

**UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE MESTRADO**

TATIANE DAL BÓ SIMIONI

**APRENDIZAGEM DE MERCADO E CAPACIDADES DINÂMICAS:
UM ESTUDO QUALITATIVO NO SETOR MOVELEIRO**

CAXIAS DO SUL

2026

TATIANE DAL BÓ SIMIONI

**APRENDIZAGEM DE MERCADO E CAPACIDADES DINÂMICAS:
UM ESTUDO QUALITATIVO NO SETOR MOVELEIRO**

Dissertação de Mestrado submetida à Banca Examinadora designada pelo Colegiado do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Caxias do Sul, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestra em Administração.

Linha de Pesquisa: Estratégia e Operações.

Orientador: Prof. Dr. Deonir de Toni

CAXIAS DO SUL

2026

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Universidade de Caxias do Sul
Sistema de Bibliotecas UCS - Processamento Técnico

S589a Simioni, Tatiane Dal Bó

Aprendizagem de mercado e capacidades dinâmicas [recurso eletrônico] :
um estudo qualitativo no setor moveleiro / Tatiane Dal Bó Simioni. – 2026.
Dados eletrônicos.

Dissertação (Mestrado) - Universidade de Caxias do Sul, Programa de
Pós-Graduação em Administração, 2026.

Orientação: Deonir De Toni.

Modo de acesso: World Wide Web

Disponível em: <https://repositorio.ucs.br>

1. Aprendizagem organizacional. 2. Indústria de móveis - Serra, Região
(RS). 3. Administração. 4. Desempenho. I. De Toni, Deonir, orient. II. Título.

CDU 2. ed.: 005.94:684(816.5)

Catalogação na fonte elaborada pela(o) bibliotecária(o)
Márcia Servi Gonçalves - CRB 10/1500

TATIANE DAL BÓ SIMIONI

**APRENDIZAGEM DE MERCADO E CAPACIDADES DINÂMICAS:
UM ESTUDO QUALITATIVO NO SETOR MOVELEIRO**

Dissertação de Mestrado submetida à Banca Examinadora designada pelo Colegiado do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Caxias do Sul, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestra em Administração.

Linha de Pesquisa: Estratégia e Operações.

Aprovada em: 05/03/2026

Banca Examinadora:

Prof. Dr. Deonir de Toni (Orientador)
Universidade de Caxias do Sul

Prof. Dr. Alex Eckert
Universidade de Caxias do Sul

Prof. Dr. Fabiano Larentis
Universidade de Caxias do Sul

Prof^a. Dr^a. Maria Emília Camargo
Universidade Federal de Santa Maria

Dedico este trabalho aos meus filhos, Heloísa, Dominique (*in memoriam*) e Sarah (a caminho); ao meu esposo, Vinícius; e aos meus pais, Guerino e Justina. Eles foram meus pilares ao longo de toda esta jornada, oferecendo amor, apoio e força desde o início até a conclusão deste projeto.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus por esta fase de crescimento pessoal e profissional, e por manter viva, em meu coração, a vontade de iniciar e concluir o Mestrado, mesmo muitos anos após a graduação em Administração.

Agradeço à Universidade de Caxias do Sul (UCS) e ao Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA) pela oportunidade de ingresso e formação acadêmica. Registro, ainda, meu reconhecimento ao Programa de Suporte à Pós-Graduação de Instituições Comunitárias de Educação Superior (PROSUC/CAPES), cujo apoio foi fundamental para a viabilização deste percurso. O presente trabalho foi realizado com o apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – Brasil (CAPES) – Código de Financiamento 001.

Aos professores do Programa, expresso minha gratidão pelos ensinamentos, pela troca de conhecimento e pelo incentivo ao pensamento crítico ao longo dessa trajetória. De modo especial, agradeço ao meu orientador, Prof. Dr. Deonir De Toni, pelo suporte, pela orientação cuidadosa e pela confiança depositada em meu trabalho. Sua condução foi essencial para que eu pudesse chegar até aqui.

Aos colegas de mestrado, agradeço pelas trocas enriquecedoras, pela convivência e pelo apoio mútuo, especialmente nos momentos mais desafiadores do percurso acadêmico.

Às empresas participantes da pesquisa, deixo meu sincero agradecimento pela receptividade, disponibilidade e colaboração. Sem a abertura e o comprometimento de seus representantes, este estudo não teria sido possível.

À minha família, expresso minha mais profunda gratidão. Aos meus pais, Guerino e Justina, e ao meu irmão Fábio, por acreditarem em mim e apoiarem incondicionalmente esta jornada. Ao meu esposo, Vinícius, meu maior incentivador desde o início, agradeço pelo companheirismo, pela paciência e pelo apoio constante

Aos meus filhos, que chegaram após o início do mestrado — Heloísa, Dominique (*in memoriam*) e Sarah, que hoje cresce em meu ventre — deixo as palavras mais sensíveis deste trabalho. Vocês chegaram como luz, aprendizado e transformação. Ensinar-me que a vida, por vezes, redesenha nossos planos, desloca certezas e ressignifica prioridades, mas jamais apaga os sonhos que nascem do amor. Cada passo desta trajetória foi dado pensando em vocês, e cada conquista carrega a marca daquilo que me tornei ao caminhar com vocês no coração.

Com todo o meu amor, minha gratidão mais profunda.

*A única vantagem competitiva sustentável é a capacidade
de aprender mais rápido que a concorrência.*

Arie de Geus

RESUMO

A compreensão da aprendizagem organizacional e de sua relação com o desempenho tem ocupado posição central nos estudos em gestão estratégica. Em ambientes competitivos e dinâmicos, a capacidade das organizações de captar, interpretar e aplicar conhecimentos provenientes do mercado torna-se fundamental para a adaptação e para a construção de vantagens competitivas. Nesse contexto, este estudo tem como objetivo compreender como ocorre a aprendizagem de mercado em indústrias do setor moveleiro da Serra Gaúcha, a partir da perspectiva das capacidades dinâmicas e de seus desdobramentos sobre as práticas organizacionais e a adaptação ao ambiente competitivo. Para tanto, realizou-se uma pesquisa qualitativa, de caráter exploratório e descritivo, com gestores de empresas do setor, cujos dados foram analisados por meio de análise de conteúdo. Os resultados indicam que a aprendizagem de mercado ocorre de forma contínua, porém predominantemente informal, centralizada na liderança e pouco institucionalizada nas rotinas organizacionais. Observa-se manifestação parcial das capacidades de *sensing* e *seizing*, fortemente influenciadas pelo conhecimento tácito dos gestores, enquanto o componente de *transforming* apresenta fragilidades associadas à reatividade e à ausência de processos sistematizados. Identificou-se ainda predominância de *exploitative learning*, voltada à melhoria incremental de produtos e processos, e baixa intensidade de *explorative learning*, o que limita iniciativas de inovação mais radical. Os achados contribuem para aprofundar a compreensão dos processos de aprendizagem de mercado em contextos organizacionais reais e de sua articulação com o desenvolvimento de capacidades dinâmicas e a adaptação estratégica das empresas.

Palavras-chave: Aprendizagem de mercado. Capacidades dinâmicas. *Exploitative learning*. *Explorative learning*. Setor moveleiro.

ABSTRACT

Understanding organizational learning and its relationship with performance has become a central topic in strategic management research. In dynamic and competitive environments, organizations' ability to capture, interpret, and apply market-related knowledge becomes essential for adaptation and the development of competitive advantages. In this context, this study aims to understand how market learning occurs in furniture industry firms located in the Serra Gaúcha region, from the perspective of dynamic capabilities and their implications for organizational practices and adaptation to the competitive environment. To achieve this objective, a qualitative, exploratory, and descriptive research design was adopted, involving managers from firms in the sector. Data were analyzed using content analysis. The findings indicate that market learning occurs continuously but predominantly in an informal manner, concentrated in leadership and weakly institutionalized in organizational routines. Evidence of sensing and seizing capabilities was identified, strongly influenced by managers' tacit knowledge, while the transforming dimension presents limitations associated with reactive behavior and the absence of systematized processes. The results also reveal the predominance of exploitative learning, oriented toward incremental improvements in products and processes, and a lower intensity of explorative learning, which constrains more radical innovation initiatives. The findings contribute to advancing the understanding of market learning processes in real organizational contexts and their articulation with the development of dynamic capabilities and the strategic adaptation of firms.

Keywords: Market learning. Dynamic capabilities. Exploitative learning. Explorative learning. Furniture sector.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Microfundamentos das capacidades dinâmicas	37
Quadro 2: Conceito-chave, descrição e principais autores renomados.....	62
Quadro 3: Caracterização das empresas e dos entrevistados	71
Quadro 4: Resposta sobre a forma como a empresa aprende sobre o mercado	75
Quadro 5: Resposta sobre fontes de informação	77
Quadro 6: Respostas sobre a frequência de atualização e compartilhamento de informações	79
Quadro 7: Respostas sobre a relação entre aprendizagem de mercado, vantagem competitiva e desempenho organizacional.....	81
Quadro 8: Respostas sobre a relação entre aprendizagem de mercado e desempenho financeiro.....	83
Quadro 9: Respostas sobre a relação entre aprendizagem de mercado e desempenho de mercado	85
Quadro 10: Respostas sobre a relação entre aprendizagem de mercado e satisfação dos clientes.....	87
Quadro 11: Respostas sobre a relação entre aprendizagem de mercado e inovação	89
Quadro 12: Respostas sobre demais esferas influenciadas pela aprendizagem de mercado....	92
Quadro 13: Respostas sobre mecanismos de identificação de mudanças no mercado	94
Quadro 14: Respostas sobre interpretação de sinais e avaliação de potencial impacto.....	96
Quadro 15: Respostas sobre indicadores de desempenho para acompanhar evolução do mercado	98
Quadro 16: Respostas sobre decisão sobre oportunidades a serem exploradas	100
Quadro 17: Respostas sobre critérios para priorizar projetos e investimentos.....	103
Quadro 18: Respostas sobre mobilização de recursos e capacidades para aproveitamento de oportunidades.....	105
Quadro 19: Respostas sobre adaptações para atender às novas demandas do mercado	109
Quadro 20: Respostas sobre experimentação e inovação	111
Quadro 21: Respostas sobre avaliação do sucesso das iniciativas de adaptação e inovação ..	113
Quadro 22: Respostas sobre a exploração de novas oportunidades e conhecimentos sem retorno imediato.....	115
Quadro 23: Respostas sobre equilíbrio novas ideias e negócios existentes	117

Quadro 24: Respostas sobre a Aquisição de conhecimento de tecnologia de produção e competências totalmente novas	118
Quadro 25: Respostas sobre aprendizagem de competências e processos de desenvolvimento de produto inteiramente novos	119
Quadro 26: Respostas sobre aquisição de competências gerenciais e organizacionais importantes para a inovação	121
Quadro 27: Respostas sobre aprendizagem totalmente nova em outras áreas	122
Quadro 28: Respostas sobre aprimoramento e otimização de processos e conhecimentos existentes	124
Quadro 29: Respostas sobre o uso de conhecimentos e habilidades novos para aprimorar produtos e tecnologias familiares	125
Quadro 30: Respostas sobre exploração de tecnologias maduras	126
Quadro 31: Respostas sobre a solução de problemas do consumidor	126
Quadro 32: Respostas sobre desenvolvimento de produtos	128
Quadro 33: Respostas sobre aumento de eficiência em atividades já existentes.....	130
Quadro 34: Respostas sobre pesquisas de mercado.....	132
Quadro 35: Respostas sobre avaliação das mudanças do ambiente de negócios	133
Quadro 36: Respostas sobre reuniões interdepartamentais	134
Quadro 37: Respostas sobre reuniões sobre necessidades futuras dos consumidores	135
Quadro 38: Respostas sobre faturamento e participação de mercado.....	137
Quadro 39: Respostas sobre performance financeira.....	139
Quadro 40: Resumo das respostas dos entrevistados.....	141

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Evolução das publicações sobre “ <i>market learning</i> ” e “ <i>dynamic capabilities</i> ” na base Scopus	22
Figura 2: Modelo teórico da relação entre aprendizagem de mercado, capacidades dinâmicas e desempenho organizacional.....	62
Figura 3: Modelo conceitual derivado dos achados qualitativos.....	151

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
ECD	Estrutura-conduta-desempenho
P&D	Pesquisa e Desenvolvimento
PMEs	Pequenas e Médias Empresas
PROSUC	Programa de Suporte à Pós-Graduação de Instituições Comunitárias de Educação Superior
VBR	Visão Baseada em Recursos
UCS	Universidade de Caxias do Sul

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	16
1.1	JUSTIFICATIVA.....	20
1.2	DELIMITAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA.....	24
1.3	OBJETIVO GERAL.....	26
1.3.1	Objetivos específicos.....	26
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	27
2.2	CAPACIDADES DINÂMICAS	28
2.3	CAPACIDADES DE MARKETING	38
2.4	APRENDIZAGEM	43
2.4.1	Aprendizagem de Mercado	50
2.5	DESEMPENHO ORGANIZACIONAL E APRENDIZAGEM DE MERCADO	54
2.5.1	Síntese Teórica	60
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	64
3.1	DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	64
3.2	PARTICIPANTES DO ESTUDO	66
3.2.1	Empresas Selecionadas	55
3.2.1.1	<i>Empresa 1</i>	56
3.2.1.2	<i>Empresa 2</i>	57
3.2.1.3	<i>Empresa 3</i>	58
3.3	COLETA DE DADOS	70
3.3.1	Instrumento de Coleta de Dados	71
3.4	CONSIDERAÇÕES ÉTICAS	72
4	DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	74
4.1	APRENDIZAGEM DE MERCADO (CONSCIENTIZAÇÃO)	74
4.1.1	Forma como a empresa aprende sobre o mercado	74

