a construção e compartilhamento do conhecimento. Assim têm-se as seguintes hipóteses:

**Hipótese 2:** A Mente Aberta influencia positivamente e significativamente no Comprometimento com a Aprendizagem.

**Hipótese 3:** A Visão Compartilhada dos membros das organizações aumenta significativamente o Comprometimento com a Aprendizagem.

Enquanto que comportamentos organizacionais voltados para uma postura orientada para o mercado são mais rapidamente alterados (Dickson, 1996) e proporcionam um efeito positivo na lucratividade da empresa de um modo mais imediato (Narver e Slater, 1990), a orientação para a aprendizagem é mais demorada de ser implementada, já que é o resultado de atitudes, compromissos e processos gerenciais cuidadosamente cultivados e desenvolvidos e acumulados ao longo do tempo de forma progressiva (Garvin, 1993). Considerando tais argumentos e os níveis de complexidade organizacional envolvidos no processo de construção de uma forte OPM e OPA, este estudo parte do pressuposto de que a OPA pode ser encarada como um antecedente estratégico da OPM. Além disso, a OPA como filosofia estratégica organizacional possivelmente proporciona condições de obtenção de melhor desempenho organizacional. Alguns estudos importantes no Brasil relacionam a OPA e a OPM com o Desempenho Organizacional (DO) de forma positiva (Perin et. al, 2006; Perin, 2002). Entretanto, ainda existe a necessidade de estudos adicionais que corroborem tal relação.

### 3 ORIENTAÇÃO PARA MERCADO

A OPM é definida como a cultura organizacional que desenvolve os comportamentos necessários à criação de valor elevado para o cliente de forma mais eficaz e eficiente, gerando vantagem competitiva à empresa (Narver e Slater, 1990). Com o foco acentuado nos clientes, na concorrência e no mercado, a OPM é um conceito proveniente da estrutura conceitual do marketing (Kohli e Jaworski, 1990). Uma empresa orientada para o mercado pode oferecer soluções que possam ir além das expectativas de valor dos seus clientes. Este tipo de empresa sabe que existem várias formas para se reduzir os custos totais de aquisição e de uso para os compradores, assim como também existem muitas maneiras de se criar benefícios adicionais. Por isso, um esforço acentuado é dado à avaliação das alternativas possíveis no sentido de identificar qual forma poderá ser mais efetiva na criação do valor superior e sustentável para os clientes-alvo atuais e futuros. Além disso, é necessário ainda desenvolver uma visão de longo prazo nos relacionamentos, interligando a cultura e a estrutura organizacional efetivamente, coordenando os esforços na criação de um valor superior para o cliente em todos os setores da empresa, não deixando isso ser apenas responsabilidade do marketing (Narver e Slater, 1990).

Entretanto, para que uma empresa obtenha maior vantagem competitiva, é importante que ela esteja sempre atualizada (Narver e Slater, 1995). Assim, o desenvolvimento de uma forte

aprendizagem organizacional é encarado como uma forma de a empresa aprender mais rapidamente que seus concorrentes. No entanto, a dedicação a programas de treinamento e mudanças organizacionais muito freqüentes pode provocar uma falha no desenvolvimento de uma cultura organizacional orientada para o mercado (Narver, Slater e Tietje, 1998) devido à dificuldade de se construir um ambiente consolidado. Encarando a OPM como uma postura estratégica composta por iniciativas competitivas com foco no mercado e a OPA como uma filosofia estratégica que envolve aspectos complexos da cultura organizacional, é possível considerar que a OPA é elemento antecedente e fundamental para o desenvolvimento da OPM. Essa integração entre OPM e OPA é vista como interdependente e sinérgica (Baker e Sinkula, 1999).

Kohli e Jaworski (1990), estruturando o constructo proposto da OPM em três perspectivas, propuseram que este seria mensurado por meio da: (1) identificação da geração de inteligência de mercado pela unidade de negócio; (2) a disseminação dessa inteligência de mercado; e (3) a resposta da unidade de negócio à inteligência gerada e disseminada anteriormente. A validade empírica desse modelo e suas proposições foram testadas pelos seus autores com o objetivo de elaborar e validar a formulação de um modelo de avaliação e mensuração da OPM de uma unidade de negócio baseado na proposição dos antecedentes e das consequências da OPM. Este modelo validado deu origem então à escala markor (Kohli et. al, 1993) que é a ferramenta de avaliação utilizada neste estudo.

O aspecto inicial para o desenvolvimento de uma OPM é a construção de inteligência de mercado. Essa construção é sedimentada em análises de fatores internos e externos à organização que afetam o mercado, considerando ainda o conhecimento das necessidades e preferências dos clientes e o conhecimento de aspectos macroanalíticos, tais como regulamentações governamentais e tecnologia (Kohli e Jaworski, 1990). O ponto inicial para a construção dessa inteligência de mercado é a geração de inteligência, que, por sua vez, compreende pesquisas com consumidores e mecanismos complementares, tais como reuniões com clientes, discussões com parceiros e análise de relatórios de vendas. A tentativa de envolver a análise dos fatores externos na geração de inteligência está ligada à necessidade de conhecer as ações dos competidores e a maneira como elas influenciam as preferências dos clientes. Outro fator que influencia a geração de inteligência é o ambiente de negócios. Observa-se, portanto, a necessidade de reconhecer as pressões do mercado e os sistemas ambientais, entre outros aspectos, como sendo uma etapa do processo de geração de inteligência competitiva (Jaworski, Macinnis e Kohli, 2002). Resgatando os conceitos e as definições de Comprometimento com a Aprendizagem e de Visão Compartilhada, elaborou-se mais duas hipóteses a serem avaliadas neste estudo.

