



APRENDIZAGEM DE MERCADO E DESEMPENHO ORGANIZACIONAL: UMA REVISÃO DA LITERATURA

Tatiane Dal Bó Simioni, Deonir De Toni

RESUMO

Este artigo revisa a literatura sobre a relação entre aprendizagem de mercado, capacidades dinâmicas e desempenho organizacional: elementos cruciais para adaptação e inovação em negócios dinâmicos. A análise integra perspectivas teóricas relevantes, como Estrutura-Conduta-Desempenho (ECD), Visão Baseada em Recursos (VBR) e Teoria das Capacidades Dinâmicas, buscando compreender como aprender com o mercado pode influenciar o desempenho organizacional. A aprendizagem de mercado é descrita como processo contínuo que envolve coleta, disseminação e resposta às informações do mercado, essencial ao desenvolvimento de capacidades dinâmicas. Tais capacidades (*sensing, seizing* e *transforming*) oferecem um *framework* robusto para análise do desempenho organizacional, permitindo que empresas identifiquem oportunidades, adaptem estratégias e inovem. A integração entre aprendizagem de mercado e capacidades dinâmicas possibilita que organizações não apenas reajam às mudanças, mas também as antecipem e moldem, consolidando vantagem competitiva sustentável. O artigo explora ainda os conceitos de *exploration* (busca por novos conhecimentos) e *exploitation* (aprimoramento do conhecimento existente), destacando a importância do equilíbrio entre ambos para o sucesso. A capacidade absorptiva também é apontada como fundamental ao aprendizado interorganizacional e à transferência de conhecimento. Conclui-se que o desempenho organizacional resulta da integração entre estrutura de mercado, conduta organizacional, recursos valiosos, capacidades dinâmicas e aprendizagem de mercado. A combinação dessas dimensões permite que organizações reajam e antecipem mudanças, inovem e sustentem vantagem competitiva.

Palavras-chave: Aprendizagem de Mercado; Capacidades Dinâmicas; Desempenho Organizacional; Vantagem Competitiva; Administração Estratégica.

1 INTRODUÇÃO

No ambiente de negócios contemporâneo, marcado por rápidas transformações e intensa competição, a capacidade de adaptação e inovação contínua se tornou um fator crítico para o sucesso e a sustentabilidade das organizações (Teece, 2007). Nesse contexto, a aprendizagem de mercado, entendida como o processo de coleta, disseminação e resposta às informações do mercado (Kohli; Jaworski, 1990), emerge como um elemento central para o desenvolvimento de capacidades dinâmicas e para a obtenção de um desempenho organizacional superior (Cristofaro; Helfat; Teece, 2025).

A importância da aprendizagem de mercado tem sido destacada em estudos recentes, que demonstram como a capacidade de aprender continuamente com o ambiente externo favorece a inovação, melhora a tomada de decisão e reforça a adaptabilidade estratégica das empresas (Thripathi, 2024). Autores como Liang, Wang e Xu (2021) ressaltam que, diante da rápida evolução do mercado, a integração eficaz de informações externas e a ampla capacidade de aprendizado



organizacional estão diretamente relacionadas ao desempenho financeiro, à competitividade e ao crescimento sustentável das organizações.

O paradigma Estrutura-Conduta-Desempenho (ECD), tradicionalmente utilizado para analisar a dinâmica dos mercados (Bain, 1956), foi complementado pela Visão Baseada em Recursos (VBR), que enfatiza a importância dos recursos internos e capacidades organizacionais como fontes de vantagem competitiva (Barney, 1991). A Teoria das Capacidades Dinâmicas, proposta por Teece, Pisano e Shuen (1997), aprofunda essa perspectiva, destacando a habilidade das empresas em integrar, construir e reconfigurar competências internas e externas para responder às mudanças do ambiente.

Diante desse cenário, o presente artigo tem como objetivo realizar uma revisão da literatura sobre a relação entre aprendizagem de mercado, capacidades dinâmicas e desempenho organizacional. Busca-se analisar como a capacidade de uma organização em aprender com o mercado, combinada com suas habilidades de adaptação e inovação, pode influenciar seu desempenho em termos de competitividade, crescimento e rentabilidade.

A metodologia adotada nesta pesquisa consistiu em uma revisão sistemática da literatura, de caráter exploratório, com o objetivo de analisar e sintetizar os principais conceitos e estudos relacionados à aprendizagem de mercado, capacidades dinâmicas e desempenho organizacional. A estratégia de busca foi realizada em bases de dados acadêmicas relevantes, como Scopus, Web of Science e Google Acadêmico. Foram utilizados critérios de inclusão e exclusão para selecionar os estudos mais pertinentes, considerando publicações em periódicos de alto impacto, publicadas nos últimos dez anos, em língua portuguesa e inglesa. A análise dos estudos baseou-se na leitura crítica dos artigos selecionados, com o intuito de identificar os principais conceitos, teorias, relações e lacunas existentes na literatura. A síntese dos resultados foi organizada de modo a proporcionar uma compreensão integrada e atualizada do tema, fundamentando a discussão teórica do artigo.

O artigo se estrutura da seguinte forma: inicialmente, apresenta-se o referencial teórico, abordando os conceitos de ECD, capacidades dinâmicas, capacidades de marketing, aprendizagem organizacional e desempenho organizacional. Em seguida, discute-se a relação entre esses conceitos, com ênfase no papel da aprendizagem de mercado como um elo entre as capacidades dinâmicas e o desempenho. Por fim, são apresentados os resultados e as considerações finais, sintetizando os principais achados da revisão e apontando direções para futuras pesquisas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 PARADIGMA ESTRUTURA-CONDUTA-DESEMPENHO (ECD)

O paradigma Estrutura-Conduta-Desempenho (ECD) apresenta uma abordagem tradicional da organização industrial que busca compreender o funcionamento dos mercados a partir da inter-relação entre três dimensões fundamentais: a estrutura de mercado, a conduta das firmas e o desempenho econômico (Bain, 1956). A lógica do modelo parte da premissa de que a estrutura de mercado – definida por variáveis como grau de concentração, barreiras à entrada, diferenciação de produtos e número de competidores – influencia diretamente a conduta estratégica das empresas, como políticas de preços, investimentos em inovação, publicidade e práticas de concorrência. Por sua vez, essas condutas impactam o desempenho do setor, medido por indicadores como eficiência alocativa, lucratividade, inovação e bem-estar social (Scherer; Ross, 1990).



