

Artigo: As Relações Entre Orientações para o Mercado, Orientação para a Aprendizagem e Desempenho Organizacional no Desenvolvimento de Novos Produtos

Resumo

Este ensaio teórico tem por objetivo revisar as relações e explorar na literatura reflexões entre a orientação para o mercado, a orientação para a aprendizagem e o desempenho organizacional, visando o desenvolvimento de novos produtos. É discutido neste ensaio, a partir da análise das relações entre esses três construtos, algumas proposições que podem favorecer ou dificultar o desenvolvimento de novos produtos (DNP). Para implementar o objetivo proposto, foram sugeridas proposições elaboradas através de estudos de cada construto relacionados com o DNP para assinalar a maneira como os mesmos foram abordados no passado e estão sendo tratados na literatura atualmente. A orientação para o mercado é a capacidade da empresa gerar e disseminar informação sobre esse mercado, bem como obter respostas aos seus questionamentos. A orientação para a aprendizagem promove o desenvolvimento de competências, incentiva a aprendizagem nas pessoas e instiga a curiosidade para melhorar o desempenho e uma reflexão crítica sobre os pressupostos organizacionais. O desempenho organizacional está relacionado com a aplicação de todos os recursos organizacionais disponíveis para atingir as metas. De alguma maneira, estes construtos estão ligados e influenciam diretamente, ou indiretamente no desenvolvimento de novos produtos (DNP). Os construtos são abordados em proposições construídas com base na literatura onde são discutidas suas relações. Na abordagem das proposições, foram encontradas junto à literatura pesquisada, posições pró e contra as afirmativas feitas.

Palavras-chave: orientação para a aprendizagem, orientação para o mercado, desempenho organizacional.

1 Introdução

No passado os estudos da orientação para o mercado e a orientação para a aprendizagem juntamente com o desempenho organizacional foram alvo de estudos com incentivo da academia. No aspecto literário, diversos trabalhos produzidos resultaram definições e especificações utilizadas em trabalhos posteriores como Cantalone, Cavusgil, Zhao(2002); Wang (2008) Rhee, Park, Lee (2009) em nível internacional. No contexto nacional estes conceitos foram utilizados por Perin, Sampaio, Faleiro(2004) e Leopoldino, Loiola(2010). Abordando a análise de tais construtos de modo que a relação existente entre eles foi considerada positiva, o que, apesar de não ser nenhuma novidade, caracteriza, tal tema como emergente, impulsionado a demanda por estudos complementares.

Em recente trabalho de Mores (2013), ficou evidenciado uma contribuição consistente representada por uma associação entre a orientação para a aprendizagem e a orientação para o mercado e o desempenho organizacional. O autor acredita que é notório que a orientação para o mercado repercute de maneira positiva no desempenho organizacional, pois acaba gerando uma vantagem competitiva.

Empresas orientadas para a aprendizagem na organização são declaradas mais habilidosas no que se refere à capacidade de adaptação às dificuldades ocorridas no mercado, procurando sempre a utilização de inovações para alcançar o desempenho organizacional (ABBADÉ, 2012).

Slater e Narver (1995), é sugerem que a orientação para a aprendizagem intensifica o desempenho da organização, ressaltando que ambos devem estar sincronizados em uma relação direta. Nessa lógica, Cillo et al., (2002), salientam que o processamento da aprendizagem e de informações afeta o desempenho. Da mesma maneira, Senge (1999) presume que a aprendizagem indiretamente conduz a um melhor desempenho pois facilita a modificação do comportamento.

Em organizações que possuem posicionamento orientado para o mercado possibilita que as alterações sejam mais rápidas podendo obter resultados imediatos e que resultam principalmente no lucro obtido (NARVER;SLATER,1990). Em contrapartida a orientação para a aprendizagem necessita de uma período maior de tempo para ser executada pois esta orientação depende de processos implementados e comportamentos adquiridos e desenvolvidos ao longo do tempo (GARVIN,1993).

Diante deste cenário, com a comprovação ratificada, inclusive com estudos empíricos referentes às relações que se mostram positivas, Day (1994) e Slater e Narver (1995) defendem uma combinação de relações sendo necessário, para tanto, maximizar as habilidades, uma estrutura adequada e processos e incentivos para a operacionalização.

Neste sentido o ensaio parte do pressuposto que os construtos podem influenciar e serem influenciados mutuamente, dependendo do ambiente em que se encontram. Isto podemos constatar na afirmativa de Giacomello; Milan e Slongo (2013) onde os autores abordam como se dá a relação entre o desempenho organizacional e a orientação para o mercado, não de forma direta, mas sim com a intermediação de um moderador.

Assim o objetivo deste ensaio teórico é discutir relações, na tentativa de apresentar algumas reflexões teóricas acerca das relações entre a orientação para a aprendizagem, a orientação de mercado e o desempenho organizacional no desenvolvimento de novos produtos.

Finalizando o tema descrito, o ensaio teórico está estruturado em quatro sessões excetuando-se esta introdução. Na segunda sessão é realizada uma revisão da literatura em torno da orientação para o mercado, da orientação para a aprendizagem e do desempenho organizacional. Na terceira sessão são elencadas as proposições e discussões, e por fim, na quarta sessão serão apresentadas as considerações finais.

