

## CAPACIDADE DE APRENDIZAGEM DE MERCADO: UMA ANÁLISE SOBRE SEU DESENVOLVIMENTO TEÓRICO

**FLÁVIO LUIZ VON DER OSTEN, Esp.**

Universidade Federal do Paraná  
Mestrando da Universidade Federal do Paraná, Brasil  
E-mail: [flavioosten@gmail.com](mailto:flavioosten@gmail.com)

**HELISON BERTOLI ALVES DIAS, Msc**

Universidade Federal do Paraná  
Mestrado em Administração – UFPR  
Doutorado em andamento em Administração - UFPR  
E-mail: [helison.bertoli@gmail.com](mailto:helison.bertoli@gmail.com)

**VICTORIA VILASANTI LUZ, Msc.**

Universidade Federal do Paraná  
Mestrado em Administração – UFPR  
E-mail: [victoria.vilasanti@gmail.com](mailto:victoria.vilasanti@gmail.com)

**ANA MARIA MACHADO TOALDO, Dr<sup>a</sup>.**

Universidade Federal do Paraná  
Doutorado em Administração - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, UFRGS,  
E-mail: [anatoaldo@hotmail.com](mailto:anatoaldo@hotmail.com)

**LUCAS LIRA FINOTI, Msc.**

Universidade Federal do Paraná  
Mestre em Administração pela UFPR  
Doutorando em Administração pela Universidade Federal do Paraná - UFPR  
E-mail: [lucasfinoti@hotmail.com](mailto:lucasfinoti@hotmail.com)

### RESUMO

O conhecimento aplicado nas organizações é um dos recursos centrais para a obtenção de vantagem competitiva. Entendendo-se que a vida útil dos conhecimentos provenientes do mercado é cada vez menor, percebe-se a importância de se analisar como as organizações adquirem e usam novos conhecimentos (aprendizagem). Com isso, o estudo da Capacidade de Aprendizagem de Mercado (CAM) se torna relevante para disciplina do marketing. Apesar de sua importância, é surpreendente a falta de conhecimento sobre o tema no que diz respeito ao seu desenvolvimento e os caminhos para pesquisas futuras. Para endereçar essas questões, este artigo buscou identificar quais são as raízes teóricas, como vem sendo trabalhada e quais são as perspectivas futuras CAM. Utilizou-se a revisão bibliométrica como estratégia de pesquisa. Identificou-se que a principal origem da capacidade de aprendizagem de mercado são os estudos sobre a Orientação para o Mercado. Também, pode-se observar que as principais linhas de pesquisa relacionam a capacidade de aprendizagem de mercado ao desempenho organizacional, à inovatividade e ao desenvolvimento de novos produtos. Como tendência para pesquisas futuras, destaca-se o estudo da CAM como uma capacidade adaptativa, ou ainda como um construto ambidestro (*exploration* e *exploitation*).

**Palavras-chave:** Capacidades. Aprendizagem. Bibliometria.

## MARKETING LEARNING CAPABILITY: AN ANALYSIS ON ITS THEORETICAL DEVELOPMENT

### ABSTRACT

The knowledge used on the organizations is a key resource to achieve competitive advantage. As the lifetime of such a knowledge is becoming short, the studies on how the organizations acquire and use new knowledges (i.e. learning) become more important. Therefore, the study of market learning capability (MLC) is relevant to marketing literature. Despite its importance, it is surprising the lack of knowledge on the subject with respect to its development and the ways for future research. To address these issues, this article aims to identify the theoretical roots, how the theme has been studied and what are the perspectives of the MLC. To accomplish this goal a bibliometric approach was applied. The results show that the main root of the market learning capability is the studies on Market Orientation. Also, it has been noted that the main researches on this theme link it to the performance, the innovativeness and the new product development. As a trend for future research, we highlight the study of CAM as an adaptive capacity, or as an ambidextrous construct (exploration and exploitation).

**Keywords:** Capabilities. Learning. Bibliometrics.

### 1 INTRODUÇÃO

O tema da aprendizagem organizacional tem recebido bastante atenção acadêmica nas últimas décadas (GRANT, 1996; eg. MARCH; CYERT, 1992; SINKULA, 1994; SLATER; NARVER, 1995). Isso se deve à importância que a aprendizagem e seu resultado, o conhecimento, tem na busca por vantagem competitiva sustentável (DICKSON, 1992). Além disso, a aquisição e uso do conhecimento (processo de aprendizagem), e não apenas sua posse, são cada vez mais centrais à disciplina do marketing visto que a vida útil do conhecimento aplicado é cada vez menor (DAY, 2002).

A capacidade de aprendizagem de mercado (CAM) é uma abordagem relativamente recente ao tema da aprendizagem. A relevância de se estudar a aprendizagem de mercado como capacidade reside em aproximar o corpo teórico da aprendizagem à uma teoria que está ligada à busca da vantagem competitiva sustentável por meio dos recursos da empresa, a Visão Baseada em Recursos – VBR (BARNEY; WRIGHT; KETCHEN JR, 2001; DAY, 1994b).

Ademais, embora a aprendizagem de mercado já tenha recebido bastante atenção da literatura (BELL; WHITWELL; LUKAS, 2002; SINKULA, 1994; SLATER; NARVER, 1995), seu estudo como capacidade continua relativamente inexplorado. Desta forma, e dada a importância de se entender como a VBR pode ajudar a ampliar o entendimento atual sobre a aprendizagem de mercado, este trabalho tem como objetivo identificar quais são as raízes teóricas, como vem sendo estudada e quais são as perspectivas futuras da CAM. Para alcançar esse objetivo foi realizada uma revisão bibliométrica dos artigos que abordam a capacidade de aprendizagem de mercado.