Na perspectiva de Porter (1980), a estrutura de mercado exerce influência significativa sobre a conduta das empresas, determinando o tipo de competição que predomina em cada setor. Assim, o modelo ECD contribui para o entendimento de como elementos como barreiras à entrada, diferenciação de produtos e grau de concentração impactam o comportamento estratégico das empresas. Como apontam Scherer e Ross (1990), tais variáveis estruturais estabelecem os limites dentro dos quais as empresas definem suas ações estratégicas.

A relação entre o paradigma ECD e a teoria da vantagem competitiva foi fortalecida com os trabalhos de Porter (1985), que reinterpretou os fundamentos do ECD no contexto da Administração Estratégica. Segundo o autor, a estrutura de um setor determina o nível de concorrência e, portanto, as margens de lucro possíveis para as empresas.

Apesar de sua utilidade, o paradigma ECD é frequentemente criticado por sua ênfase excessiva em fatores externos e por sua visão determinista. Segundo Barney (1991), a vantagem competitiva não se explica apenas por fatores estruturais do setor, mas principalmente por capacidades e recursos internos que são valiosos, raros, difíceis de imitar e organizacionalmente sustentáveis. Essa abordagem, conhecida como Visão Baseada em Recursos (VBR), representa uma virada importante no pensamento estratégico ao deslocar o foco da análise da estrutura do setor para os atributos internos da empresa.

2.2 TEORIA DAS CAPACIDADES DINÂMICAS

A Visão Baseada em Recursos (VBR), também conhecida como Resource-Based View (RBV), surgiu como uma resposta crítica às limitações do paradigma Estrutura-Conduta-Desempenho (ECD) e da abordagem de Porter (1980), que priorizavam os fatores externos ao ambiente da firma como determinantes de desempenho. Para Wernerfelt (1984), os recursos internos das empresas devem ser o ponto de partida para a formulação da estratégia, pois são esses recursos que, quando bem gerenciados, possibilitam a criação de vantagem competitiva sustentável. Embora a VBR tenha surgido como uma crítica ao determinismo estrutural do ECD, diversos autores defendem a integração entre as duas abordagens para uma compreensão mais completa da estratégia. Rumelt, Schendel e Teece (1991) propõem que o desempenho das empresas é resultado tanto de fatores internos quanto externos, e que a análise estratégica deve considerar a interação entre recursos organizacionais e contexto competitivo.

Além disso, a VBR evoluiu para incluir o conceito de capacidades dinâmicas, proposto por Teece, Pisano e Shuen (1997), que se refere à habilidade da empresa de renovar, adaptar e recombinar seus recursos diante das mudanças ambientais. Essa visão é essencial em mercados voláteis e incertos, nos quais a simples posse de recursos não garante mais desempenho superior. Assim, as capacidades dinâmicas complementam a VBR ao introduzirem um aspecto de temporalidade e adaptação estratégica. A VBR foca em "o que" (recursos), enquanto a TCD se concentra em "como" (gerenciar dinamicamente esses recursos).

Na literatura especializada, diversas capacidades dinâmicas são identificadas como essenciais para o desenvolvimento e a sustentação de vantagens competitivas duradouras. Morgan (2012) destaca entre elas a capacidade de aprendizado de mercado, que envolve a habilidade de uma empresa em captar e interpretar informações do mercado de forma a guiar suas decisões estratégicas. Essa capacidade permite que a empresa não apenas reaja às mudanças, mas também as antecipe e se positione de forma proativa.



A capacidade de reconfiguração de recursos refere-se à agilidade e flexibilidade para reorganizar os recursos internos e externos da empresa em resposta a mudanças ou oportunidades identificadas. Isso pode envolver a realocação de ativos, a criação de novas parcerias ou a descontinuação de atividades obsoletas. Além disso, a capacidade de aprimoramento contínuo é vital para a inovação e o desenvolvimento de competências que sustentem o crescimento e a competitividade a longo prazo (Teece; Pisano; Shuen, 1997). Essa capacidade garante que a empresa não se torne complacente, buscando constantemente formas de melhorar seus processos e produtos.

Juntas, essas capacidades dinâmicas compõem um conjunto de competências estratégicas que permitem às empresas não apenas se adaptarem, mas também liderarem mudanças no mercado. A capacidade de aprendizado de mercado é fundamental para a adaptabilidade e o sucesso contínuo das empresas no ambiente de negócios atual, caracterizado por sua volatilidade e rápida evolução. Esta capacidade reflete a habilidade da empresa de se engajar de maneira intencional e ativa na coleta de informações sobre seus clientes, concorrentes, parceiros de canal e o contexto de mercado mais amplo (Morgan, 2012).

Morgan (2012) argumenta que a essência das capacidades dinâmicas reside na percepção, na assimilação de novas informações e na habilidade de traduzir esse aprendizado em ações estratégicas que refletem as mudanças no ambiente empresarial. Este processo de aprendizado e adaptação não é superficial; ele requer que a empresa esteja engajada em um processo de mudança contínua, desenvolvimento e aprimoramento de seus recursos. A capacidade de "*sensemaking*", ou seja, de dar sentido a informações complexas e ambíguas, é crucial nesse processo.

Teece (2007) expande o conceito ao propor que capacidades dinâmicas se estruturam em três categorias principais: (1) *sensing* – a capacidade de perceber oportunidades e ameaças no ambiente externo, envolvendo a identificação de sinais fracos e a interpretação de tendências emergentes; (2) *seizing* – a capacidade de mobilizar recursos para aproveitar essas oportunidades, envolvendo a alocação de capital, a formação de parcerias e o desenvolvimento de novos produtos; e (3) *transforming* – a capacidade de reconfigurar os ativos da empresa para manter sua competitividade, envolvendo a adaptação da estrutura organizacional, a revisão dos processos internos e o desenvolvimento de novas competências. Cada uma dessas dimensões é essencial para a renovação contínua da vantagem competitiva em ambientes dinâmicos.

O modelo de capacidades dinâmicas desempenha um papel crucial no campo empresarial, servindo como uma ferramenta essencial para entender e aplicar estratégias de aprendizado eficazes. Essa abordagem analítica é especialmente valiosa na observação do crescimento e na utilização de competências internas em organizações, permitindo que elas se ajustem eficientemente às flutuações e mudanças no ambiente de mercado externo. Este modelo é particularmente relevante em ambientes de mercado caracterizados por sua natureza volátil e alta competitividade (Teece; Pisano; Shuen, 1997).

A implementação do modelo de capacidades dinâmicas traz uma série de benefícios práticos que são consideravelmente importantes. Dentre eles, destaca-se a capacidade de gerar vantagens competitivas duradouras, que são fundamentais na diferenciação de uma empresa no mercado. Contudo, a aplicação deste modelo no marketing não está isenta de desafios. Um dos principais obstáculos reside na complexidade de desenvolver e sustentar recursos internos que sejam únicos e de alto valor no mercado.

