



A APRENDIZAGEM DE MERCADO COM O USO DE TECNOLOGIAS DA INFORMAÇÃO E SEUS IMPACTOS SOBRE A PERFORMANCE DAS ORGANIZAÇÕES

ALVARO BASSO, DEONIR DE TONI

RESUMO

Esse artigo tem como finalidade através de uma pesquisa bibliométrica buscar dentro da plataforma Scopus artigos que tenham relevância nos determinados assuntos, a aprendizagem de mercado, tecnologia da informação (TI) especialmente no setor comercial para assim poder entender o que está sendo publicado sobre esses assuntos.

Palavras-chave: aprendizagem de mercado; tecnologia da informação; performance comercial.

1 INTRODUÇÃO

A aprendizagem de mercado vai além da simples aquisição de informações, envolvendo a capacidade de integrar, interpretar e aplicar novos conhecimentos para promover inovação e adaptação às mudanças do ambiente externo. Esse processo está diretamente relacionado ao desempenho organizacional, pois permite antecipar tendências e ajustar estratégias em um cenário altamente competitivo (Morgan; Vorhies; Mason, 2009). Nesse sentido, a teoria das capacidades dinâmicas (CDs) fornece o suporte teórico ao enfatizar a habilidade de integrar, construir e reconfigurar recursos internos e externos em ambientes de rápida transformação (Teece; Pisano; Shuen, 1997; Day, 1994).

As CDs se desdobram em três dimensões principais: detecção de mudanças, absorção de conhecimento e reconfiguração de recursos (Teece, 2007). No contexto comercial, essas capacidades permitem alinhar os recursos organizacionais às demandas competitivas, criando estratégias mais eficazes e sustentáveis (Narver; Slater; MacLachlan, 2004). Além disso, em um cenário globalizado e instável, a necessidade de um aprendizado organizacional vigilante e responsável torna-se imprescindível (Wilden; Gudergan, 2015). Nesse processo, a automação da força de vendas (AFV) desponta como ferramenta essencial para ampliar a coleta e análise de dados em tempo real, possibilitando maior precisão na personalização de ofertas e no fortalecimento do relacionamento com clientes (Chen; Zhang, 2014; Akter et al., 2016).



A integração entre aprendizagem de mercado e sistemas de informação favorece práticas de vendas adaptativas, permitindo a identificação rápida de oportunidades e a inovação em produtos e serviços, fatores que elevam a produtividade e a percepção de valor por parte dos clientes (Hunter; Perreault, 2007; Spiro; Weitz, 1990). Assim, o alinhamento entre capacidades dinâmicas, tecnologia e aprendizagem sustenta a inovação e amplia a competitividade.

A aprendizagem de mercado pode ser definida como um processo contínuo de interpretação e adaptação às mudanças nas preferências dos clientes e no comportamento dos concorrentes (Day, 2011). Empresas orientadas ao mercado apresentam desempenho superior justamente porque alinham recursos internos às necessidades dos consumidores (Narver; Slater, 1990). Nesse cenário, a tecnologia da informação (TI) desempenha papel estratégico ao transformar dados em insights e apoiar decisões comerciais, com destaque para ferramentas de análises de dados que otimizam coleta, análise e uso das informações (Jelinek et al., 2006; Zoltners; Sinha; Lorimer, 2020).

A gestão de ativos de TI, como equipes qualificadas, base tecnológica reutilizável e integração entre gestores de TI e de negócios, é fator crítico para sustentar a competitividade (Ross; Beath; Goodhue, 1996). A TI, quando usada como fator estratégico, aumenta a capacidade de adaptação das organizações em mercados dinâmicos (Srinivasan et al., 2002). Além disso, quando associada à aprendizagem de mercado, contribui para redução de custos, maior eficiência de vendas e fortalecimento das relações com clientes (Day, 2011; Ahearne; Rapp, 2010; Traitor et al., 2014).

No entanto, desafios persistem. A gestão ineficiente das informações de mercado compromete a performance comercial, já que a coleta e análise de dados muitas vezes são fragmentadas e pouco articuladas com a estratégia organizacional (Vorhies; Morgan, 2005; Rodrigues; Martins, 2020). Esse cenário é agravado pela falta de integração entre TI e usuários finais, configurando o chamado paradoxo da produtividade da TI, no qual investimentos não resultam em ganhos consistentes devido à ausência de alinhamento estratégico (Laurindo et al., 2001).