2 Referencial Teórico

2.1 Orientação para o Mercado

Atualmente pode-se considerar que o acompanhamento permanente dos clientes, bem como suas necessidades e condições de mercado, acabam por adaptar as empresas ao desenvolvimento, o que resulta na entrega de produtos melhor visualizados e valorizados por seus clientes (DAY, 1994). Este tipo de comportamento é denominado orientação para o mercado e, embora autores como Hamel e Prahalad (1994) afirmem que esta prática pode colocar a organização em situação de vulnerabilidade devido aos possíveis erros estratégicos resultantes da utilização da óptica dos clientes pelos gestores, contudo pode ser considerado um pré-requisito para o bom desempenho da organização (ATUAHENE, 1995).

A orientação para o mercado pode ser entendida como a promoção e apoio à divulgação e capacidade de resposta à inteligência de mercado e assim, servindo às necessidades dos clientes (KOHLI; JAWORSKI, 1990). Também é considerada um antecedente importante de comportamentos de inovação de produtos, atividades e desempenho (ATUAHENE; KWAKU, 1996). Kohli e Jaworski (1990) sugerem que a

orientação para o mercado fornece um foco para a unificação de esforços e projetos de indivíduos e departamentos dentro da organização levando a um desempenho superior. Defendendo o mesmo ponto de vista Day (1994) reforça que para esta prática ser eficaz, é necessário que se verifique sinergia de dentro para fora da organização.

Com a finalidade de sustentar-se no mercado e ao mesmo tempo ampliar a satisfação dos clientes é necessário que a organização esteja orientada para o mercado, detectando as carências e expectativas do consumidor e conjuntamente elaborar estratégias com possibilidades de flexibilização com as variações deste mercado (ANTONI, 2004).

Kholi e Jaworski (1990), entendem que a prática consiste na capacidade da empresa gerar e disseminar informações sobre o mercado, além de obter respostas aos seus questionamentos. Neste contexto a orientação responsiva preconiza que as informações de mercado obtidas pelos clientes atuais devem concentrar-se em suas necessidades, ao passo que a orientação pró-ativa deve dedicar-se à satisfação das necessidades latentes, visando descobrir novas oportunidades de mercado e ainda necessidades futuras (JAWORSKI, et al., 2000).

Segundo classificação adotada por Narver et. al., (2004) a orientação para o mercado se divide em sensível e pró ativa; sendo que a primeira aborda as necessidades declaradas pelos clientes e a segunda procura atender as necessidades latentes. Conforme entendimento destes autores, o uso isolado da orientação para o mercado sensível não é o suficiente, tendo em vista que a orientação pró ativa é determinante para o sucesso do novo produto.

Narver et al., (2000) asseveram que muitas empresas têm um entendimento incompleto da orientação para o mercado, visto que tendem a ignorar a satisfação das necessidades futuras de seus clientes. Ainda argumentam que esta prática é naturalmente empresarial, pois uma empresa orientada para o mercado é capaz de antecipar-se às necessidades emergentes e latentes dos seus consumidores.

A orientação para o mercado é uma organização de estrutura empresarial que cria o comportamento para consequentemente gerar valor superior contínuo e desempenho para os clientes. Segundo estes autores esta prática sustenta de maneira criativa, comportamentos de inovação de produto, que visam à compreensão das necessidades dos clientes (NARVER; SLATER (1990). Por isto, leva à exploração de oportunidades de inovação que estão associados com o domínio atual da empresa e que aproveitam a experiência do momento de aprendizado disponível (SLATER; NARVER ,1995).

Estudos revelam que empresas com elevado grau de orientação para o mercado são mais propensas a desenvolver um novo produto incremental ao invés de radical (CHRISTENSEN; BOWER,1996). Segundo estes estudos focadas no atendimento e articulada às necessidades do cliente tem probabilidade de perder oportunidades de desenvolvimento de novos produtos, caso não consigam descrever possíveis produtos para atender as suas necessidades (CHRISTENSEN; BOWER ,1996).

Hamell e Prahalad (1995), preconizam que as inovações emergentes devem ser trabalhadas de modo a satisfazer as necessidades dos clientes de maneira desarticulada. das suas necessidades.

Desta forma as empresas que apresentam forte orientação para o mercado, priorizam investigar seus clientes em relação aos fatores que influenciam e os que podem afetar a capacidade desta em influenciar e satisfazer suas necessidades (BACKER; SINKULA, 2005). Neste sentido, Christensen e Bower (1996), afirmam que a orientação para o mercado incentiva e apóia o refinamento e adaptações de inovações para atender às atuais necessidades e não somente para o desenvolvimento de novos produtos orientados para as necessidades emergentes. Em apoio a esta ideia os autores sustentam que empresas que escutam

atentamente seus clientes alocam recursos em favor de inovações incrementais para atender o mercado existente e acabam por abandonar produtos com um viés inovador radical.

Backer e Sinkula (2005), identificam categorias de recursos que devem apoiar uma orientação de mercado, quais sejam a organização, a informação, o planejamento, a controladoria e finalmente os recursos humanos.