4.1.2	Fontes de informação	76
4.1.3	Frequência de atualização e compartilhamento de informações	78
4.1.4	Relação entre aprendizagem de mercado, vantagem competitiva e desempenho organizacional.....	80
4.1.5	Relação entre aprendizagem de mercado e desempenho financeiro.....	83
4.1.6	Relação entre aprendizagem de mercado e desempenho de mercado	85
4.1.7	Relação entre aprendizagem de mercado e satisfação dos clientes.....	87
4.1.8	Relação entre aprendizagem de mercado e inovação	88
4.1.9	Demais esferas influenciadas pela aprendizagem de mercado	91
4.2	<i>SENSING</i> (DETECÇÃO)	94
4.2.1	Mecanismos de identificação de mudanças no mercado	94
4.2.2	Interpretação de sinais e avaliação de potencial impacto	96
4.2.3	Indicadores de desempenho para acompanhar evolução do mercado	98
4.3	<i>SEIZING</i> (APROVEITAMENTO).....	100
4.3.1	Decisão sobre oportunidades a serem exploradas	101
4.3.2	Critérios para priorizar projetos e investimentos	103
4.3.3	Mobilização de recursos e capacidades para aproveitamento de oportunidades	105
4.4	<i>TRANSFORMING</i> (ADAPTAÇÃO E INOVAÇÃO).....	109
4.4.1	Adaptações para atender às novas demandas do mercado	109
4.4.2	Experimentação e inovação.....	111
4.4.3	Avaliação do sucesso das iniciativas de adaptação e inovação.....	114
4.5	<i>EXPLORATIVE LEARNING</i> (EXPLORAÇÃO)	115
4.5.1	Exploração de novas oportunidades e conhecimentos sem retorno imediato ..	116
4.5.2	Equilíbrio novas ideias e negócios existentes	117
4.5.3	Aquisição de conhecimento de tecnologia de produção e competências totalmente novas	99

4.5.4	Aprendizagem de competências e processos de desenvolvimento de produto inteiramente novos	120
4.5.5	Aquisição de competências gerenciais e organizacionais importantes para a inovação totalmente novas	121
4.5.6	Aprendizagem totalmente nova em outras áreas	123
4.6	<i>EXPLOITATIVE LEARNING</i> (APROVEITAMENTO)	124
4.6.1	Aprimoramento e otimização de processos e conhecimentos existentes	125
4.6.2	Uso de conhecimentos e habilidades novos para aprimorar produtos e tecnologias familiares	126
4.6.3	Exploração de tecnologias maduras	127
4.6.4	Solução de problemas do consumidor	128
4.6.5	Desenvolvimento de produtos	129
4.6.6	Aumento de eficiência em atividades já existentes	130
4.7	<i>ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO</i>	132
4.7.1	Pesquisas de mercado	132
4.7.2	Avaliação das mudanças do ambiente de negócios	133
4.7.3	Reuniões interdepartamentais	135
4.7.4	Reuniões sobre necessidades futuras dos consumidores	136
4.8	<i>DESEMPENHO</i>	137
4.8.1	Faturamento e participação de mercado	138
4.8.2	Performance financeira	139
4.9	<i>QUADRO RESUMO</i>	141
4.10	<i>DISCUSSÃO DOS RESULTADOS</i>	146
4.10.1	Aprendizagem de mercado como processo informal, fragmentado e não sistemático	147
4.10.2	<i>Sensing</i>: práticas experientialistas e liderança como núcleo interpretativo	147
4.10.3	<i>Seizing</i>: centralização decisória e limitações na transformação de informação em ação	124

4.10.4	Predominância de <i>Exploitative Learning</i> e fragilidade de <i>Explorative Learning</i>	124
4.10.5	<i>Transforming</i> : práticas reativas e baixa institucionalização do aprendizado...	149
4.10.6	Relação entre aprendizagem de mercado e desempenho organizacional	149
4.10.7	Síntese da resposta à pergunta central	150
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	152
5.1	CONTRIBUIÇÕES ACADÊMICAS	156
5.2	CONTRIBUIÇÕES GERENCIAIS	157
5.3	LIMITAÇÕES DA PESQUISA	159
5.4	SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS	160
	REFERÊNCIAS	161
	APÊNDICE	145

1 INTRODUÇÃO

A compreensão do papel do marketing nas organizações e sua influência no sucesso empresarial tem sido um foco de estudo contínuo. O interesse reside em desvendar como as estratégias de marketing contribuem de maneira significativa para o desempenho das empresas, destacando-se em um ambiente de mercado cada vez mais competitivo. Este interesse se baseia na premissa de que o marketing, quando eficazmente aplicado, pode oferecer um diferencial competitivo, permitindo que as empresas se destaquem de seus concorrentes (Kotler; Keller, 2012).

Por várias décadas, a análise da vantagem competitiva e da diferenciação entre empresas foi amplamente conduzida sob a lente do paradigma Estrutura-Condução-Desempenho (ECD). Este paradigma propõe que o desempenho empresarial superior é alcançado por meio da capacidade de uma empresa em identificar, criar e explorar as imperfeições do mercado. A teoria sugere que essas imperfeições, quando habilmente manejadas, podem se traduzir em oportunidades únicas para as empresas se sobressaírem. McGahan e Porter (1997) destacam a importância desse paradigma ao explicar as variações no desempenho entre as empresas, enfatizando a exploração das falhas de mercado como um meio de obter vantagem competitiva.

Segundo o paradigma ECD, existem duas estratégias principais através das quais uma empresa pode alcançar e manter uma vantagem competitiva. A primeira estratégia envolve o investimento em mercados com baixa competitividade, onde a empresa pode operar com maior liberdade e potencial para inovação. A segunda estratégia se concentra na conquista de vantagens posicionais sustentáveis nesses mercados, através do aproveitamento de imperfeições que limitam a entrada e a atuação de novos concorrentes (McGahan; Porter, 1997).

Porter (1985) foi fundamental ao elucidar estas estratégias, mostrando como a diferenciação e a exploração de nichos de mercado menos saturados podem ser caminhos viáveis para a construção de uma posição de mercado dominante. Desde o final dos anos 1990, o paradigma da ECD começou a ser questionado em relação a sua percepção de que a estrutura do mercado determinava o comportamento das empresas, o qual, por sua vez, influenciava o seu desempenho.

Foi então que ganhou destaque a teoria da Visão Baseada em Recursos (VBR), que desloca o foco para os recursos internos das empresas como fatores de fundamental importância para explicar o desempenho e a obtenção de vantagens competitivas sustentáveis. Mais especificamente, a VBR acredita que o cerne da vantagem competitiva e do desempenho

superior de uma empresa reside em seus recursos-chave únicos e na forma como estes são utilizados (Peteraf, 1993).

Segundo Peteraf (1993), a VBR concentra-se nos ativos valiosos, raros, inimitáveis e não substituíveis que uma organização possui, destacando a importância de uma gestão estratégica eficaz desses recursos para o desenvolvimento de capacidades que são difíceis de serem replicadas pelos concorrentes. Neste sentido, a heterogeneidade dos recursos entre as empresas é considerada como a principal explicação para as diferenças nas estratégias de criação de valor e, conseqüentemente, no desempenho empresarial.

Portanto, compreende-se que a VBR tem sido amplamente discutida e avaliada no campo da Administração Estratégica. Essa teoria, que foca na importância dos recursos internos de uma empresa para alcançar e sustentar vantagem competitiva, encontra-se sob escrutínio por não detalhar adequadamente como os recursos são desenvolvidos e estrategicamente utilizados (Teece, 1998).

Em função das críticas, 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.

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.

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 (Kohli; Jaworski, 2009). Contudo, esse processo não se limita à simples coleta de dados de mercado, envolvendo também a interpretação, compartilhamento e incorporação do conhecimento nas rotinas e decisões organizacionais. Nesse sentido, a aprendizagem de mercado pode ser compreendida como uma manifestação específica da aprendizagem organizacional orientada ao ambiente externo, na medida em que envolve a criação, integração e aplicação de conhecimento que permite às organizações revisar premissas, ajustar comportamentos e desenvolver novas respostas estratégicas (Argyris; Schön, 1978; Huber,

1991; Sinkula, 1994). Assim, a aprendizagem de mercado emerge como um mecanismo central por meio do qual as organizações transformam informações do ambiente em conhecimento estratégico capaz de orientar decisões e sustentar vantagens competitivas.

No contexto da inovação e das estratégias de marketing, é relevante considerar duas abordagens complementares relacionadas ao processo de aprendizagem organizacional: *exploration* e *exploitation*. Esses conceitos foram originalmente propostos por March (1991), que distingue entre atividades voltadas à experimentação, busca e descoberta de novas oportunidades (*exploration*) e aquelas relacionadas ao refinamento, eficiência e aproveitamento de conhecimentos e competências já existentes (*exploitation*). No campo do marketing estratégico, essa lógica tem sido aplicada à forma como as organizações desenvolvem e utilizam conhecimento de mercado, equilibrando a exploração de novas oportunidades com a exploração das capacidades e relações já consolidadas com clientes e mercados (Day, 2011; Moorman; Day, 2016).

De acordo com Day e Moorman (2010), ao fazer isso, as organizações podem identificar oportunidades para inovar e desenvolver soluções que atendam ou superem as demandas dos clientes. Esta vertente sugere que a geração de ideias para produtos ou serviços inovadores começa com uma compreensão aguçada do ambiente externo, o que pode revelar lacunas a serem preenchidas no mercado em que a empresa está bem-posicionada.

Por outro lado, a abordagem de dentro para fora (*exploitation*) concentra-se nos recursos e capacidades internas da empresa. Esta perspectiva reconhece que, embora seja essencial entender as necessidades do mercado, as respostas da empresa a essas necessidades são moldadas por seus recursos disponíveis, como tecnologia, competências, e conhecimento interno (Day; Moorman, 2010).

Além da definição dos dois tipos de aprendizagem, a literatura destaca a tensão inerente entre *exploration* e *exploitation*. Conforme argumenta James G. March (1991), as organizações precisam equilibrar a busca por novos conhecimentos, experimentação e inovação (*exploration*) com o aprimoramento e uso eficiente das competências já existentes (*exploitation*). Esse equilíbrio é desafiador, pois os dois processos competem por recursos organizacionais e demandam lógicas distintas de decisão e gestão. Enquanto a exploração envolve maior incerteza e risco, a exploração de conhecimentos existentes tende a priorizar eficiência, estabilidade e previsibilidade. Assim, o desafio organizacional consiste em gerenciar essa dualidade de modo a sustentar simultaneamente inovação e desempenho no curto prazo.

O desempenho organizacional, por sua vez, 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 (Drucker, 1954).

O desempenho organizacional é um constructo multidimensional que reflete a capacidade da empresa de alcançar seus objetivos estratégicos de maneira eficiente e sustentável, não se restringindo a métricas financeiras, mas também envolvendo resultados em inovação, satisfação de clientes, produtividade e adaptação ao ambiente competitivo. Pesquisas contemporâneas em gestão ressaltam que a avaliação e gestão do desempenho devem considerar não apenas os resultados alcançados, mas também os processos e capacidades que sustentam a aprendizagem e a melhoria contínua das organizações, sendo essas capacidades críticas para a obtenção de vantagem competitiva em contextos dinâmicos e complexos (Ensslin *et al.*, 2022). Além disso, a literatura especializada aponta que práticas de gestão estratégica que integram indicadores financeiros e não financeiros, como as perspectivas de clientes, processos internos e aprendizado, favorecem uma compreensão mais holística e robusta do desempenho organizacional ao longo do tempo.

Nesse contexto, a aprendizagem de mercado configura-se como um mecanismo central para a explicação do desempenho organizacional, especialmente em setores caracterizados por elevada competitividade, pressão por inovação e sensibilidade às mudanças nas preferências dos consumidores, como o setor moveleiro. Por meio da aprendizagem de mercado, as organizações passam a adquirir, disseminar e utilizar informações sobre clientes, concorrentes e tendências do ambiente competitivo, permitindo que esse conhecimento seja incorporado às decisões estratégicas e às rotinas organizacionais. Esse processo favorece a adaptação contínua de produtos, processos e modelos de negócio, ampliando a capacidade das empresas de responder às transformações do mercado. Evidências teóricas e empíricas indicam que organizações orientadas à aprendizagem de mercado tendem a apresentar melhor desempenho organizacional, uma vez que conseguem antecipar demandas, reduzir incertezas e desenvolver inovações alinhadas às necessidades dos clientes (Baker; Sinkula, 1999; Slater; Narver, 1995; Day, 2011; Morgan *et al.*, 2019). No setor moveleiro, em particular, essas capacidades tornam-se ainda mais relevantes diante da necessidade de conciliar eficiência produtiva, diferenciação estética, customização e rápida adaptação às mudanças no comportamento do consumidor, características típicas de indústrias orientadas ao design e à diferenciação de mercado (Porter, 1985; Day, 2011).