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 S APRENDIZAGEM DE MERCADO

A aprendizagem de mercado é reconhecida como um processo contínuo e estratégico que possibilita às organizações interpretar o ambiente competitivo e alinhar suas práticas internas às



demandas externas. Trata-se de um fenômeno que vai além da simples coleta de informações, envolvendo também sua análise, disseminação e aplicação prática para orientar a tomada de decisão (Day, 2011). Nesse sentido, o conceito relaciona-se diretamente à capacidade adaptativa das empresas, permitindo que identifiquem oportunidades, antecipem mudanças e respondam de forma proativa às transformações do mercado (Narver; Slater, 1990; Sinkula, 1994).

Autores clássicos como Argyris e Schön (1978) destacam que a aprendizagem organizacional se manifesta por meio de ciclos de retroalimentação, nos quais as empresas avaliam suas ações, corrigem erros e incorporam novas práticas. Já Senge (1990) reforça que organizações orientadas ao aprendizado desenvolvem a habilidade de pensar de forma sistêmica, explorando informações para promover inovação e vantagem competitiva.

A teoria das capacidades dinâmicas (CDs) contribui para aprofundar a compreensão da aprendizagem de mercado. De acordo com Teece, Pisano e Shuen (1997), capacidades dinâmicas representam a habilidade das organizações em integrar, construir e reconfigurar recursos em resposta a mudanças rápidas. Day (1994) complementa que a aprendizagem de mercado está diretamente ligada à capacidade de interpretar sinais do ambiente, transformando-os em conhecimento útil para estratégias de mercado.

As CDs podem ser analisadas em três dimensões principais (Teece, 2007):

- Detecção de mudanças, que se refere ao monitoramento contínuo do ambiente em busca de oportunidades e ameaças;
- Absorção de conhecimento, que consiste na internalização e aplicação prática das informações adquiridas;
- Reconfiguração de recursos, que envolve o ajuste de ativos, processos e estratégias em função das novas demandas do mercado.

No campo da área comercial, a aprendizagem de mercado permite o desenvolvimento de estratégias adaptativas que elevam o desempenho das vendas e fortalecem os relacionamentos com clientes. Estudos apontam que empresas que investem em processos sistemáticos de aprendizagem tendem a apresentar maior inovação comercial e melhor performance organizacional (Morgan; Vorhies; Mason, 2009). Hunter e Perreault (2007), assim como Spiro e Weitz (1990), destacam ainda que vendedores que aprendem continuamente conseguem adaptar seu discurso, personalizar interações e gerar maior valor percebido pelos consumidores.

Por fim, em um ambiente globalizado, marcado por instabilidade e transformações rápidas, a



aprendizagem de mercado precisa ser entendida como prática contínua, vigilante e responsável. Conforme Wilden e Gudergan (2015), essa postura permite que as organizações não apenas acompanhem as mudanças, mas se antecipem a elas, criando diferenciais competitivos sustentáveis.

2.2 USO DA TECNOLOGIA NA PERFORMANCE COMERCIAL

A tecnologia da informação (TI) desempenha um papel cada vez mais estratégico no apoio à performance comercial das organizações. Em especial, as ferramentas de análise de dados e de automação possibilitam que informações sejam coletadas, processadas e transformadas em insights para orientar decisões gerenciais. Day (2011) destaca que a TI contribui para ampliar a aprendizagem de mercado, tornando os processos mais ágeis e assertivos.

Entre as soluções tecnológicas disponíveis, a automação da força de vendas (AFV) tem recebido destaque na literatura. Ela consiste em um conjunto de sistemas voltados à gestão do relacionamento com clientes, permitindo registrar interações, monitorar indicadores de vendas e identificar tendências em tempo real (Jelinek et al., 2006; Zoltners; Sinha; Lorimer, 2020). Chen e Zhang (2014) ressaltam que a análise de dados de clientes possibilita maior personalização de ofertas, aumentando o engajamento e a retenção. Já Akter et al. (2016) reforçam que o uso de ferramentas de big data em vendas contribui para decisões mais assertivas e alinhadas ao comportamento do consumidor.

O uso estratégico da TI também envolve a gestão eficiente de ativos intangíveis. Ross, Beath e Goodhue (1996) identificam três pilares que sustentam o valor da TI para o negócio: a competência da equipe de profissionais, a existência de uma base tecnológica reutilizável e a integração entre gestores de TI e de negócios. Quando esses elementos estão alinhados, a TI deixa de ser apenas operacional e passa a constituir um recurso estratégico capaz de sustentar vantagens competitivas.