As principais contribuições desse trabalho são a identificação das raízes teóricas e do estado atual dos estudos sobre a CAM e, com isso, a determinação dos principais caminhos para o desenvolvimento futuro desse campo de conhecimento.

Passa-se agora para uma breve revisão da literatura, seguida pela apresentação do método utilizado, dos resultados e a conclusão desse trabalho.

## 2 REVISÃO TEÓRICA

A capacidade de aprendizagem de mercado (CAM) trata das atividades de aprendizagem sobre clientes, concorrentes, canal de distribuição e ambiente em geral (KOHLI; JAWORSKI, 1990). Com o desenvolvimento dessa capacidade, busca-se um entendimento profundo das necessidades e das condições de mercado, permitindo inferências sobre o desenvolvimento do mercado em que a empresa atua (MORGAN, NEIL A., 2012). Então, pode-se dizer que a CAM fomenta maior aderência da organização ao seu ambiente externo (MORGAN, ROBERT E; KATSIKEAS; APPIAH-ADU, 1998).

Os estudos sobre CAM são embasados em duas teorias principais. Em primeiro lugar, na abordagem das capacidades de marketing, que por sua vez é uma extensão da teórica Visão Baseada em Recursos (VBR). Em segundo, a CAM é fundamentada nos estudos sobre aprendizagem organizacional.

A VBR é uma teoria que busca explicar como as empresas adquirem vantagem competitiva e como mantêm essa vantagem (BARNEY; HESTERLY, 2012; PRIEM; BUTLER, 2001). Ela se baseia na premissa que os recursos são heterogêneos entre as empresas (PENROSE, 2009) e que tais diferenças são relativamente estáveis ao longo do tempo (BARNEY, 1991). Essa abordagem postula que se a empresa puder explorar recursos valiosos ao cliente, que sejam raros entre os concorrentes, que sejam de difícil imitação e para os quais não haja substitutos estratégicos, atingirá uma posição de vantagem competitiva sustentável (BARNEY; HESTERLY, 2012; KOZLENKOVA; SAMAHA; PALMATIER, 2013; MCGEE, 2006).

Como mencionado, o conceito de capacidades de marketing é uma extensão teórica da VBR. Capacidades de marketing podem ser definidas como tipos especiais de recursos que têm como propósito melhorar a produtividade de outros recursos (MAKADOK, 2001). Elas são formadas por um conjunto de habilidades e conhecimentos coletivos e estão normalmente ligados aos processos organizacionais, enquanto os recursos não (DAY, 1994b; MAKADOK, 2001; MORGAN, NEIL A., 2012). Dessa forma, as capacidades de marketing podem ser definidas como processos em que os recursos de marketing são adquiridos, combinados e transformados em proposições de valor para o mercado (DAY, 1994b).

A CAM também pode ser fundamentada a partir das teorias sobre aprendizagem organizacional. É comum classificar os estudos sobre aprendizagem em quatro escolas de pensamento: (1) a *escola econômica*, que procura entender o decréscimo nos custos relacionado ao ganho de experiência dentro da organização, (2) a *escola de desenvolvimento*, que entende a aprendizagem como uma fase pela qual a organização precisa passar em seu crescimento, (3) a *escola gerencial*, que estuda como a gestão cria o ambiente para a aprendizagem e (4) a *escola de processo*, que entende a aprendizagem como um conjunto de atividades desenvolvidas na organização.

Ver a aprendizagem como uma capacidade (e.g. CAM) reflete sua característica de processo estratégico, que busca, dissemina e armazena os recursos de conhecimento pelas áreas da empresa (MORGAN, ROBERT E; KATSIKEAS; APPIAH-ADU, 1998), podendo, assim,

gerar valor aos consumidores (SRIVASTAVA; FAHEY; CHRISTENSEN, 2001). Como esse processo estratégico é importante para o estudo da aprendizagem de mercado e como a capacidade de aprendizagem de mercado está relacionada aos processos organizacionais (DAY, 1994b) entende-se que a escola de processo é a principal fundamentação teórica da CAM referente à aprendizagem organizacional.

Por fim, é importante ressaltar que embora os modelos e teorias sobre a *aprendizagem organizacional* sejam, em grande parte, válidos quando se fala de *aprendizagem de mercado*, há algumas distinções que devem ser feitas. São elas: (1) aprendizagem de mercado pode ser base para vantagem competitiva; (2) na aprendizagem de mercado a observação de outros (clientes, concorrentes, parceiros) é essencial; (3) a informação de mercado que está na memória organizacional é mais difícil de acessar; (4) a informação adquirida é mais ambígua, o que torna a interpretação deste tipo de informação sua parte central (SINKULA, 1994).

### 3 MÉTODO E DADOS

Para atingir os objetivos propostos neste artigo, aplicaram-se os métodos de análise bibliométrica e de revisão sistemática. A análise bibliométrica é uma abordagem que além de ser utilizada para buscar os ‘aspectos centrais’ de uma literatura, pode também ajudar a definir os limites para campos interdisciplinares emergentes (MUTSCHKE *et al.*, 2011).

A análise realizada buscou avaliar a tendência de publicações anuais, os autores que mais publicam, bem como os principais periódicos que abrigam o tema Capacidade de Aprendizagem de Mercado (CAM). Este método deve contribuir para encontrar as contribuições mais recentes, incluindo as tendências atuais e futuras de pesquisas (VOGEL; GÜTTEL, 2013). Além disso, estendeu-se a avaliação do tema por meio da análise de pareamento bibliométrico inspirada em Kessler (1963). Nessa análise foram avaliados os artigos mais citados nos documentos amostrados com a finalidade de encontrar as raízes teóricas do tema estudado (KESSLER, 1963).