**Hipótese 4:** A Visão Compartilhada influencia positivamente e significativamente a Geração de Inteligência nas MPMEs.

**Hipótese 5:** O Comprometimento com a Aprendizagem afeta positivamente e significativamente a Geração de Inteligência das MPMEs.

O segundo fator a ser desenvolvido na orientação para o mercado, que deve ser encarado como seqüencial à geração de inteligência, é a disseminação de inteligência. O conhecimento construído e adquirido na primeira etapa deve ser disseminado na organização por meio de seus indivíduos. Essa prática deve ser realizada por meio de comunicação horizontal, a qual deve ocorrer dentro da empresa, envolvendo todos os departamentos (Kohli e Jaworski, 1990). Considera-se também que os fluxos de informações verticais e diagonais desempenham papel fundamental para essa disseminação associada à comunicação horizontal. A observância da relação existente entre a geração e a disseminação de inteligência de mercado leva a hipóteses adicionais:

**Hipótese 6:** A Geração de Inteligência está positivamente e significativamente associada à Disseminação de Inteligência das MPMEs.

**Hipótese 7:** O Comprometimento com a Aprendizagem afeta positivamente e significativamente a Disseminação de Inteligência das MPMEs.

**Hipótese 8:** A Visão Compartilhada influencia positivamente e significativamente a Disseminação de Inteligência das MPMEs.

A última dimensão da OPM, a responsividade, relaciona-se com as ações adotadas para responder à geração e à disseminação da inteligência. Tal dimensão avalia a utilização da inteligência gerada e disseminada para fins estratégicos e ganho de competitividade. Fundamentalmente, a responsividade é composta de dois conjuntos de atividades: (1) concepção de resposta; e (2) implementação de resposta. A primeira se refere ao uso da inteligência de mercado para desenvolver planos; e a segunda, à consecução de ditos planos (Kohli e Jaworski, 1990). A responsividade envolve a seleção de mercados-alvo, o desenho e a oferta de produtos que respondam às necessidades atuais e futuras dos clientes etc. (Kohli *et. al.*, 1993). Considerando a Responsividade, são elaboradas três hipóteses adicionais.

**Hipótese 9:** A Visão Compartilhada aumenta significativamente a Responsividade das MPMEs.

**Hipótese 10:** A Geração de Inteligência influencia positivamente e significativamente a Responsividade das MPMEs.

**Hipótese 11:** A Disseminação de Inteligência afeta positivamente e significativamente a Responsividade das MPMEs.

Como consequência da OPM constata-se a melhoria do desempenho organizacional, segundo as pesquisas de Kohli, Jaworski e Kumar (1993). A intensidade da relação entre a orientação para o mercado e o desempenho pode variar de acordo com o perfil das empresas. Ainda, considera-se que ambas as orientações tendem a influenciar positivamente no desempenho das organizações. Encarando as orientações como um conjunto de atividades interdependentes, este estudo conta com mais duas hipóteses relacionadas ao Desempenho Organizacional.

**Hipótese 12:** A Disseminação de Inteligência afeta positivamente e significativamente o Desempenho das MPMEs.

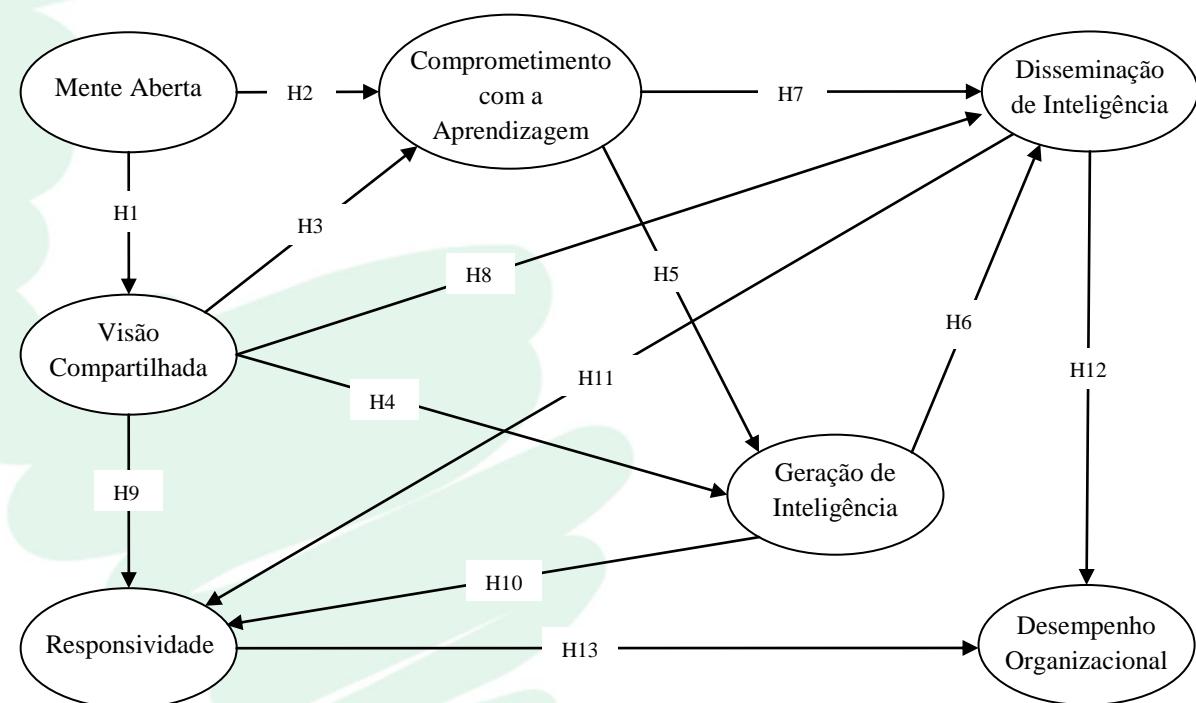
**Hipótese 13:** A Responsividade influencia de forma positiva e significativa o Desempenho das MPMEs.