Srinivasan et al. (2002) destacam que a TI, quando combinada com estratégias organizacionais, amplia a capacidade das empresas de se adaptar a ambientes turbulentos. Isso é particularmente relevante em setores como o vitivinícola da Serra Gaúcha, em que a competitividade depende não apenas da qualidade do produto, mas também da capacidade de conectar-se ao mercado, identificar preferências do consumidor e posicionar-se frente à concorrência global.

Por outro lado, a literatura também aponta desafios na adoção da TI. Vorhies e Morgan (2005) e Rodrigues e Martins (2020) ressaltam que muitas organizações têm dificuldades em



transformar dados em ações estratégicas, devido à ausência de processos sistematizados de coleta, análise e disseminação de informações. Essa lacuna reduz o impacto da tecnologia na performance comercial, limitando a coordenação interna e a geração de vantagem competitiva.

Além disso, existe o chamado paradoxo da produtividade da TI. Laurindo et al. (2001) argumentam que, em muitos casos, investimentos em tecnologia não resultam em ganhos consistentes de desempenho, devido à falta de alinhamento estratégico entre TI e os objetivos de negócio. Isso demonstra que a adoção de tecnologia, por si só, não garante vantagem competitiva: é preciso integrá-la a processos de aprendizagem organizacional e estratégias de mercado.

Ainda assim, quando bem implementada, a TI gera resultados significativos. Estudos mostram que a combinação entre tecnologia e aprendizagem de mercado contribui para:

- Redução de custos operacionais, pela automatização de processos;
- Maior eficiência da força de vendas, com acesso rápido a dados relevantes;
- Fortalecimento de relacionamentos com clientes, por meio da personalização e agilidade nas respostas (Day, 2011; Ahearne; Rapp, 2010; Traitor et al., 2014).

Rai et al. (2015) acrescentam que a TI aumenta a flexibilidade organizacional, permitindo que as empresas respondam mais rapidamente às mudanças e sustentem inovações comerciais. Dessa forma, o uso estratégico da tecnologia, aliado a processos de aprendizagem de mercado, configura-se como elemento essencial para a competitividade das vinícolas da Serra Gaúcha, potencializando a assertividade das decisões e fortalecendo a performance comercial.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O objetivo desta análise bibliométrica é mapear o panorama das pesquisas sobre aprendizagem de mercado e tecnologia na performance comercial, destacando sua relação com a tomada de decisão na área de vendas. Ao explorar a frequência de citações, a coautoria e as redes de colaboração entre os pesquisadores, buscamos identificar as contribuições mais significativas e os principais temas abordados nos artigos selecionados. Esta análise fornece uma visão abrangente do campo, ressaltando a evolução das pesquisas, as áreas de maior impacto e os autores mais influentes.

Ao mapear o panorama das pesquisas, buscamos criar uma visão detalhada de como a aprendizagem de mercado e a tecnologia têm sido aplicadas para melhorar a tomada de decisão



comercial. Isso envolve a identificação das principais linhas de pesquisa, os avanços tecnológicos implementados e as metodologias utilizadas nos estudos.

Para a condução desta análise bibliométrica, foram selecionados artigos de relevância na área de aprendizagem de mercado e tecnologia aplicada à performance comercial, abrangendo diversos tópicos chave. A seleção dos artigos foi baseada em critérios de impacto, como o número de citações, a relevância dos autores e a representatividade dos estudos nas principais bases de dados acadêmicas. Os tópicos de interesse incluem área de vendas, sistemas de informação e desempenho corporativo.