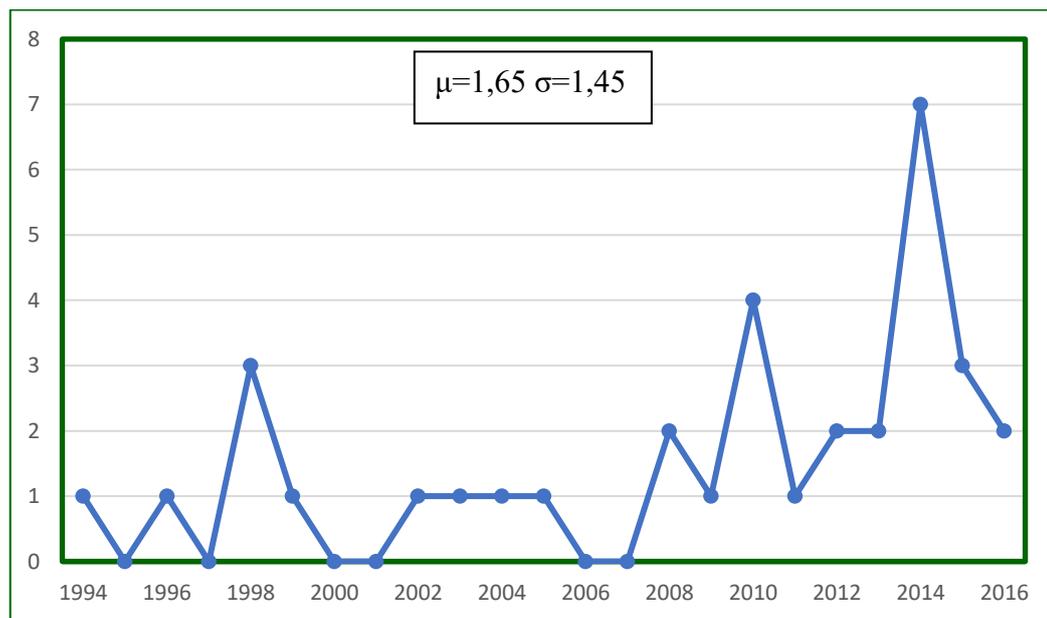
Assim, por meio da revisão sistemática, buscou-se as principais contribuições empíricas e teóricas em cada um dos documentos, bem como a metodologia utilizada para alcançar os resultados. Além disso, também foi pesquisado se cada um dos textos usou a Visão Baseada em Recursos como suporte teórico.

Este estudo utilizou a base *Scopus* para fazer buscas por termos dentro da literatura. Esta base foi escolhida por indexar milhares de periódicos acadêmicos, tendo assim grande relevância científica. O primeiro termo de busca foi “*marketing learning capability*” (capacidade de aprendizagem de mercado). As buscas foram realizadas sem qualquer filtro cronológico e com delimitação da área de abrangência para “Negócios, Gestão e Contabilidade” (*Business, Management and Accounting*). Utilizaram-se filtros para artigos publicados ou em publicação (em oposição a livros), e para periódicos científicos (em oposição a congressos).

Como o resultado retornou apenas 4 artigos, foi ampliado o escopo de busca para o termo “*market learning*”, pois, como evidenciado anteriormente, possui proximidade com o termo original. Nessa nova busca foram encontrados 43 artigos. Após a análise desses artigos, foram retirados da amostra 8 documentos que não tratavam do tema deste trabalho e 1 documento em duplicidade. Portanto, a amostra final foi de 34 artigos (lista no apêndice).

#### 4 RESULTADOS

Analisando a série histórica de artigos sobre a aprendizagem de mercado (Figura 1), que o número de estudos é constante e teve seu pico em 2014. Nota-se também, que esse termo só começa a ser utilizado em 1994 e que até o ano de 2016 sua média anual foi de 1,65 estudos por ano ( $\mu=1,65$   $\sigma=1,45$ ).



**Figura 1. Número anual de publicações**

Fonte: Coleta de dados

Já ao observar os autores com maior número de publicações sobre a aprendizagem de mercado (Figura 2), percebe-se que há 4 autores que mais escreveram sobre o assunto. Dentre eles, destaca-se George Day com 4 artigos (1994, 1998, 2002, 2011).



**Figura2. Número total de publicações por autor**

Fonte: Coleta de dados

Considerando os principais periódicos que tratam do assunto (Figura 3), percebe-se que o *Journal of Product Innovation Management* tem o maior número de artigos publicados. As publicações neste periódico ultrapassam 20% de todas as publicações sobre o assunto. O escopo deste periódico trata especificamente de avanços em estudos sobre produtos e serviços. O segundo e terceiro colocados em publicações sobre o tema são o *Industrial Marketing Management*, focado em estudos sobre relações *Business-to-Business*, e o *Journal of Marketing* que trata de avanços na ciência do marketing.



**Figura 3. Número de publicações por periódico.**

Nota: Apresentados os periódicos com mais do que 1 publicação.

Fonte: Coleta de dados

Analisou-se, em seguida, as palavras mais usadas nos *abstracts* (resumos) dos 34 artigos (Figura 4). Para melhor visualização foram retiradas as palavras *learning*, *market* e *marketing*. Estudando a relação destas palavras é possível perceber que as principais se referem à criação (inovação, desenvolvimento, novo) e a produtos (produto, tecnologia, pesquisa, design, comércio). Também é possível destacar um terceiro grupo de palavras referindo-se ao processo de gestão e de resultados (capacidade, administração, desempenho, projeto).