O Desempenho Organizacional analisado neste estudo refere-se ao desempenho econômico perante o mercado e os concorrentes. Nesse processo, são adotados indicadores que mensuram e avaliam a evolução da receita e da lucratividade das empresas além da percepção do desempenho global do negócio em comparação com a concorrência descrita pelos tomadores de decisão. Logicamente o desempenho organizacional envolve outros aspectos além do econômico, como o desempenho social e ambiental (Elkington, 1998; Schaefer, 2004). Entretanto considera-se que para empresas de micro, pequeno e médio porte as questões mais elementares vinculadas ao desempenho econômico são de maior relevância imediata.

## 4 MODELO TEÓRICO E HIPÓTESES

O modelo teórico de referência deste estudo é descrito esquematicamente a seguir (figura 1). Observam-se as relações hipotéticas entre as dimensões de cada orientação pesquisada assim como o desempenho organizacional.

**Figura 1** – Modelo de Referência Teórico integrando OPM, OPA e DO



Fonte: Elaborada pelo autor (2012).

Estudos que buscam relacionar a aprendizagem e o desempenho organizacional apresentam resultados que corroboram essa relação positiva (Wang, 2008; Rhee, Park e Lee, 2009; Baker e Sinkula, 1999; Cantalone, Cavusgil e Zhao, 2002; Perin, Sampaio e Faleiro, 2004; Leopoldino e Loiola, 2010; Jiménez e Navarro, 2007). Também são encontrados estudos importantes que relacionam a OPM e o Desempenho Organizacional (Ellis, 2006; Baker e Sinkula, 1999; Perin e Sampaio, 2001; Jiménez e Navarro, 2007; Olavarrieta e Friedmann, 2008). Entretanto, poucos são os estudos que relacionam essas duas orientações (Baker e Sinkula, 1999; Perin, 2002). Também se observa na literatura que a OPM apresenta um impacto positivo e significativo no desempenho empresarial quando intermediado pela orientação para a aprendizagem (Jiménez e Navarro, 2007).

Este estudo em questão busca identificar as relações entre as dimensões de cada uma dessas orientações que são consideradas como complementares e interdependentes quando envolvem as

questões de inteligência, construção e aplicação de conhecimento e perfil comportamental dos tomadores de decisão. Logo, essa é considerada a contribuição original deste estudo.

## 5 METODOLOGIA

Quanto aos procedimentos metodológicos, este estudo se configura como sendo um *survey* (Babbie, 1999), de caráter descritivo (Malhotra, 2001), tendo como participantes os executivos e tomadores de decisão de nível estratégico e gerencial de empresas localizadas no município de Santa Maria / RS.. Assim, o estudo tem um caráter transversal onde o nível de análise é organizacional e a unidade de análise são os executivos tomadores de decisão das organizações que aderiram ao estudo. Os dados analisados foram coletados em um levantamento único.

### 5.1 ELABORAÇÃO DO INSTRUMENTO E COLETA DE DADOS

Para avaliar as variáveis do modelo de referência deste estudo, que são as dimensões da OPM, da OPA e o DO percebido, foi elaborado um instrumento de coleta de dados para operacionalizar a mensuração das variáveis pertinentes definidas inicialmente. A avaliação e a validação do instrumento foram realizadas por meio do cálculo do valor de Alfa de Cronbach (Cronbach, 1951), da confiabilidade composta e de variância extraída (AVE) (Hair et al., 1998; Garver e Mentzer, 1999).

A escala de avaliação adotada para mensurar as dimensões da OPM foi a MARKOR (Kohli et. al, 1993) com os 20 itens sendo avaliados por meio de uma escala Likert de 5 pontos. As dimensões da escala são: geração de inteligência (6 itens); disseminação de inteligência (5 itens); e responsividade (9 itens).

A escala de avaliação adotada para mensurar o nível de OPA foi a escala originalmente desenvolvida e adotada por Sinkula, Baker, e Noordewier (1997). Os 18 itens do instrumento que mensuram a OPA foram avaliados por meio de uma escala Likert de 5 pontos. As dimensões da escala são o Comprometimento com a Aprendizagem (6 itens); Visão Compartilhada (6 itens); e “Mente Aberta” (6 itens).

Já o desempenho organizacional percebido pelos empresários pesquisados foi mensurado e avaliado de acordo com variáveis selecionadas e já utilizadas pelos autores Kohli, Jaworski e Kumar (1993) e Narver e Slater (1990) que visam mensurar a percepção de lucratividade da

organização. Também se utilizou de variáveis adotadas por Baker e Sinkula (1999) para avaliar a situação do segmento de atuação das empresas para melhor avaliar seus desempenhos. Cabe ressaltar que o desempenho considerado neste estudo é voltado para questões econômicas de performance como lucratividade, competitividade e custos. A mensuração de cada um dos itens do constructo do Desempenho Organizacional foi também realizada por meio de escala Likert de 5 pontos, seguindo recomendações identificadas na revisão da literatura e em outros estudos semelhantes; e respeitando a familiaridade dos respondentes com a escala de cinco pontos.

Tendo como objetivo de caracterizar o perfil das empresas pesquisadas, foram coletadas também informações a respeito do ano de fundação, da receita anual e do número de funcionários de modo a caracterizá-las de acordo com o porte empresarial. Todas as empresas foram então classificadas como Micro, Pequenas e Médias empresas de acordo com a classificação do BNDES (2012) e do SEBRAE (2012). As poucas empresas que foram classificadas como grandes empresas que aderiram ao estudo foram inicialmente descartadas dados os fins específicos deste estudo.