A seguir, são apresentados os principais insights extraídos dos artigos analisados, com ênfase em como a aprendizagem de mercado e a tecnologia têm contribuído para elevar a competitividade, a personalização das interações comerciais e a eficiência das organizações em contextos dinâmicos.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

4.1 PROCEDIMENTOS DE COLETA E ANÁLISE DOS DADOS

A coleta de dados foi feita através da plataforma Scopus, aonde foi usado três parâmetros para a filtragem dos artigos pesquisados, foram eles:

Título da busca	Palavras chave
Article title, Abstract, Keywords	"sales"
Article title, Abstract, Keywords	"strategies"
Article title, Abstract, Keywords	"information systems"

www-scopus-www-scopus-com.ez314.éridicos.caps.gov.br (2025)

Ainda na plataforma foi usado mais um filtro para limitar a área da matéria que foi limitado a Ciência da Computação, Negócios, Gestão e Contabilidade, Engenharia, Ciências Sociais, Ciências de Decisão, Economia, Econometria e Finanças

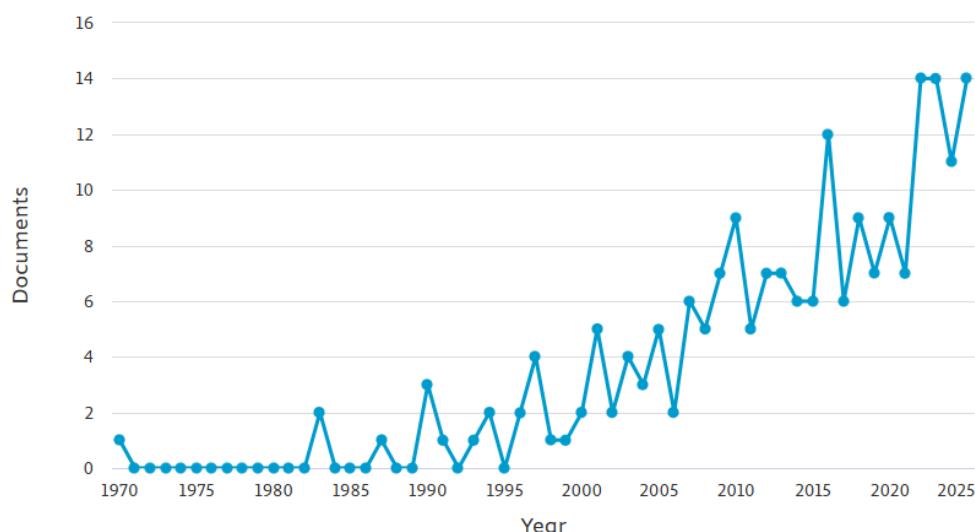
Através desta busca foram encontrados 166 artigos relacionados as palavras chaves da tabela acima.



4.1.1 LEI DE ZIPF

Utilizou-se os critérios da Lei de Zipf para melhor análise, com a quantidade de artigos científicos publicados por ano na base de dados Scopus de 1964 a 2024.

Documents by year



www-scopus-www-scopus-com.ez314.ériodicos.caps.gov.br (2025)

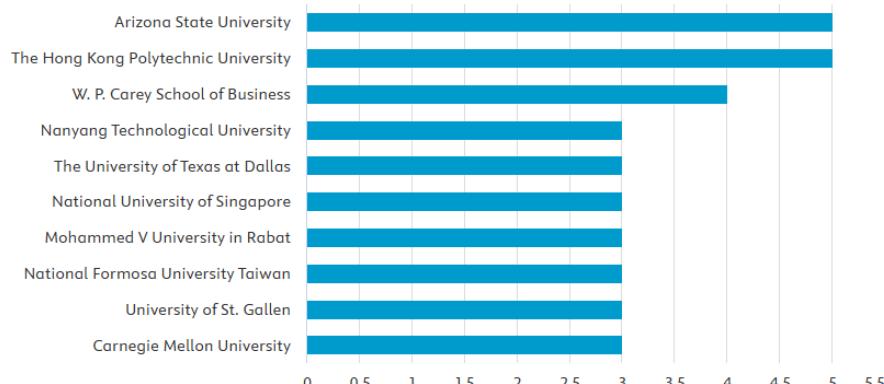
A base de dados Scopus tem artigos publicados desde 1970 sobre os temas Information systems, strategies e sales.

Os anos de 2010, 2022, 2023 e 2025 foram os que mais houveram publicações com 9 e 14 respectivamente, superior à média dos anos anteriores.



Documents by affiliation

Compare the document counts for up to 15 affiliations.