Verificadas estas condições, as empresas com forte orientação de mercado estão propensas a identificar e responder às oportunidades de novos produtos e serviços, e assim, tendem a dominar o mercado e a difundir suas marcas, enquanto que as empresas com fraca orientação de mercado sentem dificuldade em identificar novas oportunidades (DAY, 1994; GATIGNON; XUEREBA, 1997). Desta forma as empresas orientadas para o mercado utilizando-se de processamento, fluxo de informação e conhecimento, são capazes de identificar e responder rapidamente as necessidades dos clientes (JAWORSKI; KHOLI, 1990). Contudo o risco apontado por Olleros (1986), em se adotar a orientação para o mercado consiste na base tecnológica utilizada por alguns produtos o que pode resultar em um elevado risco de fracasso no mercado onde for inserido.

Nessa mesma perspectiva Hoffman (2000), identificou relações em recursos e capacidades que podem ser combinadas com a orientação para o mercado de modo a criar uma vantagem competitiva sustentável e resultar na implementação de uma estratégia de criação de valor. Esta estratégia se sustenta quando os concorrentes são incapazes de copiá-la e ter atributos de raridade, valor, incapacidade de imitação e de substituição (BARNEY 1991).

Levintal (1993), acredita que os clientes são rigorosos com os limites das estratégias das empresas, criando uma miopia às tecnologias emergentes. Da mesma forma, Martin (1995), ratifica o pensamento de Levintal defendendo que as empresas não devem ser orientadas para o mercado, principalmente em inovação de produto, pois muitas vezes isto acaba por desviá-las de seu curso.

Slater e Narver (1995), acreditam que a orientação para o mercado se espelha em uma aprendizagem adaptativa pela qual a empresa identifica mudanças ambientais e responde ao ambiente através de pressupostos adquiridos dos clientes e da concorrência.

Foxall (1984), destaca que esta prática projeta uma resposta reativa às necessidades dos clientes atuais e atingem também às ações dos concorrentes. Uma pesquisa que utiliza a estrutura da adaptabilidade sugere que empresas têm diferentes orientações adaptáveis com base no padrão de escolhas no que diz respeito à estratégia e estruturação. Consequentemente adotam diferentes procedimentos e atividades operacionais (CONANT et al.1990). Seguindo neste raciocínio é possível afirmar que a orientação do mercado é uma adaptação da capacidade por parte das empresas em reagir ou responder às condições no ambiente de mercado (HUNT; MORGAN, 1995).

Conforme teoria adotada por Hamel e Prahalad (1994), é necessário um elevado grau de atenção na orientação para o mercado no que se refere à condução e ao desenvolvimento de novos produtos. Assim estes produtos poderão resultar em pioneirismo tecnológico, bem como atuar na resolução das incertezas do mercado. Por fim os técnicos estão associados ao desenvolvimento e comercialização de tais inovações. Sendo assim as empresas que combinam altos níveis de orientação para o mercado em conjunto com empreendedorismo devem ter melhor desempenho em inovação de produto que outras combinações de orientação (BARNEY, 1991).

Consoante Hunt e Morgan (1995), destacam que a orientação para o mercado é um bem intangível, um recurso que permite à empresa recolher e utilizar informações para produzir produtos adaptados às necessidades deste mercado. Argumentam ainda que

adquirindo o conhecimento sobre o ambiente externo e a orientação para o mercado, consequentemente vai amplificar o conhecimento da empresa.

2.2 Orientação para a Aprendizagem

Orientação para a aprendizagem é considerado pela alta administração um fator importante, pois promove o desenvolvimento de novas competências, incentiva a aprendizagem nas pessoas, instiga a curiosidade por novas maneiras de melhorar o desempenho, a preferência nas pessoas em realizar um trabalho desafiador e também uma reflexão crítica sobre os pressupostos organizacionais (BAKER; SINKULA, 1999). Ainda afirmam que a orientação para a aprendizagem envolve um questionamento de valores e provavelmente não haverá uma sinergia com a orientação para o mercado.

A definição de orientação para a aprendizagem pode ser entendida como um conjunto de habilidades que sugestionam a intensidade com que uma instituição acredita estar atendida pelas teorias aceitas que podem até estar alinhadas aos ideias de mercado (PRAHALAD, 1995). As organizações que possuem uma orientação forte para a aprendizagem, deixam visíveis os questionamentos por parte de funcionários e diretrizes adotadas que conduzem às informações e mercado (SINKULA; BAKER; NOORDEWIER 1997). Dessa forma, a orientação para a aprendizagem pode ser definida como um conjunto de valores adotados pela organização que tem o poder de influenciar esta mesma organização a criar e usar este conhecimento (PERIN, et al 2004).

Organizações que são orientadas para a aprendizagem são focadas principalmente pelo fato de construírem uma cultura organizacional voltada para a aprendizagem, de modo que os elementos são responsáveis por estabelecer um fluxo eficaz de informações, refletindo consequentemente na criação de novos conhecimentos (SENGE, 1999).

Assim, no momento em que a orientação para o mercado concebe a aprendizagem em um nível simples, não conseguirá gerir a organização a um nível mais complexo de aprendizagem, salvo esteja combinado com uma forte orientação para a aprendizagem (SENGE, 1990; NARVER, SLATER, 1995).