O *survey* aplicado na região central do RS contou com a adesão voluntária de 83 respondentes classificados como MPMEs. O procedimento amostral para este estudo foi uma amostragem não-probabilística por adesão sendo que foram enviados questionários por e-mail para empresas cadastradas em órgão e associações como AJESM (Associação de Jovens Empreendedores de Santa Maria, CACISM (Câmara da Indústria e Comércio de Santa Maria) e FIERGS (Federação da Indústria do Estado do Rio Grande do Sul). Também foram obtidas respostas por meio de aplicação presencial de questionário onde foram abordados empresários da região da pesquisa na FEISMA 2010 (evento promovido anualmente pela CACISM).

## 5.2 ANÁLISE DE DADOS, MÉTODO DE ESTIMAÇÃO E MEDIDAS DE AJUSTAMENTO

Para a análise dos dados obtidos, foram inicialmente verificadas as distribuições de normalidade dos dados por meio da observação dos valores de assimetria e curtose. Considerou-se que os dados apresentam uma normalidade moderada já que não foram verificados valores de assimetria maiores do que 2 e valores de curtose maiores que 7. Foram também analisados os valores de média e desvio padrão dos itens de cada constructo de modo a elaborar um parecer descriptivo a respeito da situação das empresas investigadas.

Já para a estimação do modelo de referência exposto anteriormente, assim como o teste de hipóteses, os dados obtidos foram analisados por meio de modelagem de equações estruturais estimado pelo método de mínimos quadrados parciais (*Partial Least Squares – PLS*). O estudo

contou com o auxílio do software SmartPLS 2.0 M3 (Ringle, Wende e Will, 2005). Foi adotada ainda a técnica de *bootstrapping* considerada adequada quando se trabalha com amostras pequenas. Obteve-se, portanto, os valores das estatísticas T para o teste de hipóteses de modo a validar o estudo.

Para avaliar a validade e eficiência do modelo de referência foram observados alguns índices obtidos também com o auxílio do SmartPLS 2.0 M3 O AVE (Variância Média Extraída) representa a avaliação da validade convergente e deve apresentar valores superiores a 0,5 (Fornell e Larcker, 1982). A confiabilidade composta deve apresentar valores superiores a 0,7, (Fornell e Larcker, 1982) e mensura a precisão com que a variável latente mede aquilo que se propõe a medir. A Confiabilidade Composta, semelhante ao AVE, também é calculada a partir das cargas padronizadas das variáveis latentes e dos erros obtidos na análise fatorial (Hair, *et al.*, 1998). O valor de R<sup>2</sup> (coeficiente de determinação) é o valor índice que indica o percentual da variância total da variável dependente que é explicado pela equação de regressão. O Alfa de Cronbach determina a validade interna do constructo e consideram-se valores acima de 0,7 como sendo satisfatórios. Os modelos e as estatísticas de avaliação e teste são apresentados na seção a seguir.

## 6 ANÁLISE DOS RESULTADOS DO ESTUDO

Caracterizando as empresas que aderiram ao estudo constatou-se que 33,73% possuem uma receita bruta anual de até R\$ 244 mil (Microempresa), 37,35% possuem uma receita entre R\$ 244 mil e R\$ 1,2 milhão (Microempresa), 20,48% têm uma receita entre R\$ 1,2 milhão e R\$ 10,5 milhões (Microempresas e Pequenas empresas) e os outros 8,43% possuem uma receita entre R\$ 10,5 milhões e R\$ 60 milhões (Pequenas e Médias empresas). A classificação inicialmente adotada foi a disponibilizada pelo BNDES anterior ao ano de 2010, ou seja, antes da alteração da classificação. Por essa razão é que alguns estratos se classificam como dois portes diferentes. Já quanto ao número de funcionários empregados pelas empresas verificou-se que 60,24% empregam até 19 funcionários (Microempresas), 31,33% possuem entre 20 e 99 funcionários (Pequenas empresas) e 8,43% empregam entre 100 e 499 funcionários (Médias empresas). Essa classificação de acordo com o número de colaboradores é disponibilizada pelo SEBRAE. Todas as empresas são então classificadas como Micro, Pequenas e Médias empresas de acordo com os critérios do BNDES (2012) e do SEBRAE (2012).

## 6.1 ANÁLISE DESCritIVA DAS VARIÁVEIS DO ESTUDO

Na análise das estatísticas descritivas, observam-se os valores de média e desvio padrão médio obtidos para as dimensões de análise das orientações pesquisadas além do desempenho organizacional (tabela 1). Cabe ressaltar que esses valores foram calculados pela média aritmética dos valores de média e desvio padrão obtidos para cada um dos itens das dimensões.

**Tabela 1** – Estatísticas Descritivas das Variáveis Latentes

	N	MÉDIA GERAL	DESVIO PADRÃO MÉDIO
Comprometimento com a Aprendizagem	83	4,300	0,979
Visão Compartilhada	83	3,970	1,090
Mente Aberta	83	3,982	1,049
Geração de Inteligência	83	3,701	1,237
Disseminação de Inteligência	83	3,699	1,327
Responsividade	83	3,757	1,151
Desempenho	83	3,974	0,648

Fonte: Elaborada pelo autor (2012).

Considerando que a escala adotada é de 5 pontos e que os itens reversos foram recodificados salienta-se que valores próximos ou iguais a 5 devem ser interpretados como positivos, assim como próximos ou iguais a 1 são considerados negativos. Observa-se que todas as dimensões de análise apresentam valores positivos indicando que os empresários entrevistados consideram que em seus negócios existam práticas positivas de orientação para o mercado e para a aprendizagem. Em especial destaca-se o comprometimento com a aprendizagem que obteve um valor de média geral consideravelmente acima das demais médias das outras dimensões. Também os desvios padrões que atestam a heterogeneidade das percepções dos empresários apresentaram valores esperados. Destaca-se o desvio padrão do desempenho organizacional considerando que existe uma baixa variabilidade nas respostas obtidas.