2.3 CAPACIDADES DE MARKETING



Quando indivíduos e grupos dentro de uma organização aplicam seus conhecimentos e habilidades de maneira consistente e deliberada, com o intuito de usar e transformar recursos para alcançar os objetivos estabelecidos, ocorre o processo de desenvolvimento de capacidades organizacionais. Este processo é fundamental para a evolução e o sucesso da empresa, pois envolve a aplicação prática de competências para superar desafios e aproveitar oportunidades. Mahoney e Pandian (1992) elucidam que as capacidades organizacionais são construídas a partir da repetição e da aplicação contínua dessas habilidades e conhecimentos, enfatizando a importância da aprendizagem e da adaptação contínuas. Através deste processo, as organizações são capazes de aprimorar suas operações, melhorar a eficiência e alcançar seus objetivos com maior eficácia.

As capacidades das empresas se convertem em uma vantagem competitiva sustentável quando elas são intrinsecamente difíceis de serem identificadas e replicadas pelos concorrentes. Essa dificuldade advém do fato de que tais capacidades são desenvolvidas gradualmente ao longo do tempo e se tornam profundamente enraizadas nas rotinas organizacionais. Conforme explicado por Peteraf (1993), essa integração das capacidades nas atividades cotidianas da empresa significa que elas não são apenas práticas isoladas, mas parte da essência operacional e estratégica da organização.

Conforme descrito por Morgan et al. (2018), as capacidades de marketing representam a habilidade das empresas em utilizar eficientemente seus recursos para realizar atividades de marketing que direcionam a organização rumo aos seus objetivos de marketing estabelecidos. Segundo o autor essas capacidades não se limitam ao uso eficaz de recursos materiais e financeiros; elas abrangem também a habilidade de gerir competências humanas, conhecimentos tecnológicos e informações de mercado para implementar estratégias de marketing que alavanquem o desempenho da empresa. A eficácia com que uma empresa consegue realizar tarefas de marketing, como segmentação de mercado, posicionamento de produto e comunicação de marca, reflete diretamente na sua capacidade de atingir resultados de marketing desejados, tais como aumento de participação de mercado, fidelização de clientes e crescimento de receitas.

Por outro lado, Slotegraaf e Dickson (2004) enfatizam que as capacidades de marketing se manifestam através dos processos operacionais que as empresas empregam para definir, aprimorar, comunicar e entregar valor aos seus clientes. Isso implica uma série de atividades estratégicas e operacionais que vão desde o desenvolvimento de novos produtos que atendam às necessidades não satisfeitas dos consumidores até a otimização dos canais de distribuição para garantir a disponibilidade do produto. Essas capacidades permitem às empresas desenvolver uma proposta de valor clara e diferenciada, comunicar essa proposta aos clientes de maneira eficaz e entregar os produtos ou serviços prometidos com a qualidade esperada. Assim, as capacidades de marketing atuam como um motor que impulsiona a empresa na direção de uma vantagem competitiva sustentável, permitindo não apenas responder às demandas do mercado, mas também antecipá-las e moldá-las a seu favor.

A pesquisa acadêmica tem consistentemente demonstrado uma correlação positiva entre as capacidades de marketing de uma empresa e seu desempenho geral. Morgan et al. (2009) destacam que as empresas que desenvolvem e aplicam efetivamente suas capacidades de marketing tendem a superar aquelas que não o fazem, indicando que essas capacidades são cruciais para o sucesso empresarial. Essa relação sugere que investir no aprimoramento das capacidades de marketing não apenas melhora a eficácia das estratégias de marketing, mas também tem um impacto direto no desempenho financeiro e operacional da empresa.

Além disso, Patel et al. (2021) acrescentam uma dimensão importante ao debate, argumentando que a natureza intangível das capacidades de marketing é um fator determinante para



o aumento da vantagem competitiva. Essa intangibilidade, que inclui aspectos como conhecimento de marca, relacionamentos com clientes e inovação em produtos ou serviços, dificulta a imitação por concorrentes, criando barreiras à entrada e protegendo a posição de mercado da empresa. Como resultado, as empresas que conseguem cultivar e manter essas capacidades intangíveis tendem a experimentar um crescimento sustentado e uma valorização financeira superior. Este entendimento reforça a ideia de que as capacidades de marketing, especialmente aquelas de natureza intangível, são ativos estratégicos que podem impulsionar o sucesso a longo prazo das empresas.

2.4 APRENDIZAGEM

O conceito de aprendizagem abrange dois aspectos distintos, conforme elucidado por Argyris e Schön (1996). Primeiramente, refere-se ao resultado da aprendizagem, ou seja, ao conjunto de informações, habilidades ou competências adquiridas. Em contrapartida, o segundo significado de aprendizagem se volta para o processo através do qual a aprendizagem ocorre, incluindo metodologias e experiências que conduzem à aquisição de novos conhecimentos. Dentro das organizações, os indivíduos estão em constante processo de redefinição de seus papéis, adaptando-se às mudanças e promovendo a aprendizagem coletiva. Esse dinamismo sublinha a importância da comunicação eficaz e das relações interpessoais, já que a capacidade de uma empresa se adaptar e evoluir depende da interação contínua entre seus membros (Argyris e Schön, 1996).

A aprendizagem pode ser nos níveis: organizacional e interorganizacional, conforme delineado por Pawlowsky (2001). A aprendizagem organizacional é reconhecida como um fator crítico para o desenvolvimento de capacidades dinâmicas, inovação e adaptação estratégica. Trata-se de um processo pelo qual as organizações detectam e corrigem erros, aprimorando continuamente seus comportamentos e rotinas (Argyris e Schön, 1996). As organizações codificam experiências em rotinas, permitindo que o conhecimento seja armazenado, compartilhado e reutilizado, garantindo a memória organizacional e influenciando a capacidade da empresa de agir eficazmente (Levitt e March, 1988). A aplicação estratégica da aprendizagem organizacional possibilita às empresas melhorar o desempenho, elevar a qualidade de produtos e serviços e obter vantagem competitiva (Chan, 2003).

Além do aprendizado interno, o aprendizado interorganizacional ganha destaque em contextos de alianças estratégicas e redes, permitindo acesso a novos conhecimentos, tecnologias e mercados (Inkpen e Tsang, 2005). Nesse contexto, é crucial entender os processos de *exploitation* (utilização) e *exploration* (exploração) (Borelli et al. 2021).