Figura 4. As palavras mais citadas pela busca “market learning”.

Nota: O tamanho representa o número de vezes que a palavra aparece na amostra.

Fonte: Coleta de dados

Ao se observar a tabela 1 é possível perceber a importância que o autor George Day possui para este campo de estudo. Dos 10 trabalhos que obtiveram maior número de citações, Day é autor ou coautor de três.

Tabela 1. Número de citações obtidas ordenados por quantidade

Autor	Citado por	Título
O'Connor (1998)	188	Market learning and radical innovation: A cross case comparison of eight radical innovation projects
Adams, Day e Dougherty (1998)	167	Enhancing New Product Development Performance: An Organizational Learning Perspective
Day (2011)	110	Closing the marketing capabilities gap
Yeoh (2004)	71	International learning: Antecedents and performance implications among newly internationalizing companies in an exporting context
Kim e Atuahene-Gima (2010)	57	Using exploratory and exploitative market learning for new product development
Hsu e Pereira (2008)	54	Internationalization and performance: The moderating effects of organizational learning

Day (2002)	54	Managing the market learning process
Özsomer e Gençtürk (2003)	50	A Resource-Based Model of Market Learning in the Subsidiary: The Capabilities of Exploration and Exploitation
O'Cass e Weerawardena (2010)	38	The effects of perceived industry competitive intensity and marketing-related capabilities: Drivers of superior brand performance
Moenaert e Caeldries (1996)	31	Architectural redesign, interpersonal communication, and learning in R&D

Fonte: Coleta de dados

Além disso, foi possível analisar as raízes destes estudos. Para tanto foi utilizada a análise das referências contidas nos artigos utilizados. Foram avaliadas 2011 referências de 32 artigos (2 não disponibilizaram referências), ou seja, uma média de 62 referências por artigo. Então, foram catalogadas as referências por ordem de frequência (tabela 2). Examinando-se essa tabela, nota-se que boa parte dos estudos de aprendizagem de mercado provém das pesquisas de orientação ao mercado. Nada menos que cinco das dez referências mais utilizadas tratam de orientação ao mercado.

**Tabela 2. Trabalhos mais citados dentre os artigos analisados.**

<b>Autor</b>	<b>Número Citações</b>	<b>Título</b>
Slater e Narver (1995)	14	Market Orientation and the Learning Organization
Day (1994a)	11	The capabilities of market-driven organization (1994)
Huber (1991)	10	Organizational learning: The contributing processes and the literatures
Fornell e Larcker (1981)	9	Evaluating structural equation models with unobservable and measurement errors
Jaworski e Kohli (1993)	9	Market orientation: Antecedents and consequences
Kohli e Jaworski (1993)	9	MARKOR: A measure of market orientation (1993)
Narver e Slater (2004)	9	Responsive and proactive market orientation and new product success (2004)
Sinkula (1994)	9	Market information processing and organizational learning (1994)
Johanson e Vahlne (1997)	7	The Internationalization Process of the Firm - A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments
Barlett e Ghoshal (1989)	6	Managing Across Borders: The Transnational Solution

Fonte: Coleta de dados

Por fim, realizou-se a análise sistemática de todos os artigos selecionados para amostra. Dentre todos os artigos revisados, 45% utilizam a Visão Baseada em Recursos como base teórica (15 artigos), os demais seguem uma visão de aprendizagem como cultura (eg. HARIANDJA *et al.*, 2014), processo (eg. MOENAERT; CAELDRIES, 1996) ou como competência (eg. DAY, 1994a). Dessa forma, infere-se que, embora não se use o exato termo “capacidade de aprendizagem de mercado”, há mais pesquisas sobre aprendizado usando como base teórica a VBR.

Também foi analisado cada um dos artigos em relação às escolas de aprendizagem mais utilizadas (BELL; WHITWELL; LUKAS, 2002). Encontrou-se que mais de 75% dos artigos utilizaram prioritariamente a escola de processo, 9% a escola de desenvolvimento, 6% a escola de decisão e 3% a escola de cultura.

Dos estudos avaliados, 18 foram quantitativos (53%), 7 foram estudos qualitativos (20%) e 3 trabalhos aplicaram métodos qualitativos em conjunto com os quantitativos (8%). Cinco trabalhos eram teóricos (14%) e não se pôde o texto completo de um 1 dos trabalhos. Portanto, a análise das estratégias de pesquisas utilizadas mostra que há maior tendência para trabalhos quantitativos.

Em seguida, foram levantadas as principais variáveis e construtos estudados com a capacidade de aprendizagem de mercado. Em relação aos seus antecedentes, não foi encontrado nenhum padrão de estudo. Enquanto, para alguns estudos, a capacidade de aprendizagem de mercado é tratada como o resultado do uso de *workshops* ou etnografia (CAYLA; ARNOULD, 2013; ROBERTS; BAKER; WALKER, 2005), para outros, ela é resultado da implementação de um programa de aprendizagem (AUTIO; KANNINEN; GUSTAFSSON, 2008) ou mesmo uma mudança no ambiente da empresa como, por exemplo, sua internacionalização (YEOH, 2004).

Quanto às consequências da aprendizagem de mercado, podem ser observados alguns padrões. A variável dependente mais utilizada nos artigos amostrados é o desempenho organizacional, ela aparece em quase 25% dos trabalhos. Embora existam evidências para a relação causal entre capacidade de aprendizagem de mercado e desempenho (WATANABE; LEI; OUCHI, 2009), alguns resultados conflitantes quanto sua relação direta foram encontrados (HOLLOWAY; DEITZ; HANSEN, 2013; KIM; ATUAHENE-GIMA, 2010; O’CASS; WEERAWARDENA, 2010; RUIZ MORENO; BARROSO CASTRO, 2010). Assim, pode-se deduzir que, encontrar ou não a relação direta entre capacidade de aprendizagem de mercado e o desempenho organizacional depende da maneira que cada estudo é desenhado, como os construtos são definidos e quais são suas condições de contorno. Dessa forma, essa relação ainda precisa ser melhor explorada.