## 6.2 AVALIAÇÃO DO MODELO DE ESTUDO

Direcionando esta análise ao modelo de referência, efetuou-se o cálculo dos índices de avaliação das dimensões da OPM e OPA assim como do constructo de desempenho. Também são apresentados os valores das correlações entre as variáveis latentes do modelo de referência assim como o teste de hipóteses do modelo. Pode-se visualizar na tabela 2 abaixo os valores de AVE, da Confiabilidade Composta, do Coeficiente de Determinação ( $R^2$ ) e do Alfa de Cronbach.

**Tabela 2 – Índices de avaliação**

	AVE	CONFIABILIDADE COMPOSTA	$R^2$	ALFA DE CRONBACH
Comprometimento com a Aprendizagem	,515	0,863	,441	0,808
Visão Compartilhada	,557	0,879	,399	0,832
Mente Aberta	,441	0,816	-	0,722
Geração de Inteligência	,384	0,785	,336	0,671
Disseminação de Inteligência	,506	0,832	,530	0,744
Responsividade	,379	0,839	,603	0,785
Desempenho	,546	0,824	,190	0,719

Fonte: Elaborada pelo autor (2012)

Os valores de AVE foram considerados satisfatórios (maiores que 0,5) com exceção da Mente Aberta, da Geração de Inteligência e a Responsividade. Alguns itens apresentaram cargas fatoriais baixas, mas foram mantidos de modo a trabalhar com as escalas originais das orientações. Os valores de Confiabilidade Composta foram todos acima de 0,7 o que considerado como positivo para o estudo. Já os valores de  $R^2$  representam a parcela explicada da variável dependente pelas suas variáveis antecessoras (independentes) no contexto do modelo de referência anteriormente apresentado. Consideram-se esses valores altamente positivos em termos gerais. Finalmente, os valores de alfa de Cronbach, que avaliam a consistência interna dos constructos e variáveis latentes

são todos maiores que 0,7, com exceção do alfa da dimensão Geração de Inteligência que apresentou um valor ligeiramente inferior ao considerado satisfatório. Apesar das limitações dos AVEs e do alfa da Geração de Inteligência,, a estimativa do modelo apresenta evidências importantes a serem consideradas. Logicamente tais limitações implicam em algumas pequenas discrepâncias que poderão ser melhor investigadas em estudos adicionais futuros.

Na tabela 3 são apresentados os valores do coeficiente de correlação de Pearson assim como a raiz quadrada do AVE na diagonal principal.

**Tabela 3** – Correlações, significância e Raiz Quadrada do AVE

	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.
1. Comprometimento com a Aprendizagem	,718						
2. Desempenho	,129	,739					
3. Disseminação de Inteligência	,437***	,415***	,711				
4. Geração de Inteligência	,391***	,293**	,670***	,620			
5. Mente Aberta	,630***	,229*	,458***	,433***	,664		
6. Responsividade	,390***	,385***	,697***	,647***	,442***	,616	
7. Visão Compartilhada	,561***	,236*	,610***	,574***	,631***	,663***	,746

Fonte: Elaborada pelo autor (2012)

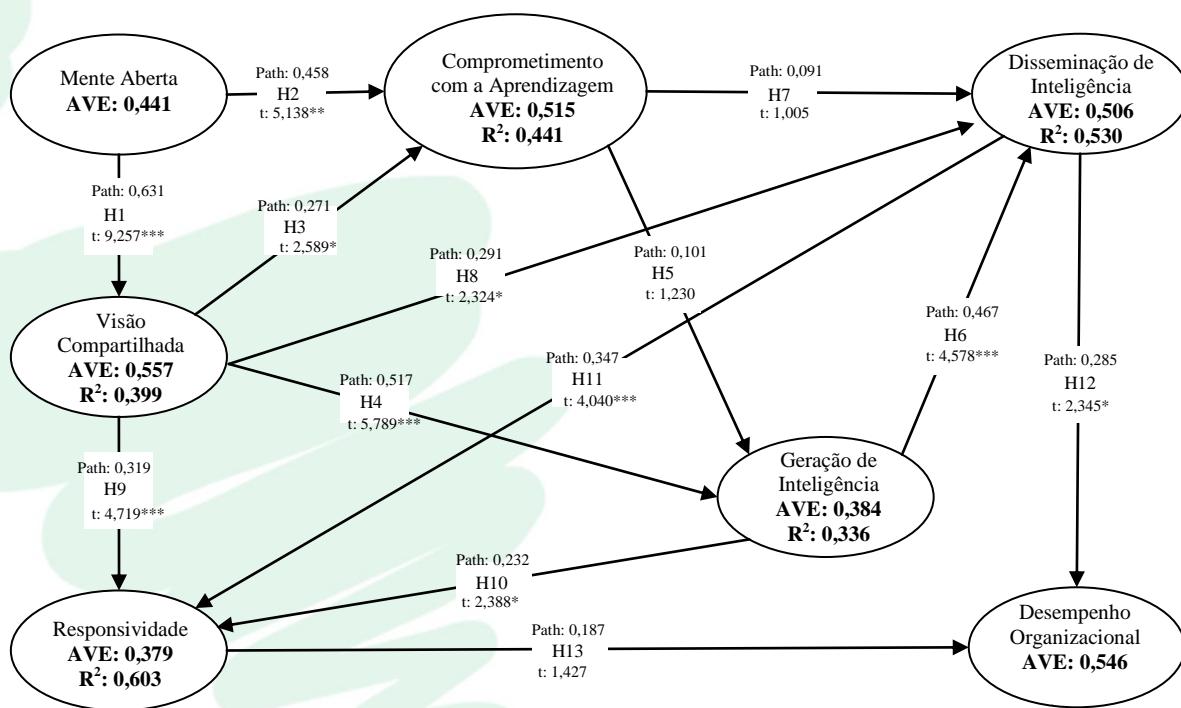
\*\*\* significância ao nível de  $p<0,001$ ; \*\* significância ao nível de  $p<0,01$ ; \* significância ao nível de  $p<0,05$ .