O processo de *exploitation* se refere ao aprimoramento e à eficiência na utilização do conhecimento existente para otimizar resultados, reduzir custos e maximizar benefícios. Esse foco na instrumentalidade envolve a aplicação de conhecimentos e práticas já conhecidos para alcançar melhorias incrementais e vantagens competitivas sustentáveis a curto prazo (Zhang et al., 2023). Por outro lado, o processo de *exploration* envolve a busca de novos conhecimentos, técnicas e processos sem um foco imediato na aplicabilidade prática ou vantagens a curto prazo. Essa exploração é caracterizada pela experimentação, pela descoberta de novas possibilidades e pela inovação sem a preocupação direta com a eficiência ou a utilidade imediata desses novos conhecimentos. Esse processo é essencial para a inovação de longo prazo e para a sustentabilidade organizacional, pois permite às organizações identificar e desenvolver novas oportunidades que podem não ser imediatamente evidentes ou rentáveis.



Assim, tanto a aprendizagem organizacional quanto a interorganizacional são vistas como condições fundamentais para a construção de capacidades dinâmicas (Easterby-Smith, Lyles e Peteraf, 2009), promovendo a adaptação contínua e a inovação sustentada.

2.4.1. Aprendizagem de Mercado

Originalmente, Kohli e Jaworski (1990) definiram a aprendizagem de mercado como a capacidade de uma organização de coletar, disseminar e responder de forma eficaz às informações do mercado. Essa abordagem enfatizava a importância da orientação para o mercado como um fator determinante no desempenho organizacional.

O modelo, que descreve a aprendizagem de mercado como um processo contínuo e interativo, é formado por três componentes principais, detalhados a seguir: (1) Geração de Inteligência de Mercado: Envolve a coleta sistemática de informações sobre os consumidores, concorrentes e o ambiente de mercado em geral. Essa inteligência é crucial para identificar oportunidades e ameaças no mercado; (2) Disseminação da Inteligência: Refere-se à distribuição das informações coletadas por toda a organização, garantindo que todos os membros relevantes tenham acesso ao conhecimento necessário para tomar decisões informadas; (3) Resposta Organizacional: Implica na capacidade da organização de agir com base nas informações adquiridas, adaptando suas estratégias e operações para atender às necessidades e expectativas do mercado (KOHLI; JAWORSKI, 1990).

Contudo, estudos mais recentes ampliaram essa definição, reconhecendo que a aprendizagem de mercado não se limita apenas à coleta e disseminação de informações, mas também envolve a capacidade da organização de aprender com os erros e falhas, adaptando-se continuamente às mudanças do ambiente de mercado. Essa perspectiva é conhecida como "orientação para o aprendizado com falhas" (failure learning orientation), que destaca a importância de aprender com os insucessos para promover a inovação e a melhoria contínua (Teece, 2022).

A aprendizagem de mercado é entendida como o processo contínuo de aquisição, disseminação e utilização de informações sobre clientes, concorrentes e ambiente, possibilitando que as organizações adaptem suas estratégias e inovações de forma dinâmica. Day (1994) já apontava que organizações orientadas para o mercado possuem maior capacidade de captar sinais ambientais e traduzi-los em respostas estratégicas. Recentemente, estudos reforçam que a aprendizagem de mercado deve ser compreendida como um ciclo adaptativo integrado às capacidades dinâmicas, envolvendo as etapas de sensing, seizing e transforming (Teece, 2007; Teece, 2023).

No sensing, a organização realiza varredura e interpretação do ambiente (mercado, tecnologia, regulações) para identificar sinais fracos, oportunidades emergentes e ameaças. Envolve rotinas de vigilância tecnológica e de mercado, aprendizagem com clientes e parceiros e o uso de mecanismos analíticos para sensemaking, entendido como o processo de dar sentido a situações ambíguas por meio da construção compartilhada de significados (Weick, 1995). Estudos recentes mostram que aprimorar o sensing depende da capacidade da organização de aprender com o mercado, isto é, captar, interpretar e disseminar conhecimentos oriundos de clientes, concorrentes e parceiros. Essa aprendizagem de mercado fortalece a habilidade de antecipar tendências, identificar demandas emergentes e reduzir incertezas estratégicas, aumentando a qualidade das decisões e a adaptação em ambientes dinâmicos (Ali et al., 2010; Ranjan; Nayak, 2023).

O seizing traduz oportunidades em iniciativas e modelos de negócio por meio de escolhas estratégicas (arquiteturas de receitas, posicionamento, investimentos) e do redesenho de rotas de



captura de valor. Nesse processo, a aprendizagem de mercado desempenha papel central, pois fornece informações críticas sobre preferências dos clientes, estratégias dos concorrentes e movimentos do setor, permitindo maior precisão na escolha de investimentos e inovação em modelos de negócio. Evidências recentes indicam que capacidades dinâmicas de marketing, apoiadas por práticas de aprendizagem de mercado, potencializam o seizing ao encurtar ciclos de decisão e customizar ofertas, com efeitos positivos sobre performance—especialmente em startups e PMEs (Pequenas e Médias Empresas) em transformação digital (Ali et al., 2010; Teece, 2007; Stefia et al., 2024).

O transforming (ou reconfiguring) diz respeito à renovação e reconfiguração contínua da base de recursos—processos, estrutura, portfólio e ativos complementares—para sustentar e escalar inovações implementadas. A aprendizagem de mercado apoia esse processo ao permitir que as organizações reconfigurem suas capacidades à luz de informações atualizadas sobre mudanças nas demandas dos clientes e pressões competitivas. Estudos recentes mostram interdependência entre as dimensões: sensing robustece o seizing e ambos catalisam o transforming; o transforming, por sua vez, retroalimenta novos ciclos de sensing. (Teece, 2007; Bechtel et al., 2023).

A aprendizagem de mercado é vista como um precursor das capacidades dinâmicas, que são as habilidades da organização para integrar, construir e reconfigurar competências internas e externas para responder rapidamente às mudanças do ambiente (Teece; Pisano; Shuen, 1997). A capacidade de absorver e aplicar conhecimentos do mercado é fundamental para o desenvolvimento de capacidades dinâmicas, permitindo à organização inovar e se adaptar de forma eficaz.

A relação entre aprendizagem de mercado e capacidades dinâmicas ganhou força a partir da discussão de que não basta acumular informações: é necessário transformá-las em conhecimento açãoável. Isso envolve tanto atividades de exploration — buscar novas fontes de informação e hipóteses sobre necessidades não atendidas — quanto atividades de exploitation — aproveitamento e refinamento de capacidades já existentes (March, 1991; He; Wong, 2004). Pesquisas recentes ressaltam que a integração desses dois processos, em uma lógica de ambidexterity, aumenta a probabilidade de que insights de mercado se convertam em inovações comerciais e em desempenho superior (Veiga et al., 2024).