A segunda variável dependente que mais aparece na literatura é o sucesso de novos produtos, presente em mais de 20% da amostra. Logo, espera-se que a aprendizagem de mercado tenha efeito positivo sobre o desenvolvimento de novos produtos (O’CONNOR, 1998; STORY; BOSO; CADOGAN, 2015).

Outros consequentes que apareceram nestes estudos foram a inovatividade, a internacionalização, a turbulência ambiental e a competitividade na indústria. A inovatividade, ou seja, a cultura organizacional voltada para a inovação, aparece como variável dependente em dois estudos e como mediadora entre a aprendizagem de mercado e o desempenho em três estudos. A internacionalização é estudada de maneira interessante: enquanto três estudos têm a

internacionalização como variável dependente, um estudo coloca a internacionalização como antecedente da aprendizagem de mercado (YEOH, 2004). Há ainda outros quatro estudos que testam essas relações em um contexto de internacionalização.

Enquanto isso, a turbulência ambiental e a competitividade na indústria aparecem em quatro e cinco artigos respectivamente. Estes dois conjuntos de fatores são os moderadores mais utilizados na amostra aqui estudada. Este resultado é condizente com a abordagem das capacidades dinâmicas, à medida que são definidas como a habilidade da empresa construir, integrar e reconfigurar seus recursos para enfrentar um ambiente dinâmico (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997). Assim, espera-se que a aprendizagem de mercado, vista como capacidade, realmente seja moderada por fatores de instabilidade ambiental (MORGAN, NEIL A., 2012).

Dentre os estudos que avaliaram a rivalidade dentro da indústria, destaca-se O’Cass & Weerawardena (2010). Eles analisaram o nível de rivalidade como um antecedente da aprendizagem de mercado e encontraram resultados positivos nessa relação (O’CASS; WEERAWARDENA, 2010). Apesar disso, o sentido da causalidade não pode ser determinado estatisticamente (FREUND, 2006), e portanto, o estudo da relação entre a rivalidade na indústria e a aprendizagem de mercado ainda precisa de maior apreciação teórica.

#### 4.1. TENDÊNCIAS

Alguns estudos apresentam a CAM como um construto bidimensional, onde as dimensões seriam a aprendizagem que explora a base atual de clientes e competidores (*exploitation*), e a aprendizagem que busca oportunidades além dos clientes e concorrentes atuais (*exploration*) (KIM; ATUAHENE-GIMA, 2010). Foram identificados três estudos com essa abordagem, sendo que dois deles estão entre os 10 artigos mais citados da atual amostra (KIM; ATUAHENE-GIMA, 2010; ÖZSOMER; GENÇTÜRK, 2003; SKARMEAS; LISBOA; SARIDAKIS, 2016).

Outro campo que parece promissor é tratar a capacidade de aprendizagem de mercado como uma capacidade adaptativa. Essa oportunidade foi identificada no estudo de Day (2011), que introduz a temática, sendo este o mais recente entre os dez artigos que receberam mais citações. Esta linha de pesquisa tem a proposta de introduzir um avanço à abordagem das capacidades dinâmicas, trazendo fortemente a aprendizagem de mercado de fora para dentro da empresa (DAY, 2011).

## 5 CONCLUSÃO

Este artigo teve como objetivo identificar quais são as raízes teóricas, como vem sendo estudada e quais são as perspectivas futuras da CAM. Os resultados apontam que a CAM tem suas raízes teóricas especialmente nos estudos de orientação ao mercado. Isso implica uma aproximação teórica entre os estudos que versam sobre CAM e orientação ao mercado, ou seja, essa origem deve ser levada em conta quando forem analisados estudos empíricos sobre a CAM.

Das principais linhas de pesquisa sobre o tema, as mais proeminentes são as que ligam a capacidade de aprendizagem de mercado aos resultados organizacionais ou à inovação (OLSEN, 2015; REID; DE BRENTANI, 2015), especialmente no desenvolvimento e sucesso de novos produtos. Percebe-se também que o contexto internacional atrai a atenção de muitos

pesquisadores (SKARMEAS; LISBOA; SARIDAKIS, 2016). Isso quer dizer que o estudo da CAM é mais relevante em situações de incerteza e de adaptações às mudanças ambientais.

Quanto ao posicionamento atual do construto, percebe-se que não há padrão entre seus antecedentes e que sua ligação com o desempenho normalmente é mediada construtos como as *capacidades especializadas de marketing* – que são as capacidades ligadas à precificação, ao produto, à distribuição e à promoção - (O’CASS; WEERAWARDENA, 2010), inovatividade – ou cultura inovadora - (WEERAWARDENA *et al.*, 2014), entre outros. Os principais moderadores utilizados nestas ligações são a turbulência ambiental e a rivalidade na indústria. Esse resultado indica que a CAM é particularmente relevante em configurações ambientais turbulentas e que seu efeito sobre o desempenho organizacional é contingente à essa configuração. Entretanto, ainda são necessários estudos para esclarecer e mensurar o tamanho do efeito da CAM em cada configuração ambiental.