Constata-se que existem correlações altamente significativas no modelo de referência. Com exceção da correlação entre o Comprometimento com a Aprendizagem e o Desempenho, todas as demais são significativas. As que apresentam p-valor menor que 0,001 são consideradas correlações fortes. Isso permite afirmar que as dimensões das escalas de OPM e OPA são altamente interdependentes e integradas. Os efeitos dessa proximidade retratam os indícios e constatações de

outros estudos que buscaram visualizar a proximidade destas duas orientações estratégicas (Baker e Sinkula, 1999; Narver e Slater, 1995; Jiménez e Navarro, 2007; Perin, 2002).

De forma a facilitar a observação dos resultados e do teste do modelo de referência, o diagrama estrutural de relações entre as variáveis latentes deste estudo, assim como os coeficientes de caminhos, os valores de AVE, de  $R^2$  e as estatísticas T podem ser visualizados na Figura 2 abaixo.

**Figura 2 – Coeficientes de caminho e testes de hipóteses**



Fonte: Elaborada pelo autor (2012)

\* Significativo ao nível de  $p<0,05$ ; \*\* Significativo ao nível de  $p<0,01$ ; \*\*\* Significativo ao nível de  $p<0,001$ .

Para facilitar a visualização dos resultados do modelo de referência proposto elaborou-se a tabela 4 abaixo com os resultados dos testes de hipóteses do modelo juntamente com os valores de significância (p-valor).

**Tabela 4** – Coeficientes e testes de hipóteses do modelo de referência

HIPÓTESE	RELAÇÃO ENTRE DIMENSÕES		COEFICIENTE	TESTE T	P-VALOR	SITUAÇÃO	
H1	Visão Compartilhada	←	Mente Aberta	0,631	9,257	p<0,001	Aceita
H2	Comprometimento com a Aprendizagem	←	Mente Aberta	0,458	5,138	p<0,001	Aceita
H3	Comprometimento com a Aprendizagem	←	Visão Compartilhada	0,271	2,589	p<0,05	Aceita
H4	Geração de Inteligência	←	Visão Compartilhada	0,517	5,789	p<0,001	Aceita
H5	Geração de Inteligência	←	Comprometimento com a Aprendizagem	0,101	1,230	p>0,05	Rejeita
H6	Disseminação de Inteligência	←	Geração de Inteligência	0,467	4,578	p<0,001	Aceita
H7	Disseminação de Inteligência	←	Comprometimento com a Aprendizagem	0,091	1,005	p>0,05	Rejeita
H8	Disseminação de Inteligência	←	Visão Compartilhada	0,291	2,324	p<0,05	Aceita
H9	Responsividade	←	Visão Compartilhada	0,319	4,719	p<0,001	Aceita
H10	Responsividade	←	Geração de Inteligência	0,232	2,388	p<0,05	Aceita
H11	Responsividade	←	Disseminação de Inteligência	0,347	4,040	p<0,001	Aceita
H12	Desempenho Organizacional	←	Disseminação de Inteligência	0,285	2,345	p<0,05	Aceita

H13	Desempenho Organizacional	←	Responsividade	0,187	1,427	p>0,05	Rejeita
-----	---------------------------	---	----------------	-------	-------	--------	---------

Fonte: Elaborada pelo autor (2012)

As evidências corroboram as Hipóteses 1 e 2, o que permite sugerir que a Mente Aberta eleva significativamente a Visão Compartilhada e o Comprometimento com a Aprendizagem nas organizações de micro, pequeno e médio porte da região pesquisada. A propensão a questionamentos e a disposição a “desconstruir e reconstruir” novos conhecimentos e rotinas eleva a concentração e dedicação dos membros das organizações na aprendizagem assim como o comprometimento em criar um ambiente propício a transferência de conhecimentos pertinentes ao negócio. As hipóteses 3 e 4 também foram corroboradas sugerindo que a Visão Compartilhada dos membros das MPMs empresas influencia positivamente no Comprometimento com a Aprendizagem e na Geração de Inteligência. Dessa forma, as evidências indicam que um ambiente com indivíduos que compartilham uma visão de aprendizagem eleva significativamente o comprometimento dos mesmos assim como a geração de inteligência de mercado.

As hipóteses 5 e 7 não foram suportadas sugerindo que o Comprometimento com a Aprendizagem não impactam significativamente na geração e disseminação de inteligência de mercado. Entretanto, a geração de inteligência está positivamente relacionada à disseminação de inteligência conforme se verifica por meio da corroboração da hipótese 6. Considera-se, logicamente, que a disseminação de inteligência é realizada a partir do conhecimento de mercado gerado.

As hipóteses 8 e 9 foram corroboradas neste estudo sugerindo que a Visão Compartilhada entre os indivíduos afeta positivamente a Disseminação de Inteligência e a Responsividade nas organizações de micro, pequeno e médio porte. O ambiente propenso ao compartilhamento de percepções e a visão unificada de aprendizagem contribui significativamente para a disseminação de informações de mercado assim como para a adoção dessas informações de forma estratégica. Também a hipótese 10 e 11 foram suportadas permitindo sugerir que a Geração e a Disseminação de Inteligência influenciam significativamente e positivamente na Responsividade nas MPMEs. A adoção de informações e inteligência de mercado depende intrinsecamente de práticas que levem a sua geração e a sua disseminação permeando os diversos níveis e departamentos organizacionais.