[www-scopus-www-scopus-com.ez314.ériodicos.caps.gov.br\(2025\)](http://www-scopus-www-scopus-com.ez314.ériodicos.caps.gov.br(2025))

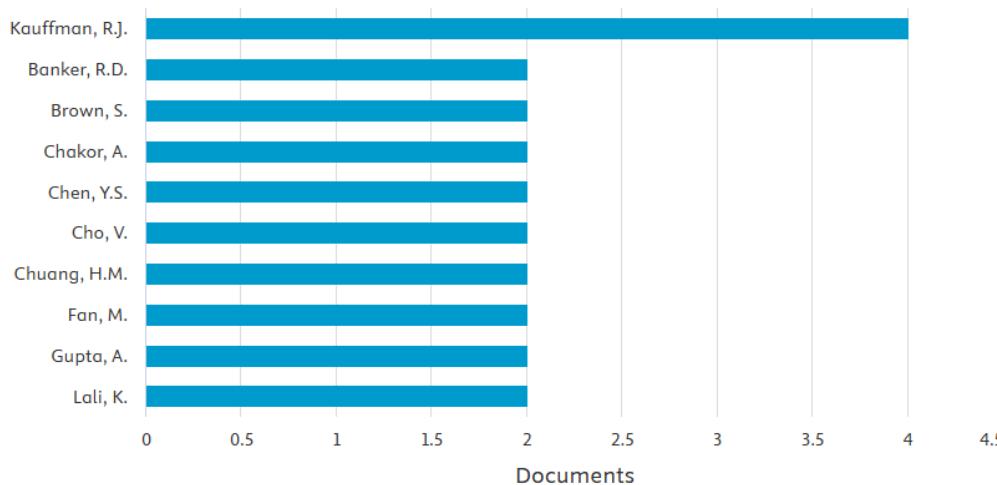
Os artigos mais citados relacionados acima na base de dados Scopus, foram publicados pela instituição Arizona State University e The Hong Kong Polytechnic University.

4.1.2 LEI DE LOTKA

Inicialmente utilizou-se os critérios da Lei de Lotka. com a apresentação dos autores com mais publicações conforme as bases de dados Scopus.

Documents by author

Compare the document counts for up to 15 authors.

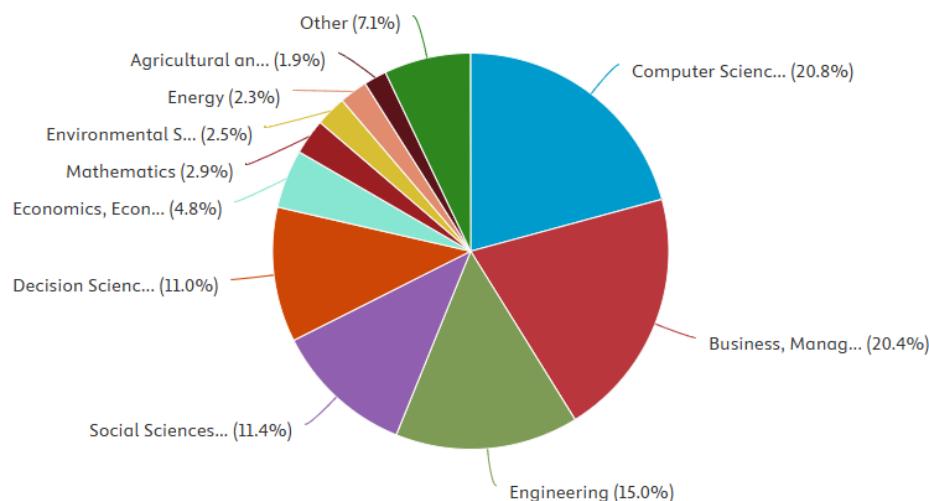


[www-scopus-www-scopus-com.ez314.ériodicos.caps.gov.br\(2025\)](http://www-scopus-www-scopus-com.ez314.ériodicos.caps.gov.br(2025))



Percebe-se que 1 autor possuem a maior quantidade de publicações na base Scopus, contanto com 4 publicações.

Documents by subject area



[www-scopus-www-scopus-com.ez314.éridicos.caps.gov.br\(2025\)](http://www-scopus-www-scopus-com.ez314.éridicos.caps.gov.br(2025))

Este gráfico podemos tirar dados importante sobre a pesquisa, dentre os assuntos abordados a maior concentração do tema fica com ciência da computação e negócios o que corresponde a importância desse assunto uma vez que a tecnologia da informação esta intimamente ligada a negócios uma vez que as tendências vem mudando de forma muito rápida no padrão de consumo e a quantidade de infomrações é cada vez maior gerando assim uma necessidade quase que imediata de se entender melhor sobre esse tema e suas implicações para a sociedade e mercado.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os procedimentos metodológicos adotados neste estudo permitiram uma análise abrangente do uso de sistemas de informação na área de vendas. A coleta de dados detalhada que possibilitaram a identificação dos principais temas de pesquisa, autores influentes e as tendências mais



significativas no campo. Esta abordagem forneceu uma base sólida para futuras investigações e ajudou a destacar a importância dos sistemas de informação para a tomada de decisão estratégica e operacional nas organizações.