2.5 DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

Para Drucker (1954), o desempenho organizacional está ligado à eficácia da organização em alcançar seus objetivos e à sua capacidade de transformar recursos em resultados relevantes, com foco em produtividade, inovação e satisfação das necessidades dos clientes.

O desempenho organizacional é definido como a capacidade da organização de atingir seus objetivos estratégicos, operacionais e financeiros, criando valor sustentável para seus stakeholders. Vai além de métricas financeiras, incluindo dimensões como inovação, adaptabilidade, eficiência operacional e satisfação do cliente (Teece, 2007; Kump et al., 2019; Ali et al., 2010).

Organizações de alto desempenho são aquelas capazes de alinhar suas capacidades dinâmicas às oportunidades do mercado, transformando informações de aprendizagem de mercado em decisões estratégicas eficazes e vantagem competitiva sustentável. Em síntese, o desempenho organizacional decorre da interação dinâmica entre capacidades internas, processos de aprendizagem de mercado e mecanismos de tomada de decisão estratégica (Cristofaro; Helfat; Teece, 2025; Ranjan; Nayak, 2023).

Segundo Teece (2007), organizações que desenvolvem e integram suas capacidades dinâmicas—sensing, seizing e transforming—são mais capazes de identificar oportunidades e



ameaças, alocar recursos de forma eficiente e reconfigurar rotinas para sustentar inovação. A aprendizagem de mercado potencializa essas capacidades, permitindo que a empresa responda rapidamente a mudanças, antecipe demandas futuras e mantenha vantagem competitiva sustentável (Ali et al., 2010; Stefia et al., 2024; Bechtel; Kaufmann; Kock, 2023). Nesse sentido, o desempenho organizacional não se restringe a indicadores financeiros, mas engloba também inovação, adaptabilidade, eficiência operacional e capacidade de gerar valor contínuo para os stakeholders (Cristofaro; Helfat; Teece, 2025; Kump et al., 2019).

No que diz respeito ao desempenho organizacional, o entendimento acurado das preferências e necessidades dos clientes é fundamental. A assimilação de conhecimentos relacionados ao mercado capacita as empresas a aprimoram suas táticas de marketing. Compreender as exigências e expectativas do mercado permite que as empresas moldem seus produtos e serviços para atender melhor ou até mesmo superar as expectativas dos clientes. Este alinhamento entre a oferta da empresa e as demandas do mercado é crucial para elevar a competitividade e posicionar a empresa de forma mais efetiva no cenário empresarial. Uma abordagem bem-sucedida neste aspecto pode resultar em um diferencial competitivo significativo, garantindo a lealdade dos clientes e promovendo um crescimento sustentável (Lana, 2016).

A eficiência operacional é impactada pela aprendizagem de mercado. Ao entender melhor as necessidades e comportamentos dos clientes, as empresas podem otimizar seus processos internos, reduzir custos e melhorar a qualidade dos produtos e serviços oferecidos. Jiménez-Jiménez e Sanz-Valle (2011) afirmam que tanto a aprendizagem organizacional quanto a inovação contribuem positivamente para o desempenho organizacional.

Estudos empíricos demonstram que a aprendizagem de mercado influencia positivamente diversas dimensões do desempenho organizacional. Por exemplo, empresas que absorvem efetivamente o conhecimento do mercado podem melhorar suas capacidades inovadoras, desenvolvendo novos produtos e serviços que atendem melhor às necessidades dos clientes. De acordo com Daghfous (2004), a capacidade de absorção de conhecimento externo está relacionada à inovação e ao desempenho organizacional.

Quando o foco é a relação entre aprendizagem de mercado e inovação, pesquisas demonstram que empresas que aprendem continuamente com o mercado tendem a inovar de forma mais eficaz, desenvolvendo novos produtos e serviços que atendem melhor às necessidades dos clientes. Essa inovação contribui para o aumento das vendas e da participação de mercado, impactando positivamente os resultados financeiros (Bechtel et al., 2023).

Diversos estudos evidenciam a relação entre aprendizagem de mercado e inovação. Gomes e Wojahn (2017), ao analisarem PMEs (pequenas e médias empresas) do setor têxtil brasileiro, constataram que a capacidade de aprendizagem organizacional influencia positivamente o desempenho inovador, embora o impacto direto sobre o desempenho organizacional não tenha se mostrado significativo. Esse resultado reforça a ideia de que a aprendizagem se manifesta primeiramente na geração de inovação, a qual, por sua vez, pode se traduzir em melhor desempenho.

Além disso, a aprendizagem de mercado contribui para a adaptabilidade organizacional. Organizações que promovem a aprendizagem contínua conseguem se adaptar mais rapidamente às mudanças do ambiente, respondendo de forma eficaz a desafios e oportunidades. Segundo Chen e Zheng (2022), a aprendizagem organizacional tem um impacto positivo nas capacidades de integração e reconfiguração de recursos, que por sua vez afetam o desempenho organizacional.

O processo de aprendizado é fundamental para aprimorar o desempenho das empresas, levando a um aumento nas vendas e uma maior satisfação dos clientes. Ao intensificar seu



conhecimento sobre o público-alvo e o mercado, as empresas podem desenvolver ofertas que estejam mais em sintonia com as necessidades e desejos específicos dos consumidores. Esse alinhamento mais preciso entre o que a empresa oferece e o que o mercado demanda aumenta significativamente as chances de sucesso comercial. Com produtos e serviços mais alinhados às expectativas dos consumidores, as empresas não só melhoram suas vendas, mas também constroem uma base de clientes mais satisfeita e leal (Oliveira; Melo, 2020).

A análise constante de dados de mercado é também essencial para refinar as estratégias de marketing com base no feedback recebido dos consumidores. Ao monitorar as reações e preferências dos clientes, as empresas podem ajustar suas ofertas e campanhas de marketing para melhor atender às expectativas do público. Essa capacidade de resposta rápida ao feedback do cliente é crucial para promover uma maior satisfação e fidelidade, fortalecendo a relação entre a empresa e seus consumidores (Cordenonsi; Barin; Ellensohn, 2022).