O Brasil destaca-se como o maior produtor de móveis da América Latina e um dos principais produtores mundiais do setor. A indústria moveleira brasileira reúne mais de 22 mil empresas e gera cerca de 282 mil empregos diretos, com faturamento superior a R\$ 91,5 bilhões em 2024, evidenciando a relevância econômica da cadeia produtiva no país (ABIMÓVEL; MOVERGS, 2024). No comércio internacional, o Brasil figura entre os principais exportadores globais de móveis, ocupando aproximadamente a 26ª posição no ranking mundial, com exportações superiores a US\$ 763 milhões em móveis e colchões prontos em 2024 (ABIMÓVEL, 2024).

No contexto nacional, o Rio Grande do Sul mantém posição de destaque como segundo maior polo moveleiro do Brasil, reunindo milhares de indústrias e importante concentração produtiva na região da Serra Gaúcha, reconhecida nacional e internacionalmente pela produção de mobiliário residencial e pela relevância de suas empresas no mercado interno e externo (MOVERGS, 2024).

Por essas características, o polo moveleiro da Serra Gaúcha configura um contexto adequado para investigar como ocorre a aprendizagem de mercado nas organizações. Entender os mecanismos pelos quais as empresas do setor captam, interpretam e utilizam informações do ambiente externo para inovar, aprimorar seus processos e responder às demandas dos consumidores (Day; Moorman, 2010; Morgan, 2012) e investigar como o aprendizado ocorre nessas empresas — quais fontes de informação utilizam, como disseminam o conhecimento internamente e como transformam esse conhecimento em ação — pode gerar insights valiosos tanto para a teoria da aprendizagem organizacional quanto para a prática gerencial no setor moveleiro.

1.1 JUSTIFICATIVA

A dinâmica mercadológica contemporânea impõe às organizações uma necessidade crescente de adaptação, inovação e reconfiguração contínua de suas estratégias e recursos. Em ambientes caracterizados por elevada complexidade, volatilidade e intensificação da concorrência, torna-se cada vez mais relevante compreender como as organizações desenvolvem capacidades que lhes permitam responder de forma eficaz às mudanças do mercado (Teece, 2007; Ferreras-Méndez et al., 2022; Hervás-Oliver et al., 2021).

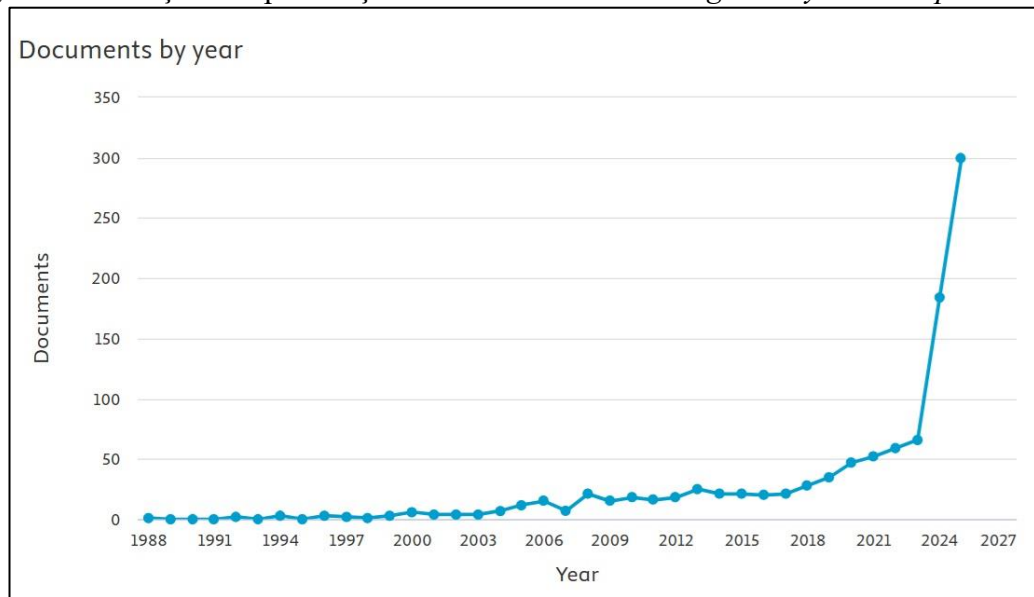
Nesse contexto, a compreensão das capacidades dinâmicas e da aprendizagem de mercado assume papel central no campo da gestão estratégica. As capacidades dinâmicas

podem ser compreendidas como a habilidade organizacional de integrar, construir e reconfigurar recursos e competências internas e externas com o objetivo de responder a ambientes em constante transformação (Teece, 2007). Estudos mais recentes reforçam que tais capacidades constituem um dos principais mecanismos por meio dos quais as organizações promovem inovação, adaptação estratégica e melhoria de desempenho em contextos de elevada incerteza (Hervás-Oliver et al., 2021; Ferreras-Méndez et al., 2022).

Paralelamente, a aprendizagem de mercado representa a capacidade organizacional de adquirir, interpretar e utilizar informações provenientes do ambiente competitivo, incluindo clientes, concorrentes e demais atores do mercado, com o objetivo de aprimorar decisões e práticas organizacionais (Sinkula, 2002). A literatura contemporânea destaca que organizações capazes de aprender sistematicamente com o mercado tendem a desenvolver maior agilidade estratégica, fortalecer suas capacidades de inovação e aprimorar seu desempenho competitivo (Argote, 2020; Vrontis; Thrassou; Santoro, 2021).

Adicionalmente, observa-se um crescimento expressivo do interesse acadêmico na interface entre aprendizagem de mercado e capacidades dinâmicas. Com o objetivo de identificar tendências recentes da literatura, realizou-se uma busca bibliométrica na base de dados Scopus utilizando os termos “market learning” e “dynamic capabilities”. Os resultados indicam uma expansão significativa do número de publicações ao longo do tempo. Conforme apresentado na Figura 1, até o início dos anos 2000 a produção científica sobre o tema era ainda incipiente; contudo, a partir da década de 2010 verifica-se um crescimento progressivo das publicações, intensificando-se de forma mais acentuada nos anos recentes. Esse movimento evidencia a consolidação da temática como uma agenda emergente e relevante no campo da gestão estratégica e do marketing, refletindo o interesse crescente da comunidade científica em compreender como processos de aprendizagem orientados ao mercado contribuem para o desenvolvimento e a operacionalização das capacidades dinâmicas nas organizações.

Figura 1: Evolução das publicações sobre “market learning” e “dynamic capabilities”



Fonte: base de dados Scopus (1988-2025).

A aprendizagem de mercado tem se consolidado como um tema central no campo da Administração, especialmente diante de ambientes organizacionais cada vez mais dinâmicos, incertos e competitivos. Estudos clássicos apontam que organizações capazes de coletar, disseminar e interpretar informações provenientes do ambiente externo desenvolvem capacidades que contribuem diretamente para a melhoria da performance organizacional (Huber, 1991; Senge, 1990; Sloan et al., 2003). Pesquisas mais recentes reforçam essa perspectiva ao demonstrar que processos estruturados de aprendizagem organizacional e de integração do conhecimento de mercado desempenham papel fundamental na construção de vantagens competitivas sustentáveis (Argote, 2020; Ferreras-Méndez et al., 2022).

Compreende-se, portanto, que a aprendizagem de mercado é fundamental para o desempenho organizacional por diversas razões. Primeiramente, permite às organizações compreender com maior precisão as necessidades e preferências dos clientes, possibilitando o desenvolvimento de produtos e serviços mais alinhados às demandas do mercado. Além disso, a aprendizagem de mercado favorece a identificação de oportunidades emergentes e ameaças competitivas, contribuindo para a formulação de estratégias mais proativas e adaptativas (Teece, 2007; Hervás-Oliver et al., 2021).

Apesar do avanço conceitual proporcionado pelos estudos clássicos sobre aprendizagem de mercado, que consolidaram sua compreensão como um processo organizacional relacionado à aquisição, disseminação e uso de informações de mercado (Sinkula; Baker; Noordewier, 1997; Verona, 1999), a literatura contemporânea indica que ainda persistem lacunas relevantes

quanto à forma como esses processos se configuram em contextos organizacionais e setoriais distintos. Estudos recentes reconhecem que, embora a relação positiva entre aprendizagem de mercado e desempenho organizacional esteja amplamente documentada, ainda há predominância de análises generalistas, com menor atenção aos mecanismos contextuais, aos fatores mediadores e moderadores e às especificidades setoriais que condicionam a efetividade da aprendizagem (Vrontis; Thrassou; Santoro, 2021; Ferreras-Méndez et al., 2022).

Além disso, pesquisas recentes indicam que setores tradicionais e intensivos em manufatura permanecem relativamente subexplorados sob a perspectiva da aprendizagem de mercado, especialmente no que se refere à articulação entre conhecimento de mercado, inovação e desempenho organizacional em ambientes competitivos e dinâmicos (Hervás-Oliver et al., 2021; Vrontis; Thrassou; Santoro, 2021). Dessa forma, torna-se evidente a necessidade de investigações empíricas que aprofundem a compreensão da aprendizagem de mercado em realidades organizacionais específicas, contribuindo para o avanço teórico e para implicações gerenciais mais contextualizadas.

A indústria moveleira brasileira representa um setor de relevante importância econômica e social, contribuindo significativamente para a geração de empregos, renda e dinamização de cadeias produtivas associadas à indústria de transformação. Nos últimos anos, entretanto, o setor tem enfrentado desafios relacionados à intensificação da concorrência internacional, às oscilações da demanda interna e à necessidade crescente de inovação e modernização produtiva. Estudos recentes indicam que a competitividade da indústria brasileira depende cada vez mais da capacidade das empresas de desenvolver estratégias de adaptação, incorporar conhecimento e aprimorar seus processos organizacionais diante de ambientes de mercado mais dinâmicos e incertos (IPEA, 2023; ABIMÓVEL, 2024).

Nesse contexto, compreender como as organizações do setor moveleiro aprendem com o mercado torna-se particularmente relevante, pois esse processo pode revelar dinâmicas organizacionais que contribuem — ou dificultam — o aprimoramento de produtos, processos e estratégias empresariais. A identificação dessas dinâmicas é fundamental tanto para orientar práticas de gestão mais eficazes quanto para subsidiar políticas públicas voltadas ao fortalecimento da competitividade industrial.

Este estudo, portanto, propõe-se a contribuir para a literatura ao explorar empiricamente a aprendizagem de mercado no setor moveleiro, mais especificamente na região da Serra Gaúcha, investigando suas práticas, desafios e efeitos sobre o desempenho organizacional.

Dessa forma, a presente pesquisa se justifica pela relevância teórica e prática do tema. No plano teórico, busca-se contribuir para o avanço da literatura ao aprofundar a compreensão da aprendizagem de mercado em um contexto setorial específico, ainda pouco explorado na literatura. A investigação dialoga com a tradição de estudos sobre aprendizagem organizacional e orientação para o mercado, que reconhecem o papel do conhecimento e da interpretação do ambiente na adaptação e evolução das organizações (Argyris; Schön, 1978; Huber, 1991; Day, 2011; Slater; Narver, 1995), bem como com a perspectiva das capacidades dinâmicas, que enfatiza a habilidade das empresas de integrar, construir e reconfigurar competências diante de ambientes em constante transformação (Teece; Pisano; Shuen, 1997). No plano prático, os resultados esperados podem oferecer subsídios relevantes para gestores da indústria moveleira, contribuindo para o fortalecimento de capacidades organizacionais associadas à inovação, adaptação estratégica e competitividade (Argote, 2020; Ferreras-Méndez et al., 2022).

1.2 DELIMITAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

A compreensão do desempenho organizacional tem sido objeto de estudo há muito tempo. Uma das abordagens clássicas é o modelo Estrutura-Condução-Desempenho (ECD), oriundo da economia industrial, que estabelece uma relação causal entre a estrutura do mercado, o comportamento das empresas e os resultados que elas alcançam (Bain, 1956). No entanto, esse modelo foi posteriormente criticado por adotar uma perspectiva excessivamente determinista, desconsiderando a influência dos recursos e competências internas das organizações.

A partir dessas críticas, ganha força a Visão Baseada em Recursos (VBR), a qual argumenta que o desempenho superior de uma organização depende da posse e do uso eficaz de recursos que sejam valiosos, raros, inimitáveis e organizados (Barney, 1991). Essa abordagem permitiu explicar as diferenças de desempenho entre empresas que atuam em ambientes similares, reforçando o papel das capacidades internas como fonte de vantagem competitiva sustentável.

Com o avanço da globalização e da intensificação das mudanças nos ambientes de negócios, a perspectiva da Visão Baseada em Recursos (VBR) foi ampliada pela abordagem das Capacidades Dinâmicas, que enfatiza a habilidade das organizações de aprender, adaptar-se e renovar continuamente suas competências em resposta a mudanças no ambiente competitivo (Teece; Pisano; Shuen, 1997). Nessa perspectiva, as capacidades dinâmicas

envolvem processos organizacionais associados à identificação de oportunidades e ameaças, à mobilização de recursos para capturá-las e à reconfiguração contínua das bases de recursos da empresa. Nesse contexto, a aprendizagem de mercado emerge como um elemento central desses processos, uma vez que permite às organizações captar, interpretar e integrar informações provenientes de clientes, concorrentes e demais atores do ambiente competitivo, transformando esse conhecimento em decisões estratégicas e ações organizacionais. Assim, a aprendizagem de mercado contribui para o desenvolvimento das capacidades dinâmicas ao sustentar processos de *sensing*, *seizing* e *transforming*, que possibilitam às empresas perceber mudanças no mercado, responder estrategicamente a elas e reconfigurar suas competências de forma contínua (Teece, 2007; Day, 2011; Morgan et al., 2019).