REFERÊNCIAS

- AKTER, S. et al. Big data analytics in strategic sales performance: mediating role of CRM capability and moderating role of leadership. *EuroMed Journal of Business*, v. 17, n. 3, p. 295-311, 2020.
- AHEARNE, M.; RAPP, A. The role of technology at the interface between salespeople and consumers. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, v. 30, n. 2, p. 109-118, 2010.
- ARGYRIS, C.; SCHÖN, D. A. *Organizational learning: a theory of action perspective*. Reading: Addison-Wesley, 1978.
- CHEN, Y.; ZHANG, R. Data-driven customer relationship management in sales. *Journal of Business Research*, v. 67, n. 6, p. 1201-1208, 2014.
- DAY, G. S. The capabilities of market-driven organizations. *Journal of Marketing*, v. 58, n. 4, p. 37-52, 1994.
- DAY, G. S. Closing the marketing capabilities gap. *Journal of Marketing*, v. 75, n. 4, p. 183-195, 2011.
- HUNTER, G. K.; PERREAUXT, W. D. Making sales technology effective. *Journal of Marketing*, v. 71, n. 1, p. 16-34, 2007.
- JELINEK, R. et al. Adoption of sales force automation by salespeople: a contingency framework. *Industrial Marketing Management*, v. 35, n. 4, p. 475-489, 2006.
- LAURINDO, F. J. B. et al. O papel da tecnologia da informação (TI) na estratégia das organizações. *Gestão & Produção*, São Carlos, v. 8, n. 2, p. 160-179, 2001.
- MORGAN, N. A.; VORHIES, D. W.; MASON, C. H. Market orientation, marketing capabilities, and firm performance. *Strategic Management Journal*, v. 30, n. 8, p. 909-920, 2009.
- NARVER, J. C.; SLATER, S. F. The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*, v. 54, n. 4, p. 20-35, 1990.
- NARVER, J. C.; SLATER, S. F.; MACLACHLAN, D. L. Responsive and proactive market orientation and new-product success. *Journal of Product Innovation Management*, v. 21, n. 5, p. 334-347, 2004.
- RAI, A. et al. How information technology capabilities influence firm performance: integrating resource-based and capability perspectives. *Journal of Management Information Systems*, v. 32, n. 1, p. 210-246, 2015.
- RODRIGUES, G. P.; MARTINS, T. S. Capacidade de vendas e desempenho: papel da orientação para o mercado, capacidades pessoais e gerenciais. *Revista de Administração Mackenzie*, v. 21, n. 4, p. 1-30, 2020.
- ROSS, J. W.; BEATH, C. M.; GOODHUE, D. L. Develop long-term competitiveness through IT assets. *Sloan Management Review*, v. 38, n. 1, p. 31-42, 1996.
- SENGE, P. M. *The fifth discipline: the art and practice of the learning organization*. New York: Doubleday, 1990.
- SINKULA, J. M. Market information processing and organizational learning. *Journal of Marketing*, v. 58, n. 1, p. 35-45, 1994.



SPIRO, R. L.; WEITZ, B. A. Adaptive selling: conceptualization, measurement, and nomological validity. *Journal of Marketing Research*, v. 27, n. 1, p. 61-69, 1990.

SRINIVASAN, R. et al. Customer-centric IT strategy: its impact on firm performance. *Decision Sciences*, v. 33, n. 1, p. 27-60, 2002.

TEECE, D. J. Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, v. 28, n. 13, p. 1319-1350, 2007.

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

TRAITOR, et al. [Referência conforme constava no arquivo – faltando dados completos].

VORHIES, D. W.; MORGAN, N. A. Benchmarking marketing capabilities for sustainable competitive advantage. *Journal of Marketing*, v. 69, n. 1, p. 80-94, 2005.

WILDEN, R.; GUDERGAN, S. Dynamic capabilities and performance: strategy, structure and environment. *Long Range Planning*, v. 48, n. 3, p. 299-316, 2015.