Como principais tendências de estudo podem ser citadas as pesquisas sobre capacidade de aprendizagem de mercado como uma capacidades adaptativa (DAY, 2011), ou analisando-a como um construto bidimensional onde as duas dimensões sejam a capacidade de aprendizagem sobre os atuais clientes e concorrentes (*exploitation*) e a capacidade de aprendizagem sobre novos clientes e concorrentes (*exploration*) (KIM; ATUAHENE-GIMA, 2010). A primeira mostra uma vertente teórica que entende o processo de aprendizagem como antecedente das demais atividades de marketing, sugerindo grande reconfiguração de recursos após o entendimento do mercado. A segunda vertente demonstra a preocupação dos pesquisadores em estratificar o tipo de aprendizagem de mercado obtido e, demonstrar que tanto na teoria quanto na prática existem condições ideais para diferentes tipos de aprendizagem.

A implicação teórica do atual estudo direciona-se aos pesquisadores interessados em avançar o tema da CAM. Este trabalho mostra as principais linhas de pesquisa, os principais antecedentes teóricos e os principais construtos envolvidos nos testes empíricos dessa teoria.

Além disso, e com base em todas as análises realizadas sugerem-se como oportunidades futuras de pesquisa sobre o tema:

(1) investigar como a capacidade de aprendizagem de mercado se relaciona com as outras capacidades de marketing. Pela revisão da literatura realizada é possível inferir que opere como antecedente das outras capacidades. No entanto essa relação ainda não está solidificada, em especial, como essas relações auxiliarão as empresas a atingir vantagem competitiva; e

(2) Analisar a capacidade de aprendizagem de mercado com base em outras definições de processo tais como a sugerida por Weerawardena e colegas (2014). Essa linha de estudos pode se beneficiar do fato de que, embora a CAM possa influenciar o desempenho organizacional, existem evidências da necessidade de se estudar as suas condições de contorno, quer sejam variáveis ambientais internas ou externas ou mesmo uma visão mais refinada da CAM.

Considerando-se que “as organizações podem desenvolver melhores maneiras de aprender sobre seu mercado quando entendem cada passo de seu processo de aprendizagem” (DAY, 1994b, p. 3), a implicação gerencial do presente trabalho é fornecer ao gestor informações compiladas e de fácil entendimento sobre a capacidade de aprendizagem de mercado. Este artigo também pode ser utilizado como um guia para encontrar os estudos mais relevantes sobre o assunto.

Por fim, esse estudo possui algumas limitações. A principal limitação é que o termo de busca não é exatamente o mesmo termo que nomeia o construto. Procurou-se mitigar essa

limitação ao observar quais os artigos versando sobre “aprendizagem de mercado” utilizam a base teórica da VBR, o que os aproxima do conceito de capacidade de aprendizagem de mercado. Como demonstrado, grande parte da amostra utiliza essa base teórica.

## REFERÊNCIAS

AUTIO, Erkkö; KANNINEN, Sami; GUSTAFSSON, Robin. First- and second-order additionality and learning outcomes in collaborative R&D programs. *Research Policy*, v. 37, n. 1, p. 59–76, 2008.

BARNEY, Jay. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, v. 17, n. 1, p. S. 99-120, 1991.

BARNEY, Jay; HESTERLY, William S. *Strategic Management and Competitive Advantage*. 4. ed. New Delhi: Pearson Education, 2012.

BARNEY, Jay; WRIGHT, Mike; KETCHEN JR, David J. The Resource-Based View of the Firm: Ten Years After 1991. *Journal of Management*, v. 27, p. 625–641, 2001.

BELL, Simon J; WHITWELL, Gregory J; LUKAS, Bryan A. Schools of Thought in Organizational Learning. *Journal of the Academy of Marketing Science*, v. 30, n. 1, p. 70–86, 2002.

CAYLA, Julien; ARNOULD, Eric. Ethnographic Stories for Market Learning. *Journal of Marketing*, v. 77, n. July, p. 1–16, 2013. Disponível em: <<http://scholar.google.com/scholar?hl=en&btnG=Search&q=intitle:Ethnographic+Stories+for+Market+Learning#0>>.

DAY, George S. Closing the Marketing Capabilities Gap. *Journal of Marketing*, v. 75, n. 4, p. 183–195, 2011.

DAY, George S. Continuous Learning About Markets. *California Management Review*, v. 36, n. 4, p. 9–31, 1994a. Disponível em: <<http://search.proquest.com/docview/216133246?pq-origsite=gscholar%5Cnhttp://cmr.ucpress.edu/cgi/doi/10.2307/41165764>>.

DAY, George S. Managing the market learning process. *Journal of Business & Industrial Marketing*, v. 17, n. 4, p. 240–252, 2002. Disponível em: <<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=7435973&site=ehost-live>>.

DAY, George S. The Capabilities of Market-Drive Organizations. *Journal of Marketing*, v. 58, n. 4, p. 37–52, 1994b.

DICKSON, Peter Reid. Toward a general theory of competitive rationality. *Journal of Marketing*. [S.l.: s.n.], 1992

FREUND, J. *Estatística Aplicada*. 11. ed. [S.l.]: Bookman, 2006.

GRANT, Robert M. Prospering as in Integration Environments : Organizational Capability Knowledge. *Organization Science*, v. 7, n. 4, p. 375–387, 1996.

HARIANDJA, Evo S et al. Dynamic Marketing and Service Innovation for Service Excellence. *Gadjah Mada International Journal of Business -May-August Gadjah Mada International Journal of Business*, v. 16, n. 2, p. 143–166, 2014. Disponível em: <<http://www.gamaijb.mmugm.ac.id/>>.

HOLLOWAY, Betsy Bugg; DEITZ, George D.; HANSEN, John D. The Benefits of Sales Force Automation (SFA): An Empirical Examination of SFA Usage on Relationship Quality and Performance. *Journal of Relationship Marketing*, v. 12, n. 4, p. 223–242, 2013. Disponível em: <<http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/15332667.2013.846735>>.