Além disso, estabelecer canais de comunicação eficazes com os clientes para coletar opiniões e sugestões é vital. Isso pode envolver desde pesquisas e feedbacks online até interações diretas com os clientes. Promover uma cultura organizacional que valorize o aprendizado contínuo e o compartilhamento de conhecimentos entre os colaboradores também é importante. Tais práticas não apenas aprimoram a compreensão da empresa sobre seu mercado, mas também fomentam um ambiente onde a inovação e a melhoria contínua são incentivadas e valorizadas (Churchill, 2017). Por fim, a aprendizagem de mercado também está associada à melhoria da eficiência operacional. Ao compreender melhor as necessidades e comportamentos dos clientes, as organizações podem otimizar seus processos internos, reduzir custos e melhorar a qualidade dos produtos e serviços oferecidos. Essas melhorias operacionais resultam em maior rentabilidade e competitividade no mercado (Stefia et al., 2024).

Segundo Sinkula, Baker e Noordewier (1997), a aprendizagem de mercado pode levar a ganhos de desempenho no mercado. Estudos recentes indicam que organizações que desenvolvem essa competência conseguem melhorar suas decisões estratégicas, adaptando-se mais rapidamente às mudanças do ambiente de negócios e, consequentemente, alcançando melhores resultados financeiros. Wilson e Liguori (2023) destacam que a orientação para o mercado, mediada pela aprendizagem com falhas, tem um impacto direto e indireto no desempenho financeiro das organizações.

A operacionalização da aprendizagem organizacional pode ser compreendida por meio de dimensões como experimentação, tomada de risco, interação com o ambiente externo, diálogo e decisão participativa (Chiva et al., 2007). Essas dimensões favorecem a criação de conhecimento aplicável ao mercado, sustentando a capacidade de inovação e diferenciação competitiva.

Nesse sentido, a orientação para aprendizagem é apontada como um mediador essencial entre a orientação para o mercado e o desempenho. Suliyanto e Rahab (2012) demonstram que empresas que associam o monitoramento do mercado com uma postura de aprendizagem contínua apresentam maior inovatividade e desempenho superior. Complementarmente, Inthavong et al. (2023) reforçam que a aprendizagem organizacional não apenas sustenta o desempenho econômico, mas também promove resultados voltados à sustentabilidade e à perenidade empresarial.

Entretanto, as empresas podem encontrar dificuldades ao tentar implementar processos eficientes de coleta e análise de informações de mercado. A resistência à mudança por parte dos colaboradores, especialmente aqueles acostumados a métodos mais tradicionais, é um desafio comum. Além disso, a escassez de recursos financeiros e tecnológicos pode impedir a implementação de sistemas de informação eficazes. Para superar esses obstáculos, é essencial investir em treinamento e capacitação dos colaboradores, assim como na adoção de tecnologias



adequadas que facilitam a coleta e análise de dados. Estes investimentos são cruciais para garantir que a empresa possa se adaptar às mudanças do mercado e manter-se competitiva (Oliveira; Melo, 2020).

De acordo com Silva (2021) as ferramentas digitais desempenham um papel essencial no processo de aprendizado e na otimização do desempenho organizacional, especialmente em marketing. Com o uso de análises avançadas, as empresas têm a capacidade de coletar e examinar grandes volumes de dados sobre os hábitos e preferências dos consumidores. Essas ferramentas permitem uma compreensão mais aprofundada e detalhada do comportamento do consumidor, o que é fundamental para o desenvolvimento de estratégias de marketing mais eficazes e direcionadas.

Silva (2021) acredita que a capacidade de analisar dados complexos e extrair insights relevantes é uma vantagem competitiva significativa na era digital. Além disso, a tecnologia digital facilita uma comunicação mais eficaz e interativa com os clientes. Canais como redes sociais e aplicativos móveis permitem interações personalizadas e em tempo real, o que é fundamental para aumentar o engajamento e a satisfação do cliente.

Esses canais digitais oferecem às empresas oportunidades únicas para se conectar com seus clientes de maneira mais direta e significativa, possibilitando um melhor entendimento de suas necessidades e preferências. Essa comunicação aprimorada ajuda a construir relacionamentos mais fortes e duradouros com os clientes, que são essenciais para o sucesso a longo prazo no mercado competitivo atual (Silva, 2021).

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

A partir dos conceitos apresentados no referencial teórico, o Quadro 1 resume os conceitos chave, uma breve descrição e principais autores renomados.

Quadro 1 - Conceito-chave, descrição e principais autores renomados

Conceitos-chave	Descrição	Principais autores
ECD (Estrutura-Conduta-Desempenho)	Paradigma que analisa como a estrutura de mercado influencia a conduta das empresas e, consequentemente, o desempenho organizacional.	Bain (1956), Scherer; Ross (1990), Porter (1980)
VBR (Visão Baseada em Recursos)	Abordagem teórica que destaca a importância dos recursos internos da empresa, como fonte de vantagem competitiva sustentável.	Barney (1991), Peteraf (1993), Grant (1991), Wernerfelt (1984)
Capacidades de Marketing	Conjunto de habilidades e competências que uma organização possui para entender, atender e satisfazer as necessidades do mercado-alvo.	Mahoney e Pandian (1992), Peteraf (1993), Morgan et al. (2018)
Capacidades Dinâmicas	Capacidade de uma organização integrar, construir e reconfigurar seus recursos internos e externos em resposta às mudanças do ambiente de mercado.	Teece (2007), Eisenhardt e Martin (2000), Helfat e Peteraf (2003)
Aprendizagem de Mercado	Capacidade de uma organização adquirir, assimilar e aplicar conhecimento novo de forma eficaz para melhorar seu desempenho e se adaptar às mudanças do ambiente.	Kohli e Jaworski (1990), Teece (2007), Teece; Pisano; Shuen, (1997)



Conceitos-chave	Descrição	Principais autores
Desempenho Organizacional	Capacidade da organização de atingir seus objetivos estratégicos, operacionais e financeiros, criando valor sustentável para seus stakeholders	Drucker (1954), Teece (2007)

Fonte: elaborado pela autora (2025).

A análise da literatura revelou que a aprendizagem de mercado, as capacidades dinâmicas e o desempenho organizacional estão interligados por um conjunto de conceitos que reforçam a importância da adaptação contínua em ambientes de negócios cada vez mais complexos e acelerados. Os estudos selecionados destacam que, embora a estrutura de mercado (reforçada pelo paradigma ECD) continue sendo relevante para compreender o contexto externo, a capacidade das organizações de aprender, reconfigurar recursos e inovar constitui um fator decisivo para alcançar vantagem competitiva duradoura (Teece, 2007; Barney, 1991).

Os resultados indicam que a aprendizagem de mercado, sobretudo sua dimensão de *sensing* (percepção de sinais fracos e tendências emergentes), é fundamental para que as organizações antecipem mudanças e adaptem suas estratégias de forma proativa (Ali et al., 2010; Ranjan & Nayak, 2023). Além disso, o processo de *seizing* (aproveitamento de oportunidades) demonstra que a integração eficaz da informação de mercado potencializa a inovação, melhora o posicionamento competitivo e impacta positivamente o desempenho financeiro (Stefia et al., 2024).