Embora a literatura reconheça a importância da aprendizagem de mercado para o desempenho organizacional – aqui compreendido em sua forma mais ampla, que abrange não apenas métricas financeiras, mas também dimensões como inovação, adaptabilidade, eficiência operacional e satisfação do cliente (Sinkula; Baker; Noordewier, 1997), persiste uma lacuna relevante relacionada à compreensão de como essa aprendizagem ocorre na prática, especialmente em setores e regiões específicas. São poucos os estudos que investigam os mecanismos internos, as rotinas, os fluxos de informação e os fatores contingenciais que afetam esse processo em contextos organizacionais reais.

No Brasil, o setor moveleiro da Serra Gaúcha apresenta-se como um cenário particularmente relevante para investigar essa problemática. A região concentra um dos principais polos da indústria moveleira nacional, reunindo um grande número de empresas e uma cadeia produtiva estruturada em torno de atividades de design, produção e comercialização de móveis. Essa concentração produtiva caracteriza-se como um importante arranjo produtivo regional, marcado por intensa interação entre empresas, fornecedores e instituições de apoio. A tradição industrial da região, combinada com a necessidade crescente de adaptação a novos padrões de consumo, tecnologias e exigências competitivas dos mercados nacionais e internacionais, torna esse ambiente especialmente propício para o estudo da dinâmica da aprendizagem de mercado (Suzigan et al., 2003; MOVERGS, 2022).

Dessa forma, este estudo se delimita à análise da forma como a aprendizagem de mercado ocorre em indústrias do setor moveleiro localizadas na Serra Gaúcha, considerando suas estruturas organizacionais, práticas de gestão, processos de interação com o mercado e estratégias de adaptação competitiva.

Com base nisso, define-se a seguinte questão de pesquisa: *Como ocorre a aprendizagem de mercado em empresas do setor moveleiro da Serra Gaúcha na perspectiva das capacidades dinâmicas?*

1.3 OBJETIVO GERAL

Compreender como ocorre a aprendizagem de mercado em indústrias do setor moveleiro da Serra Gaúcha, a partir da perspectiva das capacidades dinâmicas e seus desdobramentos sobre as práticas organizacionais e a adaptação ao ambiente competitivo.

1.3.1 Objetivos específicos

- i. Identificar as fontes de informação de mercado utilizadas pelas empresas moveleiras da Serra Gaúcha;
- ii. Analisar os processos internos de captação, disseminação e interpretação dessas informações;
- iii. Investigar quais práticas e rotinas são mobilizadas para transformar conhecimento de mercado em ações estratégicas e operacionais;
- iv. Explorar o papel dos gestores e das lideranças no estímulo à aprendizagem organizacional orientada ao mercado;
- v. Compreender de que maneira os padrões de aprendizagem de mercado identificados nas empresas investigadas contribuem para elementos de desempenho percebido, particularmente inovação, adaptação e competitividade.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 VISÃO BASEADA EM RECURSOS (VBR)

O paradigma Estrutura-Condução-Desempenho (ECD) é uma estrutura teórica originada na Economia Industrial, cujo desenvolvimento inicial remonta a Edward Mason e foi posteriormente sistematizado por Bain (1956). O modelo busca explicar como a estrutura do mercado influencia o comportamento estratégico das empresas e, por consequência, seu desempenho econômico.

O modelo 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 condução das firmas e o desempenho econômico. (Scherer; Ross, 1990).

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 recursos e capacidades 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.

A Visão Baseada em Recursos (VBR), também conhecida como *Resource-Based View* (RBV), surgiu como uma resposta crítica às limitações do paradigma Estrutura-Condução-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.

Embora os paradigmas da Estrutura-Condução-Desempenho (ECD) e da Visão Baseada em Recursos (VBR) ofereçam contribuições relevantes para a compreensão das fontes de vantagem competitiva das organizações, este estudo não tem como objetivo aprofundar a análise nesses modelos teóricos. A abordagem da ECD permite compreender a influência das características estruturais do mercado sobre o comportamento das firmas e seus resultados, enquanto a VBR enfatiza o papel dos recursos e capacidades internos na geração de vantagem competitiva. No entanto, tais perspectivas são mobilizadas neste trabalho principalmente como referenciais de contextualização teórica, que contribuem para situar a evolução do pensamento estratégico. O foco analítico da presente pesquisa concentra-se na perspectiva das capacidades dinâmicas, que amplia essas abordagens ao enfatizar a capacidade das organizações de integrar, desenvolver e reconfigurar recursos e competências em ambientes caracterizados por mudanças e incertezas (Teece; Pisano; Shuen, 1997; Teece, 2018). Nesse sentido, a discussão sobre capacidades dinâmicas constitui o eixo central do referencial teórico deste estudo, por oferecer um arcabouço mais adequado para compreender os processos de aprendizagem de mercado e adaptação organizacional investigados nesta pesquisa.

2.2 CAPACIDADES DINÂMICAS

A perspectiva das capacidades dinâmicas emerge como um desdobramento da Visão Baseada em Recursos (VBR), ampliando sua capacidade explicativa ao considerar ambientes competitivos marcados por rápidas mudanças tecnológicas, institucionais e de mercado. Enquanto a VBR enfatiza o papel dos recursos e competências como fontes de vantagem competitiva, a abordagem das capacidades dinâmicas desloca o foco para os processos organizacionais que permitem às empresas renovar, recombinar e reconfigurar continuamente esses recursos ao longo do tempo. Dessa forma, as capacidades dinâmicas procuram explicar como as organizações não apenas exploram suas bases de recursos existentes, mas também desenvolvem mecanismos para adaptar-se, inovar e responder a ambientes em constante transformação, sustentando sua competitividade em contextos de elevada incerteza (Teece; Pisano; Shuen, 1997; Eisenhardt; Martin, 2000; Teece, 2007).

A literatura recente tem aprofundado o entendimento das capacidades dinâmicas ao enfatizar seu caráter processual e sua relação com os mecanismos de adaptação estratégica das organizações. Estudos contemporâneos destacam que tais capacidades consistem em rotinas organizacionais de alto nível que permitem às empresas integrar, construir e reconfigurar competências internas e externas de forma contínua, possibilitando responder e moldar ambientes caracterizados por rápidas mudanças tecnológicas e competitivas. Nesse sentido, as capacidades dinâmicas não se limitam à adaptação reativa ao ambiente, mas envolvem processos deliberados de experimentação, aprendizagem e recombinação de recursos que sustentam a inovação e a renovação estratégica das organizações (Teece, 2018).

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.

Pesquisas recentes também destacam a forte relação entre capacidades dinâmicas e processos de aprendizagem organizacional. A aprendizagem constitui um mecanismo fundamental para a evolução dessas capacidades, uma vez que as organizações desenvolvem rotinas adaptativas a partir da acumulação, compartilhamento e transformação do conhecimento ao longo do tempo. Nesse processo, a experiência organizacional, a interação entre indivíduos e a institucionalização de práticas de aprendizagem contribuem para a construção de competências capazes de sustentar a adaptação estratégica e a inovação contínua (Argote, 2020).

A capacidade de reconfiguração e recursos refere-se à agilidade e flexibilidade para reorganizar os recursos internos e externos da empresa em resposta a mudanças ou oportunidades identificadas. 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).

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).

Empresas dotadas de capacidades dinâmicas vão além da mera adaptação às tendências do mercado; elas ativamente o influenciam por meio de inovação e colaboração com outros atores, incluindo empresas, entidades e instituições diversas. Segundo Teece (2007), essa abordagem proativa permite que tais organizações não apenas respondam às mudanças ambientais, mas também as antecipem e, em muitos casos, as conduzam, criando novos paradigmas e oportunidades de mercado.

A literatura recente também tem ampliado o escopo de aplicação da teoria das capacidades dinâmicas para compreender fenômenos organizacionais emergentes. Pinto, Martens e Scazziota (2023), ao investigarem o empreendedorismo digital sob essa perspectiva, destacam que as capacidades dinâmicas se manifestam por meio de processos organizacionais, rotinas, integração de competências e habilidades organizacionais que permitem às empresas adaptar-se continuamente às mudanças tecnológicas e de mercado. Essa abordagem reforça o entendimento de que tais capacidades constituem mecanismos fundamentais para a renovação estratégica e para a adaptação das organizações em ambientes caracterizados por elevada complexidade e dinamismo.

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.

De acordo com Mahoney (1995) os recursos da empresa, neste contexto, são vistos como entidades vivas que necessitam de cuidado, atenção e investimento para evoluir. A disposição da empresa para investir em aprendizado e desenvolvimento em todos os níveis — desde o individual até o organizacional — é o que possibilita essa evolução contínua. Através do aprendizado sobre os mercados atuais e potenciais, a empresa ganha insights valiosos sobre como seus recursos podem ser melhor utilizados ou modificados para atender às necessidades emergentes do mercado.

Mahoney (1995) destaca a importância dessa disposição para o aprendizado contínuo como um determinante-chave da capacidade de uma empresa em reconfigurar seus recursos e atualizar suas capacidades de forma a manter-se relevante em um ambiente de mercado que não para de mudar. O aprendizado organizacional sobre os mercados permite que a empresa

descubra os motivos pelos quais seus recursos precisam ser adaptados e as maneiras de atualizar suas capacidades para responder efetivamente às dinâmicas do mercado.

Esse processo contínuo de aprendizado e adaptação é essencial para que as empresas não apenas sobrevivam, mas prosperem diante de ambientes de negócios cada vez mais complexos e voláteis. Nesse contexto, as capacidades dinâmicas configuram-se como um conceito fundamental no campo da estratégia e da gestão, sendo desenvolvidas para explicar como as organizações podem criar, renovar e sustentar vantagens competitivas em ambientes caracterizados por rápidas transformações tecnológicas e competitivas (Teece; Pisano; Shuen, 1997). Entre os principais benefícios associados a essas capacidades destacam-se a possibilidade de adaptação estratégica às mudanças do ambiente, o desenvolvimento contínuo de inovação, a reconfiguração de recursos e competências organizacionais e a melhoria do desempenho empresarial ao longo do tempo (Eisenhardt; Martin, 2000; Teece, 2007).

A evolução da literatura sobre capacidades dinâmicas também tem enfatizado a importância dos processos organizacionais que permitem às empresas identificar oportunidades emergentes, mobilizar recursos de forma estratégica e reconfigurar continuamente suas estruturas organizacionais. Nesse contexto, estudos recentes indicam que tais capacidades funcionam como mecanismos que integram conhecimento de mercado, aprendizagem organizacional e processos de inovação, permitindo que as organizações respondam de forma ágil às transformações do ambiente competitivo (Teece, 2018; Helfat; Martin, 2015).

Teece (2007), posteriormente aprofundado em estudos mais recentes (Teece, 2018), propõe que as capacidades dinâmicas se estruturam em três categorias principais: (1) *sensing* – a capacidade de perceber oportunidades e ameaças no ambiente externo; (2) *seizing* – a capacidade de mobilizar recursos para aproveitar essas oportunidades; e (3) *transforming* – a capacidade de reconfigurar os ativos da empresa para manter sua competitividade. Cada uma dessas dimensões é essencial para a renovação contínua da vantagem competitiva em ambientes dinâmicos.

Empresas excelentes em *sensing* são aquelas que estão constantemente vigilantes, usando uma combinação de análise de dados, intuição de mercado e percepção de tendências emergentes para antecipar mudanças significativas. Elas estão atentas às inovações tecnológicas, mudanças nas preferências dos consumidores, movimentos dos concorrentes e evoluções regulatórias, permitindo-lhes identificar novas possibilidades de crescimento ou potenciais riscos antes de seus concorrentes (Teece; Pisano; Shuen, 1997).

Seizing refere-se à capacidade de uma empresa em aproveitar as oportunidades identificadas durante o processo de *sensing*. Este processo vai além da mera identificação de oportunidades; trata-se de agir sobre elas. Isso pode envolver uma variedade de ações, como desenvolver novos produtos ou serviços, redefinir o modelo de negócios, entrar em novos mercados ou formar alianças estratégicas. O *seizing* é crucial para capitalizar sobre as oportunidades no momento certo, o que muitas vezes significa agir rapidamente e de forma decisiva. Isso requer não apenas uma estratégia clara, mas também a alocação eficiente de recursos, habilidades de gerenciamento de projetos e a capacidade de superar resistências internas e externas (Teece; Pisano; Shuen, 1997).

Transforming é o processo de continuar mudando e se adaptando para manter a competitividade. Mesmo após capturar oportunidades, as empresas precisam estar preparadas para transformar suas operações, processos, culturas e até mesmo estruturas organizacionais, para manter sua relevância e eficácia em um ambiente de negócios em constante evolução. Isso pode significar realocar recursos, adotar novas tecnologias, reformular a cultura organizacional ou desenvolver novas competências (Teece; Pisano; Shuen, 1997).