As organizações dedicam-se a aprender e não somente explorar oportunidades, sendo que com o passar do tempo passam a criar novas oportunidades (BELOHLAV, 1996). É ratificado então por Mahoney (1995), que aprender é manifesto no conhecimento, experiência e informação de uma organização. Segundo este autor, esta prática auxilia a organização a acompanhar a concorrência, bem como manter-se a frente dela. Desta maneira a empresa necessita preparar-se para ouvir mais atentamente às questões solicitadas pelos clientes e identificar também áreas do negócio que requerem maior atenção (SLOCUM et. al, 1993).

O processo de inovação envolve a aquisição e disseminação de novos conhecimentos. Tendo um consenso que a orientação para a aprendizagem e inovação nas empresas estão altamente correlacionadas (HURLEY; HULT, 1998). Ainda mencionam que uma organização comprometida com a orientação para a aprendizagem leva a uma maior capacidade de inovação de produtos e processo. A orientação para a aprendizagem é composta de quatro fatores, sendo estas: compromisso com a aprendizagem, visão compartilhada, mente aberta e partilha dos conhecimentos organizacionais (HURLEY; HULT, 1998).

A orientação para a aprendizagem está intimamente ligada com a inovação organizacional, de modo que se a organização estiver comprometida com a aprendizagem, pode maximizar a sua capacidade de inovar e provavelmente superará seus concorrentes (DAMAPOUR, 1991). Assim, esta prática, refere-se à atividade da organização a

nível de criação e utilização do conhecimento para aumentar a vantagem competitiva. Isso inclui a obtenção e partilha de informação sobre as necessidades do cliente, mudanças no mercado e as ações dos concorrentes, bem como o desenvolvimento de novas tecnologias para criar novos produtos que são superiores aos concorrentes (MOORMAN; MINER, 1998).

O ponto de vista defendido por Lukas et al., (1996) considera que a orientação de aprendizagem em uma organização resulta de uma acumulação de aprendizagem individual, de tal forma que o compartilhamento de conhecimento intraorganizacional é necessário para evitar perda de informações já existentes.

Assim conforme embasamento de Sinkula (1997), pode-se inferir que uma organização com forte orientação de aprendizagem é um processador de conhecimento. Os *feedbacks* dos clientes, os canais e concorrentes podem ser utilizados para desenvolver esta competência.

Salientando Sinkula (1994), o efeito da orientação de aprendizagem de acesso é influenciado pela idade da organização, explicado pelo eficiente fornecimento de informações sobre o mercado e organizações mais antigas. Em Slater e Nerver (1995) os autores confirmam que a orientação para a aprendizagem deve ser combinada com a orientação para o mercado para conseguirem assim melhorarem o desempenho da organização.

2.3 Desempenho Organizacional

O desempenho organizacional tem o conceito ligado a uma sequência de resultados SONNENTAG, FRESE (2002), e também traz uma sugestão de busca de objetivos baseada em eficiência e eficácia (ABBAD, 1999). Este desempenho diz respeito aos resultados que a organização atinge em determinado tempo com a mensuração feita por indicadores

Para Calantone et al., (2002), a proporção que aumenta a intensidade do nível de orientação para a aprendizagem, melhor será o desempenho organizacional, em função da própria interação existente. Em consoante, Calantone et al., (2010), já aborda que o desenvolvimento de novos produtos é uma consequência direta do desempenho, que por sua vez está ligado diretamente à inovação. A inovação é o instrumento que vai influir diretamente no desempenho da organização e por sua vez no sucesso do desenvolvimento do novo produto.

Se a organização possui uma orientação forte para o mercado também terá uma melhor vantagem no produto. Quanto maior a vantagem deste produto, maior será o seu desempenho, e consequentemente o desempenho organizacional onde ele está inserido (LANGERAK, 2003).

Um desempenho organizacional superior pode ser alcançado através de uma inovação de produto e uma inovação radical de produto com obtenção de benefícios nunca alcançados pelos clientes e uma redução de custos bastante significativas com a possibilidade de serem criadas até mesmo novas organizações (SLATER, MOHR, SENGUPTA, 2014).

Importante ressaltar o trabalho desenvolvido por Sinkula (1994), pois foi um dos pioneiros a abordar um relacionamento entre construtos do desempenho organizacional, orientação para o mercado e orientação para a aprendizagem partindo do pressuposto que a orientação para o mercado possibilitaria melhoramentos em função da aprendizagem organizacional.

Em um trabalho posterior Baker e Sinkula (1999), relacionaram os construtos orientação para a aprendizagem e o desempenho organizacional e realizaram uma conjugação de assuntos referentes ao mercado em um terceiro construto: orientação para o mercado. Dessa forma, concluíram que orientação para a aprendizagem representa uma

influência indireta no desempenho organizacional. Ainda, Baker e Sinkula (2005), revelam que a grande maioria dos estudos que analisam a orientação para o mercado relacionada com o desenvolvimento de novos produtos, demonstram uma relação significativa e também positiva. Neste mesmo estudo demonstram que a orientação para o mercado e o sucesso do desenvolvimento do novo produto são mediados pela aprendizagem organizacional.

Sendo assim, diante do que foi apresentado dentro do referencial teórico, seguem as proposições elaboradas com base nos construtos anteriormente destacados. E com isto em mente, seguem estas relações sempre objetivando o DNP.