As hipóteses 12 e 13 estão atreladas ao Desempenho Organizacional. A hipótese 12, que é corroborada neste estudo, permite sugerir que a Disseminação de Inteligência influencia

significativamente e positivamente no desempenho das MPMEs. Já a Responsividade não apresenta significância conforme se observa por meio da refutação da hipótese 13. Essas constatações finais sugerem que a disseminação de inteligência é considerada como sendo mais importante do que a própria adoção da inteligência para fins estratégicos. Por essas duas dimensões – Disseminação de Inteligência e Responsividade – serem oriundas da orientação para o mercado, considera-se que exista uma grande incongruência nestas constatações.

## 7 CONCLUSÕES

Tanto a OPM como a OPA representam posturas estratégicas de grande interesse acadêmico. Entretanto existe uma proximidade considerável entre estas posturas que devem estar alinhadas de forma a proporcionar efeitos sinérgicos nas organizações. A interação entre estas orientações é notadamente forte (Narver e Slater, 1995; Baker e Sinkula, 1999; 2002), mas algumas questões ainda são vagas. Além disso, as investigações sobre essas orientações ainda são incipientes em termos de especificidade de segmentos ou tipos específicos de organizações.

Este estudo, portanto, teve como objetivo central identificar as relações existentes entre as dimensões da OPM, da OPA e o Desempenho Organizacional de MPMEs localizadas na região central do Rio Grande do Sul. Os resultados atestam que os empresários das organizações pesquisadas consideram que suas empresas possuem elevados graus de OPA, OPM e desempenho. Destaque maior é dado para a presença mais acentuada de comprometimento com a aprendizagem nas MPMEs estudadas.

De forma geral, o estudo atesta que as dimensões da OPM e da OPA estão intimamente relacionadas, apesar de nem todas as hipóteses de estudo terem sido corroboradas. Os resultados do estudo sugerem que existe uma interdependência e um inter-relacionamento acentuado entre a OPA e a OPM também nas MPMEs. Entretanto, as relações de ligação entre a OPA e OPM a partir do Comprometimento com a Aprendizagem previstas no modelo de referência não foram totalmente suportadas. Já as demais relações foram corroboradas, apesar da constatação de que a Responsividade não impacta significativamente no desempenho das organizações. Considerando que a responsividade é a implementação de estratégica baseadas na inteligência gerada e disseminada, fomentada por um ambiente propenso a construção de conhecimento e aprendizagem dos indivíduos das organizações, pode-se sugerir que estas organizações possuem um baixo grau de orientação para o empreendedorismo ou implementação de forma prática da inteligência de

mercado. Entretanto esta é uma constatação que merece uma investigação criteriosa e pode ser encarada como uma sugestão de estudo a ser desenvolvido.

Como limitação importante a ser observada, salienta-se o pequeno tamanho da amostra obtida por adesão, o que pode comprometer a validade das afirmações e conclusões deste estudo. Além disso, o fato de algumas dimensões das orientações estudadas não terem apresentado valores satisfatórios de AVE possivelmente compromete as evidências do modelo de referência e os resultados dos testes de hipóteses. Também é necessário salientar que a quantidade de hipóteses testada neste estudo é bastante grande, considerando o pequeno tamanho da amostra. Também se considera que a diversidade de organizações estudadas fragiliza a capacidade de generalização das constatações aqui feitas. Outra limitação importante é o fato que a mensuração dos constructos estar baseada na percepção dos empresários não sendo adotado indicadores financeiros e operacionais que confirmem essas percepções. Sugere-se fortemente que sejam conduzidos estudos adicionais sobre essa temática por meio de replicação com empresas de segmentos específicos e com amostras mais representativas.

## REFERÊNCIAS

- Argyris, C., Schon, D. A. (1978). *Organizational learning: a theory of action perspective*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Babbie, E. (1999). *Métodos de pesquisa de survey*. Belo Horizonte: Ed. UFMG.
- Baker, W. E., Sinkula, J. M. (1999). The synergetic effect of market orientation and learning orientation on organizational performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27(4), 411-427. doi: 10.1177/0092070399274002
- Bettis, R. A., Prahalad, C. K. (1995). The dominant logic: retrospective and extension. *Strategic Management Journal*, 16(1), 5-14. doi: 10.1002/smj.4250160104
- BNDES (Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social). Classificação e perfil das MPEs brasileiras. 2012. Disponível em <<http://www.bnDES.gov.br/>>.

Cantalone, R. J., Cavusgil, S. T., Zhao, Y. (2002). Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance. *Industrial Marketing Management*, 31(6), 515-524. doi: 10.1016/S0019-8501(01)00203-6

Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 16(3), 297-334. doi: 10.1007/BF02310555

De Geus, A. P. (1988). Planning as learning? *Harvard Business Review*, 66(2), 70-74.

Dickson, P. R. (1996). The static and dynamic mechanics of competition: a comment on hunt and Morgan's comparative advantage theory. *Journal of Marketing*, 60(4), 102-106. doi: 10.2307/1251904

Dougherty, D. (1992). Interpretive barriers to successful product innovation in large firms. *Organization Science*, 3(2), 179-202. doi: 10.1287/orsc.3.2.179

Elkington, J. (1998) *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*, Stony Creek, CT: New Society Publishers.

Ellis, P. D. (2006). Market orientation and performance: a meta-analysis and cross-national comparisons. *Journal of Management Studies*, 43(5), 1089-1107. doi: 10.1111/j.1467-6486.2006.00630.x

Fornell, C., Larcker, D. (1982) Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 17(1), 39- 50.

Garver, M. S., Mentzer, J. T. (1999). Logistics research methods: employing structural equation modeling to test for construct validity. *Journal of Business Logistics*, 20(1), 33-57.

Garvin, D. A. (1993). Building a learning organization. *Harvard Business Review*, 71(4), 78-91.