A capacidade de transformar (*transforming*) é essencial para a sustentabilidade organizacional no longo prazo, pois permite que as empresas não apenas reajam às mudanças do ambiente competitivo, mas também antecipem e moldem proativamente suas estruturas, processos e bases de recursos em resposta às dinâmicas do mercado. No modelo das capacidades dinâmicas, os processos de *sensing*, *seizing* e *transforming* representam microfundamentos inter-relacionados que sustentam a adaptação estratégica das organizações. O *sensing* refere-se à habilidade de identificar e interpretar oportunidades e ameaças emergentes no ambiente de negócios, envolvendo atividades como monitoramento de mercado, análise de tendências e interação com clientes e parceiros. O *seizing*, por sua vez, corresponde à capacidade de mobilizar recursos, desenvolver soluções e implementar decisões estratégicas capazes de capturar as oportunidades identificadas. Já o *transforming* envolve a reconfiguração contínua das estruturas organizacionais, rotinas e competências, permitindo que a empresa sustente sua competitividade diante de ambientes em constante mudança (Teece, 2007; Teece, 2018; Eisenhardt; Martin, 2000).

Esses três processos são interdependentes e operam de forma cíclica e complementar. Organizações que apresentam forte capacidade de *sensing*, mas limitações em *seizing* ou *transforming*, podem identificar oportunidades relevantes sem conseguir efetivamente capturá-las ou sustentá-las ao longo do tempo. Da mesma forma, a ausência de mecanismos de

transformação organizacional pode comprometer a capacidade da empresa de renovar suas competências e adaptar-se às mudanças estruturais do ambiente competitivo (Teece, 2007; Day, 2011; Morgan et al., 2019).

Da mesma forma, uma boa execução sem uma boa percepção pode levar a ações mal direcionadas. Por isso, o equilíbrio e a integração efetiva dessas três capacidades são fundamentais para o sucesso e a sustentabilidade das empresas no cenário empresarial contemporâneo. Um aspecto crucial das Capacidades Dinâmicas é a ênfase na sustentabilidade da vantagem competitiva. Em ambientes incertos e voláteis, a teoria sugere que a vantagem competitiva sustentável vem menos da posse de ativos valiosos e mais da habilidade de mudar e adaptar-se rapidamente (Silva, 2021).

Isso implica que as empresas devem estar constantemente vigilantes e proativas, não apenas reagindo às mudanças, mas também antecipando-as. A liderança e a cultura organizacional são elementos fundamentais para o desenvolvimento e a manutenção dessas capacidades. Líderes eficazes são aqueles capazes de fomentar uma cultura de inovação, aprendizado contínuo e adaptabilidade (Silva, 2021).

Eles são essenciais para criar um ambiente onde as capacidades dinâmicas podem florescer e, por sua vez, sustentar o crescimento e a competitividade da empresa em longo prazo. Assim, as Capacidades Dinâmicas se estabelecem como um conceito vital para as empresas que buscam não apenas sobreviver, mas também se destacar em um mundo empresarial cada vez mais dinâmico e imprevisível (Singh; Carli, 2023).

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).

Nestes cenários, a capacidade de uma organização de aprender continuamente e adaptar-se rapidamente é vital para manter a relevância e alcançar o sucesso sustentado. Empresas que adotam este modelo estão mais aptas a responder de maneira ágil às oportunidades emergentes e aos desafios do mercado, garantindo uma vantagem competitiva significativa em relação aos concorrentes que se apegam a métodos mais estáticos e menos flexíveis (Silva, 2021).

Aprender com experiências passadas e adaptar-se a novas exigências do mercado são aspectos fundamentais desse modelo. Ele encoraja as organizações a serem proativas, não apenas reagindo às mudanças do mercado, mas também antecipando e moldando essas mudanças. Isso inclui uma avaliação contínua do cenário de mercado e a adaptação de estratégias para atender às demandas emergentes e às preferências dos consumidores, mantendo a empresa à frente da concorrência (Singh; Carli, 2023).

O modelo de capacidades dinâmicas é composto por uma série de conceitos e elementos interconectados que funcionam em conjunto para fortalecer a posição competitiva de uma empresa. No coração deste modelo está a identificação e o uso eficaz dos recursos internos da empresa. Isso inclui uma variedade de ativos tangíveis e intangíveis, como tecnologia, conhecimento especializado e capital humano, que, quando alavancados adequadamente, podem resultar em vantagens competitivas duradouras (Teece; Pisano; Shuen, 1997).

Além disso, a habilidade da empresa em adquirir, integrar e aplicar novos conhecimentos é de suma importância, assim como a sua capacidade de se adaptar estrategicamente às mudanças ambientais e de mercado. Este modelo enfatiza a importância de uma abordagem holística, onde a aprendizagem organizacional e a adaptabilidade estratégica caminham juntas para criar um ambiente empresarial ágil e resiliente, capaz de enfrentar desafios e aproveitar oportunidades em um mercado em constante evolução (Martin, Siqueira, 2018).

Wang e Ahmed (2007) propuseram uma estrutura alternativa que identifica três capacidades inter-relacionadas como componentes das capacidades dinâmicas: capacidade adaptativa, capacidade absorptiva e capacidade inovativa.

A capacidade adaptativa refere-se à habilidade organizacional de ajustar recursos, processos e estratégias em resposta a mudanças do ambiente externo, garantindo alinhamento entre as condições de mercado e a estrutura interna da empresa. Essa capacidade está associada à flexibilidade estratégica, à agilidade organizacional e à habilidade de recombina-los ativos e competências de forma rápida e eficiente diante de novas demandas competitivas (Teece, 2007; Wilden et al., 2013). Nesse contexto, a literatura também relaciona a capacidade adaptativa ao conceito de ambidestria organizacional, entendido como a habilidade das organizações de equilibrar simultaneamente a exploração de novas oportunidades (*exploration*) e o aproveitamento de competências e conhecimentos já consolidados (*exploitation*) (O'Reilly; Tushman, 2013). Essa perspectiva reforça a importância de mecanismos de aprendizagem organizacional que permitam às empresas renovar continuamente suas bases de conhecimento

e responder de forma estratégica às mudanças do ambiente, aspecto que será aprofundado na seção dedicada à aprendizagem organizacional e à aprendizagem de mercado. Estudos recentes mostram que a capacidade adaptativa não opera isoladamente, mas depende de mecanismos de monitoramento contínuo do mercado, redes de relacionamento e estruturas orgânicas que favorecem a aprendizagem e a realocação dinâmica de recursos (Wilden; Gudergan, 2015; Protogerou *et al.*, 2022).

A capacidade absorptiva pode ser definida como a aptidão da organização em identificar, adquirir, assimilar, transformar e explorar conhecimento externo para gerar inovação e vantagem competitiva (Cohen; Levinthal, 1990; Zahra; George, 2002). A literatura contemporânea segmenta essa capacidade em dimensões potenciais (aquisição e assimilação) e realizadas (transformação e exploração), destacando sua importância como mediadora entre aprendizagem organizacional e desempenho inovador (Flatten *et al.*, 2011; Volberda *et al.*, 2010). Pesquisas recentes reforçam que a capacidade absorptiva é essencial para conectar processos de aprendizagem de mercado à geração de novos produtos e serviços, fortalecendo a adaptabilidade e a capacidade inovativa das firmas (Martínez-Martínez *et al.*, 2019; Jiménez-Barrionuevo *et al.*, 2019). Nesse sentido, ela atua como elo central entre o conhecimento externo e a transformação organizacional, alimentando tanto a adaptação quanto a inovação.

A capacidade inovativa corresponde à competência da organização em desenvolver e implementar novos produtos, processos, serviços ou modelos de negócio de forma sistemática e contínua (Crossan; Apaydin, 2010; Lawson; Samson, 2001). Trata-se de um constructo multidimensional que envolve liderança visionária, cultura organizacional orientada para a criatividade, alocação adequada de recursos e rotinas de aprendizagem voltadas à experimentação (Damanpour, 2014; Gkypali *et al.*, 2021). No arcabouço de Wang e Ahmed (2007), a capacidade inovativa representa o estágio de materialização das mudanças promovidas pela adaptação e pela absorção de conhecimento, funcionando como o mecanismo de conversão do aprendizado em resultados tangíveis. Estudos recentes confirmam que empresas com alta capacidade inovativa tendem a apresentar maior resiliência e vantagem competitiva sustentável em ambientes voláteis e incertos (Hervás-Oliver *et al.*, 2021; Ferreras-Méndez *et al.*, 2022).

Estudos recentes têm reforçado o papel das capacidades dinâmicas como elemento central para a competitividade organizacional em ambientes turbulentos. Pesquisas empíricas indicam que organizações capazes de integrar conhecimento externo, reconfigurar recursos e desenvolver mecanismos contínuos de aprendizagem apresentam maior capacidade de

inovação, resiliência estratégica e desempenho superior no longo prazo. Nesse contexto, as capacidades dinâmicas atuam como mecanismos que permitem transformar mudanças ambientais e pressões competitivas em oportunidades de criação de valor e renovação estratégica das organizações (Hervás-Oliver et al., 2021; Ferreras-Méndez et al., 2022).

A implementação do modelo de capacidades dinâmicas traz benefícios práticos amplamente documentados na literatura estratégica contemporânea. Estudos recentes demonstram que capacidades dinâmicas sustentáveis — a habilidade de integrar, reconfigurar e renovar recursos em resposta a mudanças ambientais — contribuem de maneira significativa para a obtenção de vantagem competitiva sustentada e para a sustentabilidade corporativa (Bari; Chimhundu; Chan, 2024). Além disso, a capacidade de desenvolver e aplicar esses mecanismos dinamizadores tem impacto positivo sobre o potencial inovador e o desempenho organizacional, mediando a relação entre recursos internos e resultados de mercado (2024). No contexto de marketing estratégico, capacidades dinâmicas facilitam a integração de conhecimento de mercado e processos internos, fortalecendo a criação de valor e a diferenciação competitiva das firmas.

Contudo, a operacionalização dessas capacidades nas organizações não ocorre de forma automática, dependendo da existência de bases organizacionais que sustentem sua formação e desenvolvimento. A literatura sobre capacidades dinâmicas destaca que sua efetividade está associada a elementos como rotinas organizacionais, processos de aprendizagem, mecanismos de coordenação e estruturas que favoreçam a experimentação e a inovação. Nesse sentido, o desenvolvimento e a sustentação de recursos estratégicos exigem não apenas investimentos em ativos tangíveis e intangíveis, mas também a construção de uma cultura organizacional orientada à aprendizagem, à colaboração e à adaptação contínua. Tais elementos constituem microfundamentos que permitem às organizações identificar oportunidades, mobilizar recursos e reconfigurar suas competências diante das transformações do ambiente competitivo (Eisenhardt; Martin, 2000; Teece, 2007; Teece, 2018). Em contextos organizacionais caracterizados por estruturas excessivamente rígidas ou por baixa integração entre áreas, o desenvolvimento dessas capacidades pode ser limitado, dificultando a adaptação estratégica e a inovação ao longo do tempo (Dias; Silva; Pamplona, 2021).

A literatura sobre capacidades dinâmicas destaca que sua efetividade está associada a um conjunto de microfundamentos organizacionais que sustentam a capacidade das empresas de perceber mudanças no ambiente, mobilizar recursos e reconfigurar suas competências ao longo do tempo. Esses microfundamentos envolvem processos organizacionais relacionados à

identificação de oportunidades, tomada de decisão estratégica, aprendizagem e adaptação contínua. O Quadro 1 apresenta uma síntese dos principais microfundamentos das capacidades dinâmicas identificados na literatura, bem como suas características e autores de referência.

Quadro 1: Microfundamentos das capacidades dinâmicas

Microfundamento	Descrição	Principais autores
<i>Sensing</i> (identificação de oportunidades)	Capacidade organizacional de identificar, interpretar e antecipar oportunidades e ameaças no ambiente competitivo, por meio da análise de mercado, interação com clientes e monitoramento de tendências tecnológicas e institucionais.	Teece (2007); Teece (2018); Day (2011)
<i>Seizing</i> (aproveitamento de oportunidades)	Mobilização e alocação de recursos para capturar oportunidades identificadas, incluindo decisões estratégicas, desenvolvimento de novos produtos, investimentos e criação de modelos de negócio alinhados às demandas do mercado.	Teece (2007); Eisenhardt & Martin (2000); Teece (2018)
<i>Transforming</i> (reconfiguração organizacional)	Capacidade de renovar continuamente estruturas, rotinas e bases de recursos da organização, permitindo adaptação estratégica e sustentação da competitividade ao longo do tempo.	Teece (2007); Teece (2018); Helfat et al. (2007)
Processos de aprendizagem organizacional	A aprendizagem organizacional sustenta o desenvolvimento das capacidades dinâmicas ao permitir aquisição, disseminação e integração de conhecimento, favorecendo adaptação e inovação organizacional.	Argyris & Schön (1978); Huber (1991); Argote (2020)

Fonte: elaborado pela autora com base em Teece (2007; 2018), Eisenhardt e Martin (2000), Day (2011), Argyris e Schön (1978), Huber (1991), Helfat et al. (2007) e Argote (2020).