3 Proposições e Discussões

A diversidade de informações obtidas através de pesquisa impulsiona o descobrimento de novas ligações entre as diferentes ideias e perspectivas, assim como recombinar conhecimentos antigos e novos, principalmente quando isto acontece longe do domínio do conhecimento atual da empresa pois novas variações são suscetíveis de serem adicionadas ao conjunto de conhecimento (KATILA; AHUJA, 2002). Estas novas variações proporcionam um conjunto mais rico de soluções para lidar com questões emergentes. A literatura, sobre as competências de criação do conhecimento, ressalta que a combinação de diversas informações em novos conhecimentos favorece no desenvolvimento. Quando diversas informações são combinadas para obter novos conhecimentos, as ideias criativas ali envolvidas são efetivamente transformadas em novos produtos (SMITH et. al, 2005). A exploração de novos mercados e novos domínios da tecnologia favorece as empresas a construir competências de segunda ordem que lhes permitem absorver o novo cliente e conjuntamente as competências tecnológicas (DANNEELS, 2008).

Para De Toni, Milan e Reginato (2011), o desempenho da organização está ligado ao desempenho do novo produto e consequentemente fica associado a fatores muito importantes como as estratégias adotadas, os recursos usados e ao processo de desenvolvimento do próprio produto.

A partir destas constatações é possível afirmar que a orientação para o aprendizado possibilita a mudança no comportamento e na cultura e em consequência ocasionará melhora no desempenho organizacional (SENGE, 1999). Segundo as reflexões abordadas neste estudo evidenciam a seguinte proposição:

PI: Quanto mais forte a orientação para a aprendizagem, maior será o desempenho organizacional favorecendo o desenvolvimento de novos produtos.

Com base na literatura de Slater e Narver (1995), o alinhamento da orientação de mercado com as outras orientações desenvolve habilidades complexas, tácitas, intangíveis que desencadeiam um potencial criativo humano da empresa e gera novas ideias para criação de novos produtos e serviços. Este alinhamento das orientações organizacionais é também ilustrado por (POWEL,1992).

Cabe salientar que uma forte orientação para a aprendizagem pode influenciar positivamente moderando a orientação para o mercado (SLATER; NARVER, 1995). Em um trabalho pioneiro de Sinkula (1994), o mesmo aborda a maneira como a orientação para o mercado resulta em benefícios para a organização em função da orientação para a aprendizagem organizacional. Interpretando Sinkula (1994), é possível afirmar que estes benefícios citados são obtidos em função da moderação que a orientação para a aprendizagem exerce neste construto.

Segundo Webster (1994), a cultura da aprendizagem organizacional é muito importante para a orientação de mercado. Com o conceito de aprendizagem organizacional

implantado, a empresa poderá aprender mais sobre os clientes e conseguir uma adaptação mais tranqüila às mudanças.

A relação entre a orientação para a aprendizagem e a orientação para o mercado interfere positivamente na geração de novos produtos e finalmente gera um desempenho organizacional superior. É possível conseguir uma melhora no grau de orientação para o mercado e também de orientação para a aprendizagem das organizações simplesmente difundindo as informações de e para o mercado conjuntamente com um pacto na aprendizagem finalizando com uma maior eficiência diretamente nestes construtos (MORES, 2013).

Em Baker e Sinkula(1999) os autores criam outro modelo ratificando que o sucesso do novo produto é mediado pela orientação para o mercado relacionada com o desempenho organizacional.

Tendo como base as afirmações encontradas na literatura pesquisada a seguinte proposição é elaborada:

P2 – A relação entre a orientação para a aprendizagem e a orientação para o mercado influencia no desenvolvimento de novos produtos.

Dentre as reflexões sobre teorias abordadas, Voss e Voss (2000), corroboram que se a organização é orientada para o mercado, então possui uma sinergia maior com os clientes, gerando, portanto uma satisfação por parte dos mesmos e conseqüentemente melhorando o desempenho da empresa.

Em outra abordagem de Homburg e Pflesser (2000), são encontrados fortes vínculos entre o desempenho organizacional e a orientação para o mercado. É considerado como definição de desempenho organizacional, a eficiência das atividades de marketing que utiliza como indicador a satisfação e retenção dos clientes, assim como a obtenção de participação de mercado.

Segundo Day (1994), a literatura indica que existe um relacionamento positivo entre a orientação para o mercado e o desempenho da organização. Foram publicados diversos estudos empíricos conduzidos em várias circunstâncias diferentes com o objetivo de confirmar empiricamente esta relação.

Normalmente estudos que relacionam a orientação para o mercado e o desempenho organizacional indicam que esta relação não se dá diretamente, mas sim por intermédio de um moderador, que é um termo que pode acentuar ou diminuir a intensidade de um construto, se expressa na empresa em função de suas próprias características inseridas em toda a organização. O relacionamento entre os construtos orientação para o mercado e desempenho organizacional é mais forte envolvendo organizações com baixa distância do poder e também contrárias ao risco (GIACOMELLO;MILAN;SLONGO ,2013).