Por sua vez, o *transforming* (reconfiguração de recursos e estruturas) evidencia que a capacidade de realizar mudanças internas alinhadas às demandas do mercado reforça a sustentabilidade de vantagens competitivas ao longo do tempo. A literatura também sugere que a combinação equilibrada entre *exploration* (exploração de novos conhecimentos) e *exploitation* (aprimoramento dos conhecimentos existentes) aumenta a adaptação e o desempenho (March, 1991; Veiga et al., 2024).

Entretanto, uma das principais lacunas identificadas na literatura refere-se à compreensão detalhada dos processos internos e das práticas específicas que as empresas utilizam para aprender de forma eficaz. Apesar de reconhecerem a importância da aprendizagem de mercado, muitos estudos ainda não esclarecem como as organizações desenvolvem, gerenciam e consolidam esse conhecimento, especialmente em diferentes contextos organizacionais e setores. Assim, há uma necessidade premente de aprofundar as investigações quanto às metodologias, tecnologias, cultura organizacional e estruturas que favorecem a aprendizagem de mercado, bem como os obstáculos enfrentados na implementação de processos de aprendizado eficazes. Compreender esses aspectos é fundamental para que as organizações possam não apenas adquirir informações, mas também transformá-las em conhecimento açãoável e sustentável que contribua efetivamente para o desempenho organizacional.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo contribui para a literatura ao consolidar e integrar diferentes perspectivas teóricas sobre a relação entre aprendizagem de mercado, capacidades dinâmicas e desempenho organizacional. Além disso, oferece um framework conceitual que pode ser utilizado por gestores para compreender como a aprendizagem de mercado pode ser utilizada para melhorar o desempenho de suas organizações.



A relevância deste trabalho reside na sua contribuição para a gestão estratégica, ao ajudar os gestores a compreenderem a importância de uma abordagem integrada entre aprendizagem de mercado, capacidades dinâmicas e desempenho organizacional. Ao evidenciar como a coleta, disseminação e uso efetivo das informações de mercado potencializam a adaptação, inovação e vantagem competitiva, o estudo reforça o papel fundamental dos sistemas de informação na tomada de decisões. O uso adequado de sistemas de informação não só aprimora a qualidade das decisões estratégicas, mas também potencializa a capacidade das organizações de responder de forma proativa às dinâmicas de mercado, fortalecendo sua competitividade e sustentabilidade a longo prazo.

Ressalta-se que a compreensão aprofundada do vínculo entre aprendizagem de mercado, capacidades dinâmicas e desempenho é essencial para que gestores possam formular estratégias mais resilientes, inovadoras e alinhadas às dinâmicas de um mercado globalizado e em rápida evolução.

Para futuras pesquisas, sugere-se a realização de estudos empíricos que busquem testar as relações propostas neste estudo, com especial atenção à questão central: **Como ocorre a aprendizagem de mercado nas empresas?** A investigação detalhada dos processos, mecanismos e práticas que impulsionam a aprendizagem de mercado em diferentes contextos organizacionais pode oferecer *insights* valiosos para aprimorar a capacidade das empresas em se adaptar e inovar em ambientes dinâmicos.

Recomenda-se também, a realização de estudos empíricos que investiguem os processos internos de implementação da aprendizagem de mercado, considerando variáveis contextuais como setor, tamanho da organização e ambiente de inovação.

Outro aspecto relevante é aprofundar os estudos sobre o equilíbrio entre *exploration* e *exploitation*, ou seja, como as organizações conseguem equilibrar a busca por novos conhecimentos com o aprimoramento dos conhecimentos existentes, de modo a promover um equilíbrio eficiente. Investigações qualitativas, por meio de estudos de caso, podem oferecer *insights* detalhados sobre as práticas de aprendizagem e adaptação em diferentes contextos, contribuindo para o desenvolvimento de *frameworks* mais específicos e aplicáveis na gestão estratégica.

REFERÊNCIAS

ALI, A. M.; HASSAN, T.; AHMED, J. Market learning, innovation, and firm performance: evidence from the small and medium enterprises in Pakistan. *International Journal of Emerging Markets*, v. 5, n. 3, p. 316-332, 2010.

ARGYRIS, C.; SCHÖN, D. *Organizational learning II: Theory, method, and practice*. Addison-Wesley Publishing Company, 1996.

BAIN, J. S. *Barriers to new competition*. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1956.

BECHTEL, C.; KAUFMANN, L.; KOCK, A. The interplay between dynamic capabilities, market orientation, and company performance: A systematic literature review. *Scandinavian Journal of Management*, v. 39, n. 2, 2023.

BORELLI, F. S. et al. Knowledge exploitation, exploration, and firm performance: A meta-analysis. *Journal of Business Research*, v. 133, p. 1-15, 2021.



CHAN, K. Y. Determinants of organizational learning in a public sector context: An empirical study. *Journal of Organizational Change Management*, v. 16, n. 6, p. 667-684, 2003.

COHEN, W. M.; LEVINTHAL, D. A. Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, v. 35, n. 1, p. 128-152, 1990.

CORDENONSI, A. Z.; BARIN, A. A.; ELLENSOHN, D. A cultura de dados e o desempenho organizacional: um estudo em empresas brasileiras. *Revista de Administração da UFSM*, v. 15, p. 274-291, 2022.

DIAS, T. C.; SILVA, A. L. M.; PAMPLONA, D. A. Análise das capacidades dinâmicas de marketing em empresas inovadoras brasileiras. *Revista Brasileira de Marketing*, v. 20, n. 1, p. 1-27, 2021.

DRUCKER, P. F. *The practice of management*. Harper & Row, 1954.

EASTERBY-SMITH, M.; LYLES, M. A.; PETERAF, M. A. Dynamic capabilities: current debates and future directions. *British Journal of Management*, London, v. 20, n. S1, p. S1–S8, 2009. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2008.00609.x>. Acesso em 01 set 2025

GOMES, G.; WOJAHN, R. M. Organizational learning capability, innovation and performance: study in small and medium-sized enterprises (SMEs). *Revista de Administração*, v. 52, n. 2, p. 163-175, 2017.

HE, Z.L.; WONG, P. K.. Exploration vs. exploitation: An empirical test of the ambidexterity hypothesis. *Organization Science*, v. 15, n. 4, p. 481-494, 2004. Disponível em: <https://doi.org/10.1287/orsc.1040.0078>. Acesso em 01 set 2025.