Conforme sintetizado no Quadro 1, as capacidades dinâmicas são sustentadas por diferentes processos organizacionais que atuam de forma complementar. Entre eles, destacam-se os processos de *sensing*, *seizing* e *transforming*, amplamente reconhecidos na literatura como microfundamentos centrais das capacidades dinâmicas. Esses processos permitem que as organizações identifiquem oportunidades no ambiente competitivo, mobilizem recursos para capturá-las e reconfigurem continuamente suas estruturas e competências, favorecendo a adaptação estratégica e a sustentação de vantagens competitivas ao longo do tempo. Além disso, a aprendizagem organizacional desempenha papel fundamental no fortalecimento dessas capacidades, contribuindo para a renovação contínua das bases de conhecimento organizacional.

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 organizacionais emergem, portanto, como padrões de habilidades e conhecimentos que são progressivamente incorporados pela empresa. Esta incorporação ocorre à medida que as rotinas organizacionais se desenvolvem e se solidificam, tornando-se parte integral da maneira como a empresa opera. Essas rotinas são práticas repetitivas que, ao serem executadas de forma consistente, contribuem para a formação de um repositório de conhecimento organizacional. Esse conhecimento, por sua vez, se traduz em capacidades distintas que podem oferecer à empresa uma vantagem competitiva sustentável. À medida que essas capacidades se aprofundam e se expandem, elas permitem à organização não apenas responder eficazmente aos desafios atuais, mas também se preparar melhor para as demandas futuras, assegurando sua relevância e competitividade no mercado (Mahoney; Pandian, 1992).

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.

Esta característica torna as capacidades menos visíveis e compreensíveis para as empresas externas, criando uma barreira natural contra a imitação. Ao se incorporarem nas rotinas organizacionais, as capacidades refletem a história única, a cultura e o acúmulo de conhecimento específico da empresa, aspectos que são complexos e custosos para os

concorrentes duplicarem. Dessa forma, as capacidades que uma empresa desenvolve ao longo do tempo, e que são essenciais para a sua estratégia e operações, contribuem significativamente para a criação e manutenção de uma vantagem competitiva que é sustentável a longo prazo (Peteraf, 1993).

Estudos recentes têm reforçado a importância das capacidades de marketing para explicar diferenças de desempenho entre organizações. Reimann, Carvalho e Duarte (2023) demonstram que as capacidades de marketing podem ser compreendidas em duas dimensões principais: capacidades de marketing estáticas, relacionadas às atividades tradicionais do mix de marketing, e capacidades de marketing dinâmicas, que envolvem a habilidade da organização de adaptar, integrar e reconfigurar essas atividades diante das mudanças do ambiente competitivo. Os resultados indicam que as capacidades dinâmicas exercem influência indireta no desempenho organizacional ao fortalecer e aprimorar as capacidades operacionais de marketing, reforçando o papel da adaptação estratégica e da orientação para o mercado no desenvolvimento de vantagens competitivas sustentáveis.

Nesse contexto, as capacidades dinâmicas discutidas na seção anterior manifestam-se por meio de capacidades organizacionais específicas que permitem às empresas responder efetivamente às demandas do ambiente competitivo. Entre essas capacidades destacam-se as capacidades de marketing, responsáveis por traduzir o conhecimento de mercado em ações estratégicas voltadas à criação de valor para clientes e à obtenção de vantagem competitiva. Enquanto as capacidades dinâmicas representam habilidades organizacionais de ordem superior voltadas à integração, reconfiguração e renovação de recursos e competências, as capacidades de marketing correspondem a capacidades funcionais que permitem às empresas compreender mercados, desenvolver ofertas adequadas e gerenciar relacionamentos com clientes e parceiros (Day, 1994; Morgan, 2012; Teece, 2018).

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.

Dessa forma, as capacidades de marketing podem ser compreendidas como mecanismos por meio dos quais as capacidades dinâmicas se operacionalizam no âmbito das atividades voltadas ao mercado. Ao orientar a forma como as organizações captam informações do ambiente competitivo, interpretam sinais de mercado e transformam esses conhecimentos em estratégias e ações, as capacidades de marketing permitem que o aprendizado de mercado seja incorporado aos processos organizacionais. Assim, a interação entre capacidades dinâmicas e capacidades de marketing torna-se fundamental para explicar como as empresas conseguem adaptar suas estratégias, desenvolver inovações e sustentar vantagem competitiva em ambientes caracterizados por mudanças e incertezas (Morgan, 2012; Teece, 2018).

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, pesquisas recentes destacam que capacidades de marketing, enquanto recursos intangíveis, são determinantes para o desenvolvimento de vantagem competitiva. Tais capacidades — que englobam elementos como conhecimento de marca, relacionamentos com clientes e inovação em produtos ou serviços — permitem às empresas identificar, segmentar e

responder às necessidades do mercado de forma diferenciada, criando barreiras à imitação pelos concorrentes e protegendo sua posição competitiva (Gómez-Prado *et al.*, 2022). Esses ativos intangíveis estão associados a desempenho superior e vantagem sustentável, uma vez que combinam conhecimento, experiência e repertório de ações que são difíceis de replicar por outras firmas (Ruiz; Santos; Santiago, 2025).

Nessa perspectiva, De Toni e Vieira (2025) avançam na compreensão das capacidades de marketing ao propor um framework conceitual estruturado em três níveis — capacidades especializadas, interfuncionais e superiores — e analisar seus efeitos sobre a performance organizacional. Os autores classificam a aprendizagem de mercado como uma capacidade superior de marketing, destacando seu papel central na habilidade das organizações de adquirir, interpretar, transformar e aplicar conhecimentos oriundos do ambiente competitivo. Essa capacidade permite não apenas a adaptação às condições atuais do mercado, mas também a antecipação de mudanças futuras, configurando-se como um elemento fundamental para a sustentação das capacidades interfuncionais e especializadas. Assim, a aprendizagem de mercado atua como uma metacapacidade dinâmica, responsável por orientar a reconfiguração contínua das capacidades de marketing e potencializar seus impactos sobre o desempenho organizacional.

2.3.1 Classificação das Capacidades de Marketing

Morgan (2012) introduz uma abordagem detalhada para categorizar as capacidades de marketing, dividindo-as em quatro grupos distintos: especializadas, multifuncionais, arquitetônicas e dinâmicas. Esta classificação oferece uma visão abrangente sobre como as organizações podem alavancar diferentes tipos de capacidades para aprimorar suas estratégias de marketing.

As capacidades especializadas estão intrinsecamente ligadas à execução de processos táticos que são essenciais para a transformação eficaz dos recursos internos da organização em valor agregado para os clientes e stakeholders. (Vorhies, *et al.*, 2009)

Dentro deste contexto, Vorhies *et al.* (2009) focam especificamente nas capacidades especializadas, destacando-as como fundamentais para a operacionalização do mix de marketing — produtos, preços, comunicação e distribuição. Essas capacidades permitem que a organização aplique seus recursos de forma estratégica e orientada para o mercado, garantindo que as decisões em cada elemento organizacional sejam informadas, relevantes e capazes de

gerar vantagem competitiva. Ao otimizar o uso de recursos em áreas-chave, as empresas podem efetivamente diferenciar-se, atender às necessidades do consumidor de maneira mais eficiente e, por fim, fortalecer sua posição no mercado.

As capacidades multifuncionais distinguem-se por sua complexidade, resultante da necessidade de integrar diversas capacidades especializadas dentro de uma organização. Morgan (2012) identifica que entre as capacidades multifuncionais mais cruciais estão o gerenciamento de marca, o gerenciamento de relacionamento com o cliente e o desenvolvimento de novos produtos.

O gerenciamento de marca envolve a construção e manutenção de uma imagem de marca forte e coerente no mercado, uma tarefa que requer a colaboração de departamentos de marketing, comunicação e até mesmo de desenvolvimento de produto (Morgan, 2012).

Por sua vez, o gerenciamento de relacionamento com o cliente é focado em construir e manter relacionamentos benéficos a longo prazo com os clientes, integrando tecnologia, processos de vendas e estratégias de serviço ao cliente. Já o desenvolvimento de novos produtos exige uma colaboração intensiva entre pesquisa e desenvolvimento, marketing e produção, com o objetivo de traduzir as necessidades e desejos dos consumidores em ofertas de produtos inovadores e competitivos. Essas capacidades multifuncionais são fundamentais para que as empresas possam se adaptar e prosperar em ambientes de mercado cada vez mais dinâmicos e competitivos (Morgan, 2012).

O conceito de capacidades arquitetônicas ocupa uma posição central na estrutura organizacional, destacando-se por sua função crítica de coordenar, integrar e orquestrar uma diversidade de capacidades especializadas e multifuncionais dentro da empresa. Essas capacidades são essenciais para o processo de tomada de decisão estratégica, pois envolvem a seleção criteriosa, a combinação e a gestão de recursos e competências organizacionais com o objetivo de gerar sinergias que potencializem o desempenho organizacional. Slotegraaf e Dickson (2004) sublinham a relevância dessas capacidades no contexto do planejamento estratégico de marketing, ao enfatizar que elas orientam a definição de objetivos estratégicos e a formulação de estratégias consistentes para sua implementação, assegurando coerência entre recursos, ações e posicionamento competitivo.

As capacidades arquitetônicas incluem processos organizacionais responsáveis por integrar conhecimento de mercado e coordenar recursos estratégicos. Entre elas, a capacidade de aprendizagem de mercado ocupa posição central, permitindo às organizações identificar oportunidades, interpretar mudanças ambientais e orientar processos de inovação. Estudos

recentes indicam que tais capacidades desempenham papel fundamental na transformação de orientação empreendedora e conhecimento de mercado em resultados organizacionais superiores (Santos-Vijande et al., 2022).

Nesse sentido, as capacidades arquitetônicas aproximam-se do que a literatura contemporânea denomina capacidades superiores de marketing, entendidas como capacidades de ordem mais elevada responsáveis por orquestrar, direcionar e reconfigurar outras capacidades organizacionais em resposta às mudanças do ambiente competitivo (Morgan, 2012). Estudos recentes reforçam essa perspectiva ao destacar que as capacidades superiores de marketing exercem papel central na articulação entre aprendizagem, inovação e desempenho, uma vez que permitem às organizações integrar conhecimentos de mercado, alinhar decisões estratégicas e renovar continuamente sua base de recursos (De Toni; Vieira, 2025). Assim, essas capacidades transcendem a simples coordenação de funções ou processos, constituindo-se como mecanismos estratégicos que sustentam a adaptação organizacional, a geração de valor e a vantagem competitiva em contextos de elevada complexidade e dinamismo de mercado.

De acordo com Mahoney (1995), a eficácia com que uma empresa promove o aprendizado em todos os níveis — individual, grupal e organizacional — em relação aos mercados atuais e emergentes é um fator determinante para sua capacidade de identificar quando e como seus recursos e capacidades necessitam ser reconfigurados ou atualizados. Esta disposição para fomentar uma cultura de aprendizado contínuo não apenas capacita a empresa a se adaptar às mudanças do mercado, mas também a antecipar tendências e ajustar suas estratégias de forma proativa. Assim, a gestão eficaz das capacidades dinâmicas se torna um elemento chave para a sustentação de vantagens competitivas em um ambiente empresarial que exige adaptabilidade e inovação contínuas. Nesse contexto, os processos de aprendizagem organizacional e de aprendizagem de mercado assumem papel central, uma vez que constituem mecanismos fundamentais por meio dos quais as organizações desenvolvem, renovam e operacionalizam suas capacidades dinâmicas.

2.4 APRENDIZAGEM

O conceito de aprendizagem abrange dois aspectos distintos, conforme elucidado por Argyris e Schön (1996). Primeiramente, pode-se referir ao resultado da aprendizagem, ou seja, ao conjunto de informações, habilidades ou competências adquiridas. Neste contexto, o foco

está naquilo que foi efetivamente assimilado e internalizado pelos indivíduos, transformando-se em conhecimento aplicável. A importância dessa perspectiva reside em avaliar e entender o conteúdo da aprendizagem, destacando a natureza e a qualidade do que foi aprendido como resultado direto da experiência ou do estudo.

Em contrapartida, o segundo significado de aprendizagem se volta para o processo através do qual a aprendizagem ocorre. Este aspecto abrange as metodologias, as estratégias e as atividades que facilitam o ato de aprender, incluindo as experiências práticas e teóricas que conduzem à aquisição de novos conhecimentos ou habilidades. Aqui, a ênfase recai sobre como os indivíduos se engajam na aprendizagem, os mecanismos cognitivos envolvidos e as condições que otimizam a eficácia da aprendizagem. Portanto, enquanto o primeiro significado trata do "o quê" da aprendizagem, o segundo explora o "como", delineando as abordagens e processos que permitem que a aprendizagem aconteça de maneira efetiva (Argyris; Schön, 1996).

Explorando, ainda, o pensamento desses autores, Argyris e Schön (1996) aprofundam a complexidade inerente ao processo de aprendizagem organizacional, destacando a natureza dinâmica da maneira como os indivíduos se percebem e se posicionam dentro das organizações. Eles argumentam que cada membro da organização desenvolve e constantemente redefine sua própria imagem e papel em relação aos demais colegas. Essa redefinição é influenciada pelas mudanças contínuas nas realidades organizacionais, o que, por sua vez, leva as pessoas a adaptar seus papéis e comportamentos para se alinhar com as novas circunstâncias, promovendo uma mudança paralela nos papéis dos outros membros da organização.