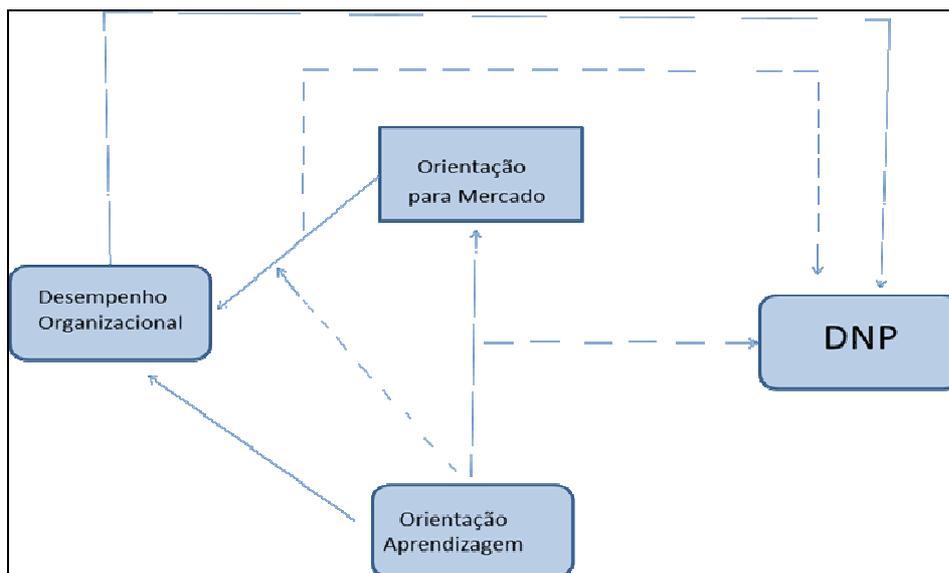
Em afirmação do trabalho de Mores (2013), é dito pelos autores que a orientação para o mercado tem a possibilidade de aumentar sensivelmente o desempenho de uma organização, porém a orientação para a aprendizagem atua de modo negativo no nível de inovação destas organizações e de forma positiva e altamente significativa na orientação para o mercado.

Esta lógica acaba conduzindo a reflexão para a seguinte proposição:

P3 A relação entre a orientação para o mercado e o desempenho organizacional é moderada pela orientação para a aprendizagem no desenvolvimento de novos produtos

A figura 1 abaixo sintetiza as proposições acima descritas.

Figura 1 - Proposições???



Fonte: Elaborada pelos autores.

4 Considerações Finais

A partir das constatações encontradas na teoria, observa-se que não existe uma relação plena da ligação entre os construtos abordados neste ensaio teórico, orientação para a aprendizagem, a orientação para o mercado e o desempenho organizacional. Isto pode ser ocasionado pela diversidade de abordagens encontradas na bibliografia ou até mesmo pela carência de subsídios que fortaleçam conclusões definitivas.

Durante a pesquisa, foram encontradas afirmações que vem de encontro às reflexões descritas neste mesmo trabalho. Isto é, que sugestionam afirmações bem adversas. Importante salientar que são abordagens pertinentes de autores conceituados na academia, como Sinkula (1994), e Slater e Narver (1995), por exemplo o que auxilia a validar as considerações inicialmente apresentadas. Conforme resultados empíricos obtidos, Baker e Sinkula (1999), defendem o ponto de vista que a orientação para a aprendizagem enfraquece o impacto positivo da orientação para o mercado, conseqüentemente influenciando no sucesso do novo produto. Corroborando Slater e Narver (1995), a avaliação crítica que envolve a aprendizagem, garante uma orientação oportuna e uma qualidade na informação decorrente de um comportamento pró-ativo. A orientação para o mercado sem forte orientação para a aprendizagem pode resultar em experimentação ineficiente ao desenvolvimento de novos produtos.

Para Baker e Sinkula (2005), a orientação para a aprendizagem enfraquece o impacto positivo da orientação para o mercado, o que acaba refletindo negativamente no resultado do novo produto. Nessa lógica, acredita-se que quando a organização volta-se demasiadamente para o cliente ou o mercado, abandona em o desenvolvimento de novos produtos e direciona seus esforços somente na tentativa de atender os desejos do cliente .

É importante mencionar que após muitos estudos, inclusive de maneira empírica, a orientação para o mercado não é suficiente para obter um bom desempenho organizacional, de modo que, conforme defende Sinkula (1994) e Slater e Narver (1995), a orientação para o mercado só melhora o desempenho se a mesma for combinada com a orientação para a

aprendizagem. Contudo reconhece que existem algumas divergências entre os autores supracitados, todavia foram verificados junto à pesquisa teórica, diversos argumentos que confirmem as proposições elaboradas.

No que se refere à análise pretendida neste ensaio, é adequado propor uma pesquisa empírica onde seja possível testar as hipóteses elencadas durante o decorrer do trabalho auxiliando na confirmação da validade das propostas elaboradas, bem como contribuir para a justificativa da importância da realização de investigações neste campo de estudo.

Referências

ABBAD, G. **Um Modelo Integrado de Avaliação do Impacto do Treinamento no Trabalho**. IMPACT, Tese de Doutorado, instituto de Psicologia, UNB, 1999.

ABBADE, E. B. **O Efeito da Orientação para a Aprendizagem no desempenho Organizacional das Empresas da Região Central do Rio Grande do Sul**, REGE , v.19, n.2, p. 241-262, 2012.