KESSLER, M. Bibliographic Coupling Between Scientific Papers. *American documentation*, v. 14, n. 1, p. 10–25, 1963.

KIM, Namwoon; ATUAHENE-GIMA, Kwaku. Using Exploratory and Exploitative Market Learning for New Product Development. *Journal of Product Innovation Management*, v. 27, n. 4, p. 519–536, 2010. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1111/j.1540-5885.2010.00733.x>>.

KOHLI, Ajay K; JAWORSKI, Bernard J. Market Orientation : The. *Journal of Marketing*, v. 54, n. 2, p. 1–18, 1990.

KOZLENKOVA, Irina V.; SAMAHA, Stephen A.; PALMATIER, Robert W. Resource-based theory in marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, v. 42, n. 1, p. 1–21, 2013.

MAKADOK, Richard. Toward a synthesis of the resource based and dynamic capability views of rent creation. *Strategic Management Journal*, v. 22, n. 5, p. 387–401, 2001. Disponível em: <<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/smj.158/abstract>>.

MARCH, J. G.; CYERT, R. A Summary of Basic Concepts in the Behavioral Theory of the Firm. *A behavioral theory of the firm*, p. 114–127, 1992.

MCGEE, John. *The Blackwell Encyclopedia of Management*. 2. ed. Malden: Blackwell Publishing, 2006. v. 12.

MOENAERT, Rudy K.; CAELDRIES, Filip. Architectural Redesign, Interpersonal Communication, and Learning in R&D. *Journal of Product Innovation Management*, p. 296–310, 1996.

MORGAN, Neil A. Marketing and business performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, v. 40, n. 1, p. 102–119, 2012.

MORGAN, Robert E; KATSIKEAS, Constantine S; APPIAH-ADU, Kwaku. Market Orientation and Organizational Learning Capabilities. *Journal of Marketing Management*, v. 14, n. 4/5, p. 353–381, 1998. Disponível em: <<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=7388454&site=ehost-live>>.

MUTSCHKE, Peter et al. Science models as value-added services for scholarly information systems. *Scientometrics*, v. 89, n. 1, p. 349–364, 2011.

O’CASS, Aron; WEERAWARDENA, Jay. The effects of perceived industry competitive intensity and marketing-related capabilities: Drivers of superior brand performance. *Industrial Marketing Management*, v. 39, n. 4, p. 571–581, 2010. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1016/j.indmarman.2009.04.002>>.

O’CONNOR, Gina Colarelli. Market Learning and Radical Innovation: A Cross Case Comparison of Eight Radical Innovation Projects. *Journal of Product Innovation Management*, v. 15, n. 2, p. 151–166, 1998. Disponível em: <<http://doi.wiley.com/10.1111/1540-5885.1520151>>.

OLSEN, Nina Veflen. Design Thinking and food innovation. *Trends in Food Science and Technology*, v. 41, n. 2, p. 182–187, 2015. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1016/j.tifs.2014.10.001>>.

ÖZSOMER, Ayşegül; GENÇTÜRK, Esra. A Resource-Based Model of Market Learning in the Subsidiary: The Capabilities of Exploration and Exploitation. *Journal of International Marketing*, v. 11, n. 3, p. 1–29, 2003. Disponível em: <<http://journals.ama.org/doi/abs/10.1509/jimk.11.3.1.20157>> <<http://journals.ama.org/doi/pdf/10.1509/jimk.11.3.1.20157>>.

PENROSE, Edith. *The Theory of The Growth of the Firm*. Oxford University Press, v. 1, n. 4, p. 300, 2009.

PRIEM, Richard L.; BUTLER, John E. Is the Resource-Based “ View ” a Useful Perspective for Strategic Management Research ? *Academy of Management Journal*, v. 26, n. 1, p. 22–40, 2001.

REID, Susan E.; DE BRENTANI, Ulrike. Building a measurement model for market visioning competence and its proposed antecedents: Organizational encouragement of divergent thinking, divergent thinking attitudes, and ideational behavior. *Journal of Product Innovation Management*, v. 32, n. 2, p. 243–262, 2015.

ROBERTS, Deborah; BAKER, Susan; WALKER, David. Can we learn together ? *International Journal of Market Research*, v. 47, n. 4, p. 407–427, 2005.

RUIZ MORENO, Carolina; BARROSO CASTRO, M Carmen. El papel del aprendizaje del mercado en la creación de valor para el cliente. *Revista europea de dirección y economía de la empresa*, v. 19, n. 4, p. 7–20, 2010. Disponível em: <<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3341293.pdf>> <<https://dialnet.unirioja.es/servlet/extart?codigo=3341293>>.

SINKULA, J. M. Market information processing and organizational learning. *The Journal of Marketing*, v. 58, n. January, p. 35–45, 1994.

SKARMEAS, Dionysis; LISBOA, Ana; SARIDAKIS, Charalampos. Export performance as a function of market learning capabilities and intrapreneurship: SEM and FsQCA findings.

Journal of Business Research, 2016. Disponível em:  
<<http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0148296316303393>>.

SLATER, S F; NARVER, John C. MARKET ORIENTATION AND THE LEARNING ORGANIZATION. Journal of Marketing, v. 59, n. 3, p. 63–74, 1995. Disponível em:  
<<http://www.jstor.org/stable/1252120%5Cnpapers2://publication/uuid/67E7C127-8CEE-4A13-BC38-9ACC93137A4D>>.