Este processo é descrito como uma articulação conjunta e contínua de posições e papéis, envolvendo indivíduos e suas atividades dentro de um ambiente de interação coletiva persistente. As mudanças e ajustes nos papéis não são apenas respostas individuais às alterações organizacionais, mas também parte de um movimento mais amplo que reflete a aprendizagem e a adaptação coletivas. Este dinamismo sublinha a importância das relações interpessoais e da comunicação eficaz dentro das organizações, já que a capacidade de uma empresa se adaptar e evoluir depende da interação contínua e da reconfiguração dos papéis entre seus membros, em resposta às demandas internas e externas em constante transformação.

Além disso, a aprendizagem pode ser examinada através de quatro níveis distintos: o individual, o grupal, o organizacional e o interorganizacional, conforme delineado por Pawlowsky (2001). Embora cada nível ofereça insights valiosos sobre como o conhecimento é

adquirido e aplicado, este trabalho se concentrará especificamente nos níveis organizacional e interorganizacional.

A aprendizagem organizacional é amplamente reconhecida como um fator crítico para o desenvolvimento de capacidades dinâmicas, inovação e adaptação estratégica. Segundo Argyris e Schön (1996), trata-se de um processo pelo qual as organizações detectam e corrigem erros, aprimorando continuamente seus comportamentos e rotinas. A aprendizagem pode ocorrer em diferentes níveis e envolver tanto mudanças incrementais quanto transformações profundas nas práticas organizacionais.

Para Levitt e March (1988), a aprendizagem organizacional está ligada à forma como as organizações codificam experiências em rotinas, permitindo que o conhecimento seja armazenado, compartilhado e reutilizado. Esse processo é essencial para garantir a memória organizacional, e influencia diretamente a capacidade da empresa de agir de maneira eficaz em ambientes incertos e complexos.

Marsick (2003) conceitua a aprendizagem organizacional como um conjunto integrado de processos que permitem aos membros de uma organização tanto o desenvolvimento pessoal quanto o aprimoramento coletivo dos conhecimentos. Este processo visa garantir uma melhoria contínua na eficiência organizacional, por meio da implementação de ações consideradas apropriadas. Esse entendimento coloca a aprendizagem organizacional como um pilar fundamental para o crescimento e a inovação contínuos dentro das empresas, enfatizando a importância de uma cultura que promove o aprendizado contínuo e o compartilhamento de conhecimento como estratégias essenciais para o sucesso sustentável.

O aprimoramento do desempenho organizacional, a elevação da qualidade dos produtos e serviços, e a obtenção de uma vantagem competitiva distinta frente aos concorrentes representam vantagens significativas que podem advir de uma eficaz aplicação da aprendizagem organizacional. Esses benefícios sublinham por que este conceito tem atraído crescente atenção tanto no meio acadêmico quanto entre gestores, conforme apontado por Chan (2003). A aplicação estratégica da aprendizagem organizacional possibilita às empresas não apenas melhorar seus processos internos e a eficácia operacional, mas também inovar em seus produtos e serviços, adaptando-se proativamente às demandas do mercado e às expectativas dos clientes.

Este interesse reflete o reconhecimento de que a aprendizagem organizacional vai além da mera aquisição de conhecimentos, configurando-se como um recurso estratégico capaz de gerar competências únicas e de difícil imitação por concorrentes (Zollo; Winter, 2002; Teece,

Pisano; Shuen, 1997). Organizações que conseguem aprender de forma mais rápida e eficaz do que seus concorrentes podem alcançar vantagens competitivas sustentáveis, estabelecendo novos padrões de inovação e excelência no mercado (Senge, 1990; Slater; Narver, 1995). Nesse sentido, a aprendizagem organizacional emerge como um pilar central para o desenvolvimento sustentável e o sucesso a longo prazo das empresas, reforçando a necessidade de cultivar ambientes que incentivem a curiosidade, a experimentação e a troca contínua de conhecimento (March, 1991; Teece, 2022).

Zollo e Winter (2002) inserem a aprendizagem organizacional como um dos microfundamentos das capacidades dinâmicas, ao descreverem que essas capacidades se desenvolvem a partir de um processo de aprendizagem acumulativa, envolvendo três etapas: experiência, codificação e internalização. Assim, quanto mais sistemático e deliberado for o processo de aprendizagem, maior será a capacidade da organização de modificar suas rotinas de forma eficaz.

Além do aprendizado interno, o aprendizado interorganizacional também tem ganhado destaque, especialmente em contextos de alianças estratégicas, redes de colaboração e ecossistemas de inovação. Segundo Inkpen e Tsang (2005), a aprendizagem interorganizacional ocorre quando uma organização adquire conhecimento por meio de suas interações com outras, seja em redes formais (como *joint ventures*) ou informais (como comunidades de prática). Esse tipo de aprendizado permite o acesso a novos conhecimentos, tecnologias e mercados.

No contexto da aprendizagem interorganizacional, é crucial compreender os processos de *exploration* e *exploitation*, bem como a geração e a integração de conhecimentos tácitos e explícitos nas organizações (Borelli et al., 2021). Os conceitos de *exploration* e *exploitation* foram originalmente propostos por James G. March (1991), que distingue entre atividades voltadas à busca, experimentação e descoberta de novas oportunidades (*exploration*) e aquelas relacionadas ao refinamento, eficiência e utilização de conhecimentos e competências já existentes (*exploitation*). Nesse sentido, o processo de *exploitation* refere-se ao aprimoramento e à utilização eficiente do conhecimento organizacional acumulado, com o objetivo de otimizar resultados, reduzir custos e maximizar benefícios. Esse foco na instrumentalidade envolve a aplicação de conhecimentos e práticas já consolidados para alcançar melhorias incrementais e sustentar vantagens competitivas no curto prazo (March, 1991; 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. Segundo Weick e Westley (2003), 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. O equilíbrio entre esses dois tipos de aprendizagem é considerado crucial para o desempenho de longo prazo das organizações (Gupta; Smith; Shalley, 2006).

Deriva destes dois conceitos, o conceito de *ambidexterity* se refere à capacidade das organizações de explorar simultaneamente novas oportunidades e, ao mesmo tempo, explorar de forma eficiente suas competências atuais (O'Reilly; Tushman, 2004). Essa capacidade pode se manifestar de forma estrutural, quando unidades distintas da organização são dedicadas a cada tipo de atividade, ou de forma contextual, quando os indivíduos e equipes conseguem gerenciar ambas as demandas em seus papéis cotidianos (Raisch; Birkinshaw, 2008).

No campo das capacidades dinâmicas, a relação entre *exploration* e *exploitation* é aprofundada por Teece (2007), ao propor que o processo de *sensing* (detectar oportunidades) é fundamentalmente exploratório (*exploration*), enquanto *seizing* (capturar valor) e *transforming* (reconfigurar ativos) estão relacionados a *exploitation*. Dessa forma, a ambidestria é compreendida como um mecanismo operacional que dá sustentação às capacidades dinâmicas, integrando inovação e eficiência em contextos de mudança acelerada.

Estudos mais recentes têm enfatizado que o equilíbrio ótimo entre *exploration* e *exploitation* é contingencial, variando de acordo com fatores como intensidade competitiva, estágio do ciclo de vida da indústria, regime tecnológico e até mesmo as pressões institucionais (Jansen; Van den Bosch; Volberda, 2006). Isso implica que a gestão desses dois processos não deve ser vista como um estado fixo de equilíbrio, mas como um processo dinâmico e adaptativo, mediado por escolhas estratégicas, alocação de recursos e liderança organizacional.

No contexto atual, estudos recentes (2022–2024) vêm aprofundando a compreensão da *ambidexterity* nas organizações digitais. Martínez de Miguel *et al.* (2022) evidenciam que capacidades dinâmicas derivadas da transformação digital promovem tanto inovação quanto satisfação do cliente, ilustrando como a exploração de novas capacidades aliada ao aproveitamento eficiente de recursos (*exploitation*) pode gerar valor sustentável. Já Veiga *et al.* (2024), com base em dados de empresas no período pós-COVID-19, demonstram que *ambidexterity* combinada com capacidades digitais reforça o comportamento inovador nas organizações. Na mesma linha, Sarwar, Gao e Khan (2024) destacam que a combinação de

plataformas digitais, capacidade de inovação e alinhamento estratégico constitui um *nexus* essencial para a performance inovadora.

Além disso, a aprendizagem interorganizacional envolve a geração, compartilhamento e integração de conhecimento tácito e explícito entre os atores envolvidos nas relações organizacionais. Conforme destacam Nonaka e Takeuchi (1995), o conhecimento tácito caracteriza-se por seu caráter pessoal e contextual, sendo difícil de formalizar e transmitir, pois está associado às experiências, percepções e habilidades individuais. Já o conhecimento explícito refere-se àquele que pode ser codificado, documentado e disseminado por meio de registros formais, procedimentos e sistemas organizacionais. Nesse sentido, a interação entre essas duas formas de conhecimento constitui um elemento central nos processos de aprendizagem organizacional, permitindo que experiências individuais sejam transformadas em conhecimento compartilhado e aplicado nas práticas organizacionais (Huber, 1991; Argote, 2020). No contexto das relações interorganizacionais, tais processos são frequentemente viabilizados por meio das interações entre indivíduos e grupos pertencentes a diferentes organizações, favorecendo trocas de experiências e construção conjunta de conhecimento nas práticas de mercado (Larentis et al., 2014).

A diferenciação entre conhecimento tácito e conhecimento explícito é um conceito fundamental no estudo da gestão do conhecimento, conforme delineado por Nonaka e Takeuchi (1997). O conhecimento explícito refere-se à informação que foi formalizada de maneira concreta, tornando-se acessível através de documentos, manuais, procedimentos escritos, e outros meios de comunicação. Esse tipo de conhecimento é caracterizado pela facilidade de transmissão e armazenamento, permitindo que seja facilmente compartilhado entre indivíduos e organizações.

Por outro lado, o conhecimento tácito é intrinsecamente pessoal e profundamente enraizado nas experiências individuais, percepções e insights não articulados. Esse conhecimento não está formalizado e, portanto, não é facilmente visível ou expresso. O conhecimento tácito inclui habilidades práticas, intuições e ideias criativas que as pessoas adquirem ao longo da vida e que são frequentemente difíceis de comunicar a outros. A transferência de conhecimento tácito geralmente requer interações diretas e a imersão em experiências compartilhadas.

No contexto da aprendizagem interorganizacional, Child (2003) enfatiza a importância da disponibilidade para compartilhar tanto o conhecimento tácito quanto o explícito entre organizações. Este processo de compartilhamento é crucial para a inovação e o

desenvolvimento organizacional, pois permite que as organizações não apenas adquiram novas informações, mas também absorvam e integrem insights profundos e experiências que são fundamentais para a aplicação prática do conhecimento. A capacidade de uma organização de assimilar tanto o conhecimento explícito quanto o tácito de outras organizações e de seus próprios membros é um componente-chave para a construção de vantagens competitivas sustentáveis e para a promoção de uma aprendizagem organizacional eficaz.

De acordo com Larentis *et al.* (2014), nas relações interorganizacionais, os envolvidos aprendem especialmente em função da interação e da participação. Esse aprendizado vai além do mero compartilhamento de informações e conhecimentos, englobando a negociação de significados. O processo é profundamente enriquecido pela troca dinâmica e pela construção conjunta de entendimentos, onde o diálogo e a colaboração desempenham papéis cruciais.

Para Larsson *et al.* (1998), o aprendizado interorganizacional pode ser classificado em três tipos principais: aprendizagem imitativa, onde uma organização copia práticas bem-sucedidas de outra; aprendizagem interativa, quando há troca ativa de conhecimento entre parceiros; e aprendizagem integrativa, quando ocorre a criação conjunta de novos conhecimentos. Cada um desses modos depende do nível de confiança, alinhamento estratégico e sistemas de governança entre as partes.

A transferência de conhecimento entre organizações, entretanto, não é automática. Szulanski (1996) aponta que existem várias barreiras à transferência de conhecimento, como a ambiguidade causal, a falta de motivação, e a ausência de absorção pela organização receptora. Por isso, a capacidade de absorção (ou absorptiva) torna-se essencial nesse processo. Cohen e Levinthal (1990) definem essa capacidade como a habilidade de reconhecer o valor de um novo conhecimento, assimilá-lo e aplicá-lo comercialmente, sendo ela um pré-requisito para o aprendizado interorganizacional eficaz.

Em contextos de inovação aberta, a aprendizagem interorganizacional é ainda mais relevante. Chesbrough (2003) argumenta que, para inovar de forma contínua, as organizações devem buscar conhecimento além de suas fronteiras, colaborando com universidades, *startups*, fornecedores e até mesmo concorrentes. Essa postura exige estruturas organizacionais flexíveis, bem como sistemas de governança que incentivem a confiança mútua e o compartilhamento de riscos e resultados.