ANTONI, V. L. **A Relação entre a Orientação para o Mercado e Performance Organizacional: um estudo nos Cursos de Bacharelado em Administração na Região Sul do Brasil**- Tese de Doutorado, UFSC, 2004.

ATUAHENE, G.; KWAKU. An Exploratory Analysis of the Impact of Market Orientation on New Product Performance: A Contingency Approach. **Journal of Product Innovation Management**, v. 12, p. 275-293, 1995.

ATUAHENE, G, KWAKU Market Orientation and Innovation. **Journal of Business Research**, v.35, n.2, p. 93-103, 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, p.295-308, 1999.

BAKER, W. E.; SINKULA, J. M. Market Orientation and New Product Paradox. **Journal of Product and Innovation Management**, v. 22, p.483-502, 2005.

BARNEY, J. B. Is the Resource-Based View a Useful Perspective for Strategic Management Research? Yes. **Academy of Management Review**, v. 26, p 41-56, 1991.

BELOHLAV, J. A. The Evolving Competitive Paradigm. **Business Horizons**. March-April:11-19, 1996.

BETTIS, R. A; PRAHALAD, C. K. **The Dominant Logic: Retrospective and Extension**. Strategic Management Journal, v.16, n1, p. 5-14, 1995.

CALANTONE, R. J.; CAVUSGIL S.T.; ZHAO Y. Learning Orientation, Firm Innovation Capability, and Firm Performance. **Industrial Marketing Management**, v31, n6, p. 515-524, 2002.

- CALANTONE, R. J.; HARMANCIOGLU, N.; DROGE, C. Inconclusive Innovation Returns. A Meta Analysis of Research on Innovation in New Product Development. Product Development & Management Association. **J Prod Manag**, v. 27, p.1065-108, 2010.
- CHRISTENSEN, C. M.; BOWER, J. L. Customer Power, Strategic Investment and the Failure of leading Firms. **Strategic Management Journal**, v. 17, p.197-218, 1996.
- CILLO, P.; MAZURSKY, D.; TROILO, G. **Retrospective and Forward-looking Market Orientation Among Innovative Companies**: Some Empirical Evidence from the Fashion Industry. In 31st EMAC Conference, Braga, Proceedings, Braga: EMAC, 2002.
- CONANT, J. S.; MOKWA, M. P.; VARADARAJAN, P. R. Strategic Types Distintive Marketing Competencies and Organizational Performance: A Multiple Measures Based Study. **Strategic Management Journal**, v11, p.365-383, 1990.
- DAMANPOUR, F. Organizational Innovation: a Meta Analysis off the Effects of Determinats and Moderators. **Acad Manage. Rev. J**, v. 34, p. 555-90, 1991.
- DANNEELS, E. Organizational Antecedents os Second-order Competences. **Strategic Management Journal**, v. 29, p.519-43, 2008.
- DAY, G. S. The Capabilities of Market- Driven Organizations. **Journal of Marketing**, v.58. p. 37-52, 1994.
- DE TONI, D; MILAN, G. S.; REGINATO, C. E. R. **Fatores Críticos para o Sucesso no Desempenho de Novos Produtos**: um Estudo Aplicado no Setor Moveleiro da Serra Gaúcha. *Gestão e Produção*, v.18 n.3 São Carlos, 2011.
- FERNANDES, B. H.; FLEURY, M. T.; MILLS, J. **Construindo o Diálogo entre Competências, Recursos e Desempenho Organizacional**. ERA;SP. V.46; n.4;p.48-65;2006.
- FOXALL, G. R. **Corporate Innovation**: Marketing and Strategy. Croom Helm, Beckenham, Kent UK, 1984.
- GARVIN, D. A. Building a Learning Organization. **Harvard Business Review**, v.7, n.4 p.78-91,1993.
- GATIGNON, H.; XUEREB, J. M. Strategic Orientation of the Firm and New Product performance. **Journal of Marketing Research**, v. 34, p. 77-90, 1997.
- GIACOMELLO, C. P; MILAN, G. S.; SLONGO, L, A. **Impactos da Inteligência Estratégica:um Modelo Teórico Proposto**. *Revista Gestão e Planejamento*, v.13, n.1 p. 60-79, 2013.
- HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. **Competing for the Future**. Boston: HBS, 1994.
- HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. **Competing for the Future**. Cambridge, Massachusetts: Harvard Business Scholl Press, 1995.