INKPEN, A. C.; TSANG, E. W. K. Social capital, networks, and knowledge transfer. *Academy of Management Review*, Briarcliff Manor, v. 30, n. 1, p. 146–165, 2005. Disponível em: <https://doi.org/10.5465/amr.2005.15281445>. Acesso em 30 ago 2025

INTHAVONG, D. et al. Impact of organizational learning on sustainable firm performance. *Journal of Business Research*, v. 158, p. 113740, 2023.

JIMÉNEZ-JIMÉNEZ, D.; SANZ-VALLE, R. Innovation, organizational learning, and performance. *Journal of Business Research*, v. 64, n. 4, p. 408-417, 2011.

KOHLI, A. K.; JAWORSKI, B. J. Market orientation: The construct, research propositions, and managerial implications. *Journal of Marketing*, v. 54, n. 2, p. 1-18, 1990.

KUMP, B.; ENGELMANN, A.; SCHLAEDEL, C.; DREHER, A. A meta-analysis of the relationship between firm age and firm performance in entrepreneurship research. *Journal of Business Venturing*, v. 34, n. 4, p. 645-665, 2019.

LANA, J.; WOOD JR., T. Estratégias de aprendizagem e inovação em empresas de serviços.



Revista de Administração de Empresas, v. 56, nº 2, p. 180-195, 2016.

LEVITT, B.; MARCH, J. G. Organizational Learning. *Annual Review of Sociology*, v. 14, p. 319-340, 1988.

LIANG, H.; WANG, L.; XU, J. The impact of organizational learning on firm performance: The mediating role of innovation capability. *Journal of Business Research*, v. 124, p. 622-631, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.11.027>. Acesso em: 24 set. 2025.

MAHONEY, J. T. The resource-based view of the firm and stakeholder theory. *Long Range Planning*, 28(4), 35-44, 1995.

MAHONEY, J. T.; PANDIAN, J. R. The resource-based view within the conversation of strategic management. *Strategic Management Journal*, 13(5), 363-380, 1992.

MORGAN, N. A. Marketing and business performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40(1), 102-119, 2012.

MORGAN, N. A.; VORHIES, D. W.; BUSH, V. D. Marketing capabilities, marketing strategy implementation, and firm performance. *Journal of Marketing*, 73(6), 71-89, 2009.

MORGAN, N. A.; ANASTASOPOULOS, N.; GOUVEIA, C. Marketing capabilities and firm performance: Meta-analysis. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 46(4), 443-421, 2018.

OLIVEIRA, M. C.; MELO, O. F. Gerenciamento do conhecimento e seus impactos no desempenho organizacional: um estudo em empresas de tecnologia da informação. *Revista de Administração da UNIMEP*, 18(1), 135-158, 2020.

PATEL, P. C.; TERJESEN, S.; LI, D.; WEI, L. Enhancing effects of external knowledge absorption on product innovation: The roles of intellectual property protection and marketing capability. *Technovation*, 101, 2021.

PAWLOWSKY, P. The treatment of organizational learning in management science. In: Dierkes, M., Antal, A. B., Child, J., & Nonaka, I. (Eds.). *Handbook of organizational learning and knowledge*. Oxford: Oxford University Press, 2001.

PETERAF, M. A. The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. *Strategic Management Journal*, 14(3), 179-191, 1993.

PORTER, M. E. *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press, 1980.

PORTER, M. E. *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. New York: Free Press, 1985.

RANJAN, J.; NAYAK, R. Understanding market intelligence-dynamic capabilities nexus in crafting



competitive strategies. *Journal of Information & Knowledge Management*, 2250033, 2023.

SCHERER, F. M.; ROSS, D. *Industrial market structure and economic performance*. 3rd ed. Boston: Houghton Mifflin, 1990.

SILVA JUNIOR, D. J.; HUZARV, V. *Marketing Digital*. Administração, 2020. Disponível em: <http://repositorio.ucpparana.edu.br/index.php/adm/article/download/122/123>. Acesso em: 10 jan. 2024.

SINKULA, J. M.; BAKER, W. E.; NOORDEWIER, T. A. A framework for market-based organizational learning: linking values, knowledge, and behavior. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25(4), 305-318, 1997.

SLOTEGRAAF, R. J.; DICKSON, P. R. The contingency value of customer-linking capabilities. *Journal of Marketing*, 68(2), 17-31, 2004.

STEFIA, T. et al. Dynamic marketing capabilities in emerging markets: The moderating role of digital transformation. *International Marketing Review*, 2024.

SULIYANTO, S.; RAHAB, R. The effect of market orientation and learning orientation on innovation and performance. *European Journal of Business and Management*, 4(4), 105-116, 2012.

TEECE, D. J. Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1187-1221, 2007.

TEECE, D. J. Profiting from innovation in the digital economy: Standards, ecosystems, and technological specialization exemplar microprocessors. *Research Policy*, 51(9), 2022.

TEECE, D. J. A capability theory of the firm: An interpretive synthesis. *Industrial and Corporate Change*, 32 (3), 2023.

TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533, 1997.

TRIPATHI, A. Organizational agility and dynamic capabilities: An empirical investigation. *European Journal of Marketing*, v. 58, n. 3, p. 561-584, 2024. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/02560909241254996>. Acesso em: 24 set. 2025.

VEIGA, C. P. et al. How digital ambidexterity promotes organizational innovation after the COVID-19 pandemic. *Technological Forecasting and Social Change*, 198, 2024.

VOLBERDA, H. W.; FOSS, N. J.; LYLES, M. A. Absorbing the concept of absorptive capacity: how to realize the potential of knowledge inflows. *Organization Science*, 21(4), 931-951, 2010.

VORHIES, D. W.; HARKER, M. S.; RATTANAPEECH, D. Marketing capabilities and product innovation performance: toward a reconciliation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 37(1), 31-47, 2009.



WEICK, K. E. Sensemaking in organizations. Thousand Oaks: Sage, 1995.

WEICK, K. E.; WESTLEY, F. Organizational learning: affirming an oxymoron. In: Clegg, S. R., Hardy, C., & Nord, W. R. (Eds.). The Sage handbook of organization studies. London: Sage, 2004.

WILSON, H.; LIGUORI, E. Market orientation, failure learning orientation, and financial performance: The moderating role of marketing-finance collaboration. *Industrial Marketing Management*, 114, 186-198, 2023.

ZHANG, Y.; WANG, J.; LI, Y.; ZHANG, Z. How does digital transformation affect corporate sustainable development? From the perspective of ambidextrous innovation. *Technological Forecasting and Social Change*, 197, 2023.