



## 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 responsivo 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 responsiva. 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.eriadicos.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

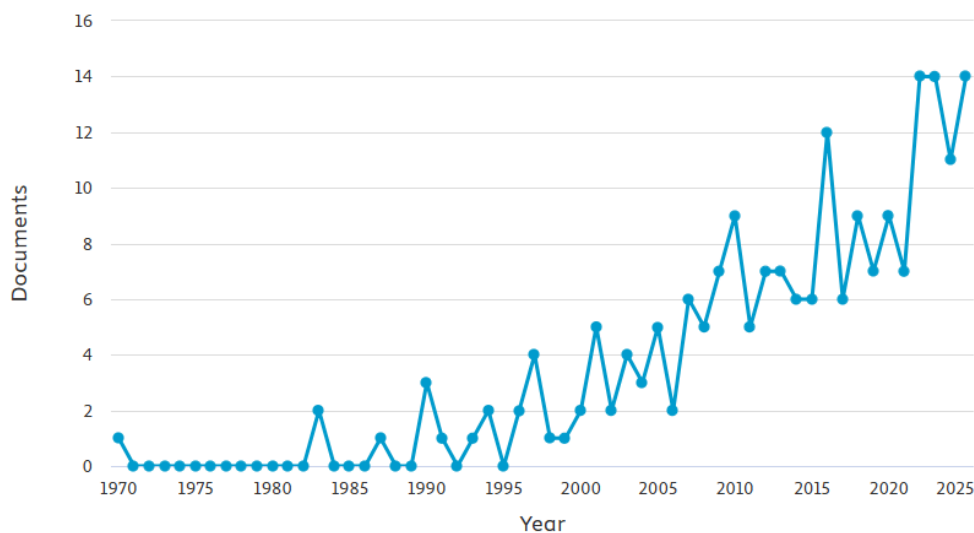
Através desta busca foram encontrados 166 artigos relacionados as palavras chaves da tabela acima.



## 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.éroidicos.caps.gov.br (2025)

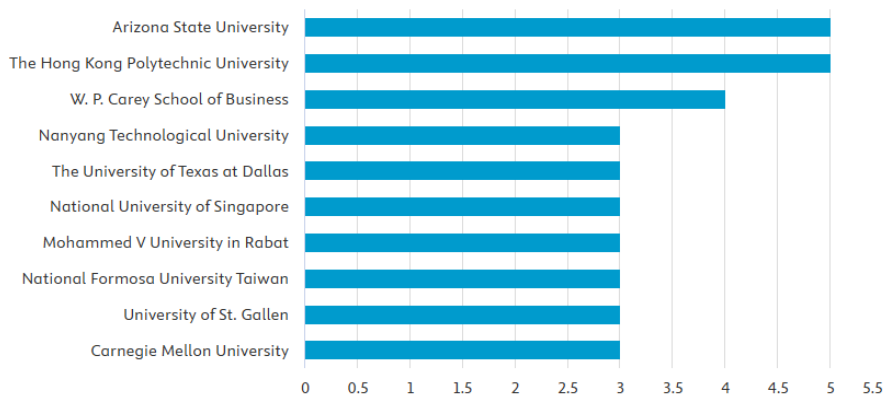
A base de dados Scopus tem artigos publicados desde 1970 sobre os temas Information systems, strategies e sales.

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.éiodicos.caps.gov.br(2025)

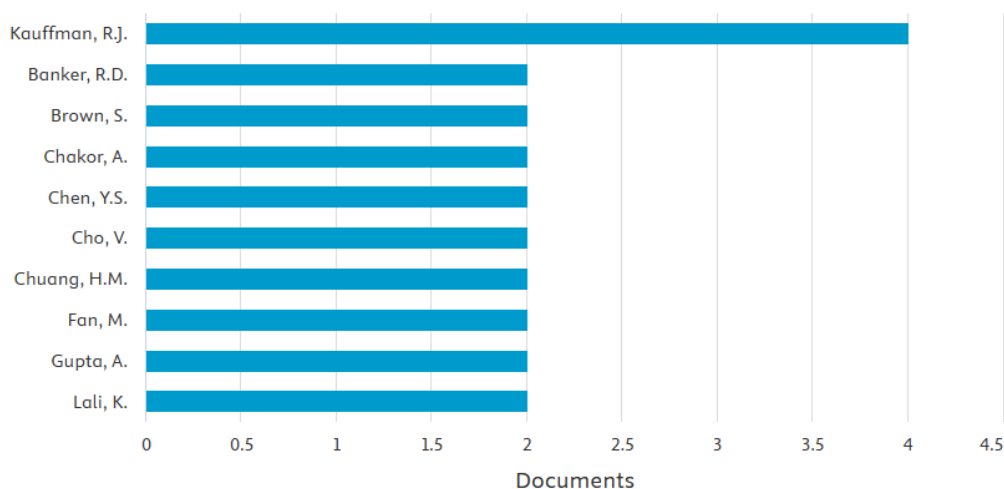
Os artigos mais citados relacionados acima na base de dados Scopus, foram publicados pela instituição Arizona State University e The Hong Kong Polytechnic University.

## 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.



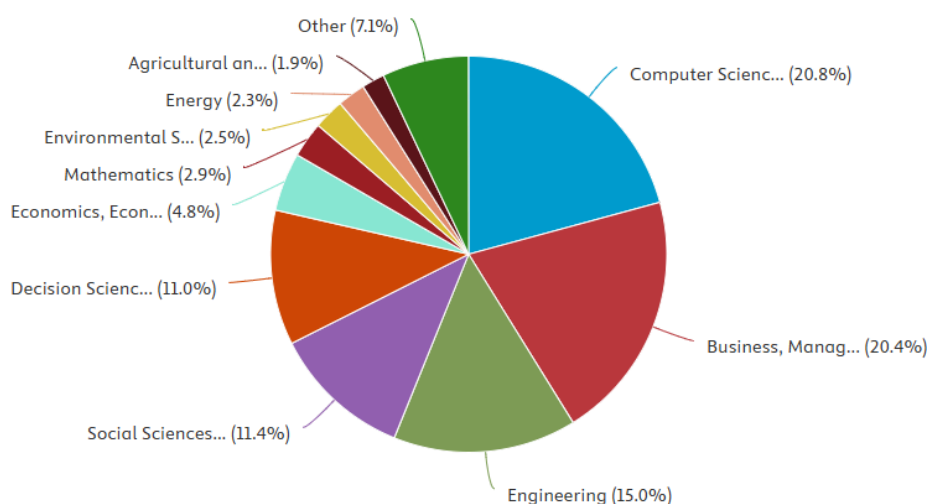
www-scopus-www-scopus-com.ez314.éiodicos.caps.gov.br(2025)





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.eriadicos.caps.gov.br\(2025\)](http://www-scopus-www-scopus-com.ez314.eriadicos.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 informações 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.; PERREAULT, 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.