- HOFFMAN, N. P. An Examination of the Sustainable Competitive Advantage Concept: Past, Present and Future. **Academy of Marketing Science Review**, p. 1-16, 2000.
- HOMBURG, C.; PFLESSER, C. A Multiple Layer Model of Market Oriented Organizational Culture: Measurement Issues and Performance Outcomes. **Journal of Marketing Research**, v. 37, p. 449-462, 2000.
- HUNT, S. D.; MORGAN, R. M. The Comparative Advantage Theory of Competition. **Journal of Marketing**, v. 59, p.1-15, 1995.
- HURLEY, R.F.; HULT, G. T. M. Innovation, market orientation ,and organizational learning: an integration and empirical examination. **J Mark**, v. 62, p. 42-54, 1998.
- JAWORSKI, B. J.; KHOLI, A. K.; SAHAY, A. Market Orientation and Consequences. **Journal of Marketing**, v. 57, p. 53-70, 1993.
- JAWORSKI, B. J.; KHOLI, A. K.; SAHAY, A. Market Driven versus Driven Markets. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 28, p. 45-54, 2000.
- KATILA, R.; ARUJA, G. Something Old Something New: A Longitudinal Study of Search Behavior and New Product Introduction. **Academy of Management Journal**, v. 45, n.6, p. 1183-194, 2002.
- KOHLI, A. K.; JAWORSKI, B. J. Market Orientation: The Construct, Research Propositions and Managerial Implications. **Journal of Marketing**, v.54, p1-18, 1990.
- LANGERAK, F. An Appraisal of the Predictive Power of Market Orientation. **European Management Journal**, v. 21, p. 477-464, 2003.
- LEOPOLDINO, C. B.; LOIOLA, E. **Desempenho Organizacional e aprendizagem Organizacional: O que podemos Aprender sobre esta Relação?** ENAMPAD, 34, Rio de Janeiro, 2010.
- LUKAS, B. A.; HULT, G. T. M.; FERREL, O. C. A Theoretical Perspective of the Antecedents and Consequences of Organizational Learning in Marketing Channels. **J Bus Res**, v. 36, p. 233-44, 1996.
- MARTIN, J. Ignore your Costomers. **Fortune**, v. 1, p. 87-90, 1995.
- LEVINTAL, D. A.; MARCH, J.G. The Myopia of Learning. **Strategic Management Journal**, v.14, p. 95-112, 1993.
- MAHONEY, J. T. The Management of Resources and the Resource of Management. **Journal of Business Research**, v. 33, p. 91-101, 1995.
- MOORMAN, C.; MINER, A. S.; Organizational Improvisation and Organizational Memory. **Acad Manage Rev**; v. 23, n. 4, p. 698-723, 1998.

MORES, G. V.; ABBADE, E. B.; ANTONI, V. L. Orientações Estratégicas e desempenho: Evidências do Setor Varejista de Ópticas. **Revista de Administração e Inovação**, v.10, n.3 p.65-88, 2013.

NARVER, J. C.; SALTER, S. F. The Effect of a Market Orientation on Business Performance, **Journal of Marketing**, v. 54, p. 20-35, 1990.

NARVER, J. C.; SALTER, S. F.; MACLACHLAN, D. Total Market Orientation, Business Performance and Innovation. **Marketing Science Institute Working Paper Series**, 00 -116, 2000.

NARVER, J. C.; SALTER, S. F.; MACLACHLAN, D. Responsive and Proactive Market Orientation and New Product Success. **Journal of Product and Innovation Management**. v. 21, n. 5, p. 334- 37, 2004.

OLLEROS, F. J. Emerging Industries and Burnout Pioneers. **J. Product Innovation Management**, v. 12, p. 531-544, 1986.

PERIN, M. G.; SAMPAIO, C. H.; FALEIRO, S. N. O Impacto da orientação para o Mercado e da orientação para a Aprendizagem sobre a Inovação de Produto:uma Comparação entre a Indústria Eletroeletrônica e o Setor de Ensino Universitário de Administração. **RAC**, v.8, n.1, p.70-103, 2004.

POWEL, T. Organizational Aligment as Competitive Advantage. **Strategic Management Journal**, v. 7, p .485-501, 1992.

RHEE, J.; PARK, T.; LEE, D.; HYUNG, Drivers of Innovativeness and Performance for Innovative SMEs in South Korea: Mediation of Learning Orientation. **Technovation**, v. 30, n.1, p. 65-75, 2009.

SENGE, P. **A Quinta Disciplina**, 4ª ed, São Paulo, Best Seller, 1999.

SINKULA, J. M. Market Formation Processing and Organizational Learning. **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 . **J Acad Mark Sci**, v. 25, p. 305-18, 1997.

SLATER , S. F.; NARVER, J. C. Market Orientation and the Learning Organization. **Journal of Marketing**, v. 59, p. 63-74, 1995.

SALTER, S. F.; MOHR, J. J; SENGUPTA, S. **Radical Product Innovation Capability: Literature Review, Synthesis, and Illustrative Research Propositions**, v. 31, n. 3, p. 552-566, 2014.

SLOCUM, J. W.; MCGILL, M.; TEI, D. T. The New Learning Strategy: Anytime, Anything, Anywhere. **Organizational Dynamics**, v. 22, p. 33-47, 1993.

SMITH, K. G.; COLLINS, C. J.; CLARK. K. Existing Knowledge, Knowledge Creation

Capability, and the Rate of New Product Introduction in High-technology Firms. **Academy of Management Journal**, v.48, p.346-57, 2005.

SONNENTAG, S.; FRESE, M. Performance Concepts and Performance Theory. **Psychological Management of Individual Performance**. Chichester; UK John Wiley e Sons, p. 03-25, 2002.

VOSS, G.; VOSS, Z. Strategic Orientation and Firm Performance in Artistic Enviroment. **Journal of Marketing**. New York, v. 64, n. 1, p. 67-83, 2000.

WANG, C. L. Empreneurial Orientation, Learning Orientation, and Firm Performance. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 32, n. 4, p.635-656, 2008.