Assim, tanto a aprendizagem organizacional quanto a aprendizagem interorganizacional podem ser compreendidas como condições relevantes para o desenvolvimento de capacidades dinâmicas. No nível organizacional, a aprendizagem está associada aos processos de

institucionalização do conhecimento, por meio dos quais experiências e conhecimentos individuais são incorporados às rotinas, práticas e sistemas da organização, contribuindo para a formação da memória organizacional e para a continuidade das competências ao longo do tempo (Huber, 1991; Argote, 2020). Já no nível interorganizacional, a aprendizagem ocorre a partir das interações e trocas de conhecimento entre diferentes organizações, permitindo o acesso a novas informações, experiências e práticas provenientes do ambiente externo. Conforme destacam Easterby-Smith, Lyles e Peteraf (2009), a articulação entre esses diferentes níveis de aprendizagem contribui para que as empresas desenvolvam habilidades para lidar com ambientes em constante transformação, favorecendo a adaptação contínua e a inovação organizacional.

2.4.1 Aprendizagem de Mercado

A aprendizagem de mercado refere-se aos processos pelos quais as organizações adquirem, interpretam e utilizam informações provenientes do ambiente competitivo, especialmente relacionadas a clientes, concorrentes e tendências do setor. Nesse contexto, o aprendizado não se limita à coleta de dados, mas envolve a capacidade organizacional de transformar informações de mercado em conhecimento útil para orientar decisões estratégicas e aprimorar práticas organizacionais. Conforme destaca Toaldo (2004), a aprendizagem de mercado ocorre a partir da interação contínua entre indivíduos, rotinas organizacionais e fontes externas de informação, permitindo que as empresas desenvolvam maior sensibilidade às mudanças do ambiente e fortaleçam sua capacidade de adaptação e inovação.

Estudos recentes destacam o papel da aprendizagem externa, que envolve a aquisição e integração de conhecimento proveniente de clientes, parceiros, fornecedores e outras fontes externas. Esse processo permite às organizações ampliar sua base de conhecimento e fortalecer sua capacidade de inovação, contribuindo para o desenvolvimento de novos produtos, processos e soluções organizacionais (Hu et al., 2023).

A literatura de marketing estratégico reconhece a orientação para o mercado como um dos principais fundamentos conceituais que sustentam os processos organizacionais de aprendizagem relacionados ao ambiente competitivo. Nesse contexto, Kohli e Jaworski (1990) definem a orientação para o mercado como o conjunto de atividades organizacionais voltadas à geração de inteligência de mercado, à disseminação dessas informações entre as diferentes áreas da empresa e à resposta coordenada às demandas e mudanças do ambiente competitivo.

Essa abordagem enfatiza que organizações orientadas para o mercado desenvolvem rotinas sistemáticas de coleta e compartilhamento de informações sobre clientes, concorrentes e tendências ambientais, criando condições favoráveis para a interpretação e utilização estratégica do conhecimento de mercado.

O modelo proposto por Kohli e Jaworski (1990) descreve esse processo como um sistema contínuo e interativo de gestão da informação de mercado, estruturado em três componentes principais. Esses elementos representam as práticas organizacionais que permitem às empresas captar sinais do ambiente competitivo, compartilhar conhecimento internamente e responder de forma coordenada às mudanças do mercado.

O primeiro componente refere-se à geração de inteligência de mercado, que envolve a coleta sistemática de informações sobre consumidores, concorrentes e demais fatores que influenciam o ambiente competitivo. Essa inteligência permite identificar oportunidades emergentes, compreender mudanças nas preferências dos clientes e antecipar possíveis ameaças competitivas. O segundo componente corresponde à disseminação da inteligência, que diz respeito à circulação das informações coletadas entre diferentes áreas e níveis hierárquicos da organização, garantindo que o conhecimento relevante seja compartilhado e incorporado aos processos decisórios. Por fim, o terceiro componente refere-se à resposta organizacional, que consiste na capacidade da empresa de agir com base nas informações adquiridas, ajustando suas estratégias, processos e operações para atender de forma mais eficaz às demandas do mercado (Kohli; Jaworski, 1990).

Embora o modelo tenha sido originalmente desenvolvido no contexto da orientação para o mercado, esses processos informacionais são amplamente reconhecidos na literatura como mecanismos fundamentais para o desenvolvimento da aprendizagem de mercado, uma vez que possibilitam às organizações adquirir, interpretar e utilizar conhecimento proveniente do ambiente externo para orientar suas decisões estratégicas e fortalecer sua competitividade.

A aprendizagem de mercado pode ser compreendida como o processo organizacional por meio do qual as empresas adquirem, interpretam e utilizam conhecimentos provenientes do ambiente competitivo para orientar suas decisões estratégicas e aprimorar seu desempenho. Nesse sentido, George S. Day (1994) argumenta que organizações capazes de aprender continuamente com o mercado desenvolvem competências superiores para interpretar sinais ambientais, compreender mudanças nas preferências dos consumidores e ajustar suas estratégias competitivas. Esse processo envolve não apenas a coleta de informações externas, mas também sua interpretação coletiva e incorporação às rotinas organizacionais, permitindo

que o conhecimento de mercado seja convertido em ações estratégicas que fortalecem a adaptação e a competitividade das empresas.

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 literatura recente também tem destacado que a aprendizagem de mercado pode ocorrer por meio de dois processos complementares: *exploration* e *exploitation*. Enquanto *exploration* envolve a busca por novos conhecimentos sobre clientes, tecnologias e mercados, *exploitation* se refere ao refinamento e à utilização de conhecimentos já existentes na organização (March, 1991). Estudos empíricos demonstram que ambas as formas de aprendizagem podem contribuir para a inovação e o desempenho organizacional, dependendo de sua articulação com as capacidades organizacionais existentes (Yang et al., 2020).

No contexto do marketing estratégico, tais processos são frequentemente descritos como marketing *exploration* e marketing *exploitation*, representando diferentes formas de adquirir e aplicar conhecimento de mercado para orientar decisões estratégicas e competitivas (Liu et al., 2024).

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 sobre clientes, concorrentes e tendências do ambiente competitivo; é necessário transformar essas informações em conhecimento

organizacional capaz de orientar decisões estratégicas. Nesse sentido, estudos clássicos sobre orientação para o mercado e aprendizagem organizacional já destacavam que a geração, disseminação e interpretação de informações de mercado constituem processos centrais para o desenvolvimento de capacidades organizacionais (Kohli; Jaworski, 1990; Sinkula, 1994; Slater; Narver, 1995). A partir dessa perspectiva, a aprendizagem de mercado envolve tanto atividades de *exploration* — relacionadas à busca e experimentação de novas informações e oportunidades — quanto atividades de *exploitation* — associadas ao aproveitamento e refinamento de conhecimentos e capacidades já existentes (March, 1991; He; Wong, 2004). Pesquisas mais recentes indicam que a integração desses dois processos, em uma lógica de ambidestria organizacional, aumenta a probabilidade de que insights de mercado sejam convertidos em inovação e desempenho superior (Veiga et al., 2024).

2.5 DESEMPENHO ORGANIZACIONAL E APRENDIZAGEM DE MERCADO

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).

O desempenho de mercado se refere à capacidade das organizações de se posicionarem de forma competitiva no ambiente externo, atingindo metas de crescimento, participação e rentabilidade (Porter, 1980). Este conceito é avaliado por meio de indicadores que refletem a eficiência e eficácia da organização em atender às demandas do mercado, além de consolidar sua posição frente aos concorrentes (Marconot, 2014).

Um dos principais indicadores de desempenho de mercado é a participação de mercado, que representa a proporção das vendas de uma empresa em relação ao total de vendas do setor ou segmento de atuação (Churchill; Paterson, 2004). Esse indicador é considerado uma medida de posicionamento competitivo, pois reflete a capacidade da empresa de conquistar e manter clientes frente à concorrência (Day, 1981). Uma elevação na participação de mercado costuma estar associada à efetividade das estratégias de marketing e inovação (Porter, 1985).

Outro elemento relevante é o volume de vendas e a geração de receita, que indicam o sucesso comercial das ações de marketing e vendas, além de refletirem a aceitação do mercado pelos produtos ou serviços ofertados (Lamba; Chiampra, 2020). O aumento nas vendas é frequentemente utilizado como indicativo de crescimento e sustentabilidade financeira, além de evidenciar a adaptação da organização às necessidades e preferências do consumidor (Ward, 2007).

Além disso, a capacidade de desenvolver e lançar novos produtos ou serviços constitui um importante indicador de desempenho de mercado, especialmente em ambientes altamente dinâmicos e inovadores (Utterback; Aberdeen, 1975). A inovação contribui para a diferenciação, fortalecimento da marca e ampliação das oportunidades de mercado (Nobel; Wit, 2012). Assim, o desenvolvimento de novos produtos é um reflexo da capacidade da organização de se ajustar às mudanças e de criar valor adicional (Tidd; Bessant; Pavitt, 2001).

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, entendida como a capacidade de capturar, interpretar e aplicar informações de clientes, concorrentes e tendências setoriais, 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 aprimorarem 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).

Além disso, essa capacidade de assimilação permite que as organizações identifiquem oportunidades para evolução e inovação. Ao assimilar informações pertinentes do mercado, as empresas podem não apenas criar novos produtos, mas também aprimorar os existentes. Esta abordagem proativa à inovação e ao desenvolvimento de produtos é essencial para se manter à frente da concorrência, permitindo que as empresas ofereçam soluções que melhor atendam às necessidades e expectativas em constante mudança dos clientes. A inovação contínua é uma força propulsora para o crescimento e a diferenciação no mercado (Gallon; Tolfo, 2016).

A capacidade de uma empresa de assimilar informações está profundamente ligada à sua habilidade de se adaptar às mudanças no mercado. As empresas que são ágeis e eficientes no aprendizado e na absorção de novas informações tendem a se destacar em ambientes altamente competitivos. Essa agilidade permite que elas respondam rapidamente às dinâmicas do mercado, mantendo-se relevantes e à frente de seus concorrentes. Portanto, a aptidão para aprender e se adaptar é um fator chave para o sucesso e a sobrevivência em mercados que estão sempre evoluindo (Lana, 2016).

Nesse contexto, a capacidade de aprender com o mercado também se reflete na eficiência operacional das organizações. À medida que as empresas compreendem de forma mais aprofundada as necessidades, preferências e comportamentos dos clientes, tornam-se capazes de ajustar e otimizar seus processos internos, reduzir custos e aprimorar a qualidade dos produtos e serviços oferecidos. Dessa forma, a aprendizagem de mercado não apenas favorece a adaptação estratégica ao ambiente competitivo, mas também contribui para melhorias no desempenho organizacional. Conforme destacam Jiménez-Jiménez e Sanz-Valle (2011), tanto a aprendizagem organizacional quanto a inovação exercem influência positiva sobre o desempenho das empresas.

Estudos empíricos demonstram que a aprendizagem de mercado influencia positivamente diversas dimensões do desempenho organizacional. Empresas capazes de assimilar e interpretar informações provenientes do mercado tendem a fortalecer suas capacidades inovadoras, desenvolvendo novos produtos e serviços mais alinhados às

necessidades dos clientes. Nesse sentido, a literatura destaca o papel da capacidade absorptiva, entendida como a habilidade da organização de reconhecer o valor de novos conhecimentos externos, assimilá-los e aplicá-los em suas atividades (Cohen; Levinthal, 1990). Conforme argumenta Daghfous (2004), níveis mais elevados de capacidade absorptiva estão associados ao desenvolvimento da inovação e à melhoria do 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 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, na medida em que amplia a capacidade das empresas de interpretar mudanças no ambiente competitivo e ajustar suas estratégias e operações. Organizações que promovem processos contínuos de aprendizagem conseguem responder de forma mais ágil a desafios e oportunidades emergentes. Nessa perspectiva, a literatura também destaca o papel da aprendizagem organizacional no desenvolvimento de capacidades dinâmicas. Chen e Zheng (2022) demonstram que a aprendizagem organizacional exerce impacto positivo sobre as capacidades de integração e reconfiguração de recursos, as quais contribuem para o desempenho organizacional.

Nesse contexto, a aprendizagem de mercado depende da capacidade das organizações de captar, interpretar e utilizar continuamente informações provenientes do ambiente competitivo. A análise sistemática de dados de mercado bem como o monitoramento das necessidades e preferências dos consumidores possibilitam às empresas identificar tendências emergentes e ajustar suas estratégias de marketing de forma mais eficaz. Ao transformar essas informações em conhecimento aplicável, as organizações conseguem desenvolver produtos e serviços mais alinhados às expectativas do mercado, aprimorar seus processos decisórios e fortalecer o relacionamento com os clientes. Dessa forma, a aprendizagem de mercado contribui

não apenas para a adaptação estratégica, mas também para a melhoria do desempenho organizacional, ao favorecer a inovação, a satisfação dos clientes e a competitividade das empresas (Carvalho; Cândido, 2019; Oliveira; Melo, 2020; Cordenonsi; Barin; Ellensohn, 2022).

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, conseqüentemente, 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, é importante distinguir a aprendizagem de mercado da orientação para aprendizagem. Enquanto a aprendizagem de mercado refere-se aos processos pelos quais as organizações adquirem, interpretam e utilizam informações provenientes do ambiente competitivo, a orientação para aprendizagem representa uma predisposição cultural que estimula a busca, o compartilhamento e a aplicação do conhecimento dentro da organização. A literatura sugere que essa orientação favorece a consolidação dos processos de aprendizagem de mercado, ao criar condições organizacionais propícias para a geração e utilização de conhecimento estratégico. Assim, a orientação para aprendizagem pode atuar como um mecanismo que potencializa os efeitos da orientação para o mercado sobre o desempenho organizacional