SRIVASTAVA, Rajendra K; FAHEY, Liam; CHRISTENSEN, Kurt H. The resource-based view and marketing:~The role of market-based assets in gaining competitive advantage. Journal of Management, v. 27, p. 777–802, 2001.

STORY, Vicky M.; BOSO, Nathaniel; CADOGAN, John W. The form of relationship between firm-level product innovativeness and new product performance in developed and emerging markets. Journal of Product Innovation Management, v. 32, n. 1, p. 45–64, 2015.

TEECE, David J; PISANO, Gary; SHUEN, Amy. Dynamic Capabilities and Strategic Management. Strategic Management Journal, v. 18, n. 7, p. 509–533, 1997.

VOGEL, Rick; GÜTTEL, Wolfgang H. The dynamic capability view in strategic management: A bibliometric review. International Journal of Management Reviews, v. 15, n. 4, p. 426–446, 2013.

WATANABE, Chihiro; LEI, Shanyu; OUCHI, Noritomo. Fusing indigenous technology development and market learning for greater functionality development-An empirical analysis of the growth trajectory of Canon printers. Technovation, v. 29, n. 4, p. 265–283, 2009.

WEERAWARDENA, Jay et al. The role of the market sub-system and the socio-technical sub-system in innovation and firm performance: a dynamic capabilities approach. Journal of the Academy of Marketing Science, p. 221–239, 2014.

YEOH, Poh-Lin. International learning: antecedents and performance implications among newly internationalizing companies in an exporting context. [S.l: s.n.], 2004. v. 21.

## APÊNDICE

### Amostra final analisada

Autor	Ano	Título
Skarmeas D., Lisboa A., Saridakis C.	2016	Export performance as a function of market learning capabilities and intrapreneurship: SEM and FsQCA findings
Campos L.A., Axinn C., Wang Y.J., Baeza M.A.	2016	The internationalisation pattern of traditional Brazilian footwear manufacturers: A qualitative analysis
Story V.M., Boso N., Cadogan J.W.	2015	The form of relationship between firm-level product innovativeness and new product performance in developed and emerging markets
Storbacka K., Nenonen S.	2015	Learning with the market: Facilitating market innovation
Nybakk E., Panwar R.	2015	Understanding instrumental motivations for social responsibility engagement in a micro-firm context
Weerawardena J., Mort G.S., Salunke S., Knight G., Liesch P.W.	2014	The role of the market sub-system and the socio-technical sub-system in innovation and firm performance: a dynamic capabilities approach
Huang H.-C., Lai M.-C., Kao M.-C., Sung C.-H.	2014	A team-learning framework for business model innovation in an emerging market
Shen Q., Xiao P.	2014	McDonald's and KFC in China: Competitors or companions?
Hariandja E.S., Simatupang T.M., Nasution R.A., Larso D.	2014	Dynamic marketing and service innovation for service excellence
Bharadwaj N., Dong Y.	2014	Toward further understanding the market-sensing capability-value creation relationship
Reid S.E., de Brentani U., Kleinschmidt E.J.	2014	Divergent thinking and market visioning competence: An early front-end radical innovation success typology
Cayla J., Arnould E.J.	2013	Ethnographic stories for market learning
Holloway B.B., Deitz G.D., Hansen J.D.	2013	The Benefits of Sales Force Automation (SFA): An Empirical Examination of SFA Usage on Relationship Quality and Performance
Cayla J., Penaloza L.	2012	Mapping the play of organizational identity in foreign market adaptation
Roberts D.L., Palmer R.	2012	Developing a visceral market learning capability for new product development
Emiris D.M., Marentakis C.A.	2012	Enhancement of revenue management strategies through location-aware m-auctions for logistics services
Day G.S.	2011	Closing the marketing capabilities gap
Kim N., Atuahene-Gima K.	2010	Using exploratory and exploitative market learning for new product development
O'Cass A., Weerawardena J.	2010	The effects of perceived industry competitive intensity and marketing-related capabilities: Drivers of superior brand performance
Reid S.E., De Brentani U.	2010	Market vision and market visioning competence: Impact on early performance for radically new, high-tech products
Moreno C.R., Castro C.B.	2010	The role of market learning in customer value creation [El papel del aprendizaje del mercado en la creación de valor para el cliente]

Autor	Ano	Título
Watanabe C., Lei S., Ouchi N.	2009	Fusing indigenous technology development and market learning for greater functionality development-An empirical analysis of the growth trajectory of Canon printers
Hsu C.-C., Pereira A.	2008	Internationalization and performance: The moderating effects of organizational learning
Autio E., Kanninen S., Gustafsson R.	2008	First- and second-order additionality and learning outcomes in collaborative R&D programs
Roberts D., Baker S., Walker D.	2005	Can we learn together? Co-creating with consumers
Yeoh P.-L.	2004	International learning: Antecedents and performance implications among newly internationalizing companies in an exporting context
Özsomer A., Gençtürk E.	2003	A Resource-Based Model of Market Learning in the Subsidiary: The Capabilities of Exploration and Exploitation
Day G.S.	2002	Managing the market learning process
Li T., Nicholls J.A.F., Roslow S.	1999	The relationships between market-driven learning and new product success in export markets
O'Connor G.C.	1998	Market learning and radical innovation: A cross case comparison of eight radical innovation projects
Adams M.E., Day G.S., Dougherty D.	1998	Enhancing New Product Development Performance: An Organizational Learning Perspective
Farris P., Verbeke W., Dickson P., Van Nierop E.	1998	Path dependencies and the long-term effects of routinized marketing decisions
Moenaert R.K., Caeldries F.	1996	Architectural redesign, interpersonal communication, and learning in R&D
Day G.S.	1994	Continuous Learning About Markets