Hair, J. F., Anderson, R. E., Tathan, R. L., Black, W. C. (1998). *Multivariate data analysis*. New Jersey: Prentice Hall.

Jaworski, B. J., Macinnis, D. J., Kohli, A. K. (2002). Generating competitive intelligence in organizations. *Journal of Market-Focused Management*, 5(4), 279-307. doi: 10.1023/B:JMFM.0000008071.19917.36

Jiménez, D. J., Navarro, J. G. C. (2007). The performance effect of organizational learning and market orientation. *Industrial Marketing Management*, 36(6), 694-708. doi: 10.1016/j.indmarman.2006.02.008

- Kandemir, D., Hult, G. T. M. (2005). A conceptualization of an organizational learning culture in international joint ventures. *Industrial Marketing Management*, 34(5), 430-439.
- Kohli, A. K., Jaworski, B. J. (1990). Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications. *Journal of Marketing*, 54(2), 1-18. doi: 10.2307/1251866
- Kohli, A. K., Jaworski, B. J., Kumar, A. (1993). Markor: a measure of market orientation. *Journal of Marketing Research*, 30(4), 467-477. doi: 10.2307/3172691
- Leopoldino, C. B., Loiola, E. (2010, setembro). Desempenho organizacional e aprendizagem organizacional: o que podemos aprender sobre essa relação? *Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 34.
- Liao, S. H., Chang, W. J., Wu, C. C., Katrichis, J. M. (2011). A survey of market orientation research (1995-2008). *Industrial Marketing Management*, 40(2), 301-310. doi: 10.1016/j.indmarman.2010.09.003
- Malhotra, N. K. (2001). *Pesquisa de Marketing: Uma orientação aplicada*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman.
- Narver, J. C., Slater, S. F. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*, 54(4), 20-35 doi: 10.2307/1251757
- Narver, J. C., Slater, S. F. (1995). Market orientation and the learning organization. *Journal of Marketing*, 59(3), 63-74. doi: 10.1108/09696479610106754
- Narver, J. C., Slater, S. F., Tietje, B. (1998). Creating a market orientation. *Journal of Market-Focused Management*, 2(3), 241-255. doi: 10.1023/A:1009703717144
- Norman, R. (1985) Developing capabilities for organizational learning, In: Pennings, J.M. (ed.). *Organizational strategy and change*. San Francisco (CA): Jossey-Bass.
- Nystrom, P. C., Starbuck, W. (1984). To avoid organizational crises, unlearn. *Organizational Dynamics*, 12(4), 53-65. doi: 10.1016/0090-2616(84)90011-1
- Olavarrieta, S., Friedmann, R. (2008). Market orientation, knowledge-related resources and firm performance. *Journal of Business Research*, 61(6), 623-630. doi: 10.1016/j.jbusres.2007.06.037
- Perin, M. G. (2002). A relação entre orientação para o mercado, aprendizagem organizacional e performance (Tese de doutorado). Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS, Brasil.

Perin, M. G., Sampaio, C. H. (2001, setembro). A relação entre as dimensões de orientação para mercado e a performance. Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, Campinas, SP, Brasil, 25.

Perin, M. G., Sampaio, C. H., Faleiro, S. N. (2004). O impacto da orientação para o mercado e da orientação para aprendizagem sobre a inovação de produto: uma comparação entre a indústria eletroeletrônica e o setor de ensino universitário de administração. *Revista de Administração Contemporânea*, 8(1), 79-103. doi: 10.1590/S1415-65552004000100005

Perin, M. G., Sampaio, C. H., Duhá, A. H., Bittencourt, C. C. (2006). Processo de aprendizagem organizacional e desempenho empresarial: o caso da indústria eletroeletrônica no Brasil. *RAE Eletrônica*, 5(2). Recuperado de [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1676-56482006000200005](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1676-56482006000200005). doi: 10.1590/S1676-56482006000200005

Rhee, J., Park, T., Lee, D. H. (2010). Drivers of innovativeness and performance for innovative SMEs in South Korea: mediation of learning orientation. *Technovation*, 30(1), 65-75. doi: 10.1016/j.technovation.2009.04.008

Ringle, C. M., Wende, S., Will, A. (2005) SmartPLS 2.0 M3 (beta). Germany: University of Hamburg, 2005. Disponível em: <<http://www.smartpls.de>>. Acesso em: 24 ago. 2010.

Schaefer, A. (2004) Corporate Sustainability – Integrating Environmental and Social Concerns? *Corporate Social Responsibility & Environmental Management*, 11(4), 179–187.

Schindehutte, M., Morris, m. H., Kocak, a. (2008) Understanding Market-Driving Behavior: The Role of Entrepreneurship. *Journal of Small Business Management*, 46(1), 4–26.

Sebrae (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas). Critérios para classificação de empresas. 2012. Disponível em <<http://www.sebrae.com.br>>.

Senge, P. M. A. (1990). Quinta disciplina: arte, teoria e prática da organização de aprendizagem. São Paulo: Best Seller.

Shaw, R. B., Perkins, D. N. T. (1991). Teaching organizations to learn. *Organization Development Journal*, 9(4), 1-12.

Sinkula, J. M. (1994). Market information processing and organizational learning. *Journal of Marketing*, 58(1), 35-45. doi: 10.2307/1252249

Sinkula, J. M., Baker, W., Noordewier, T. G. A. (1997). Framework for market-based organizational learning: linking values, knowledge and behavior. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25(4), 305-318. doi: 10.1177/0092070397254003

Tobin, D. R. (1993). Re-educating the corporation: foundations for the learning organization. Essex Junction, VT: Oliver Wright.

Wang, C. L. (2008). Entrepreneurial orientation, learning orientation, and firm performance. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(4), 635-656. doi: 10.1111/j.1540-6520.2008.00246.x

---

**Recebido: 03/03/2013**

**Aprovado: 17/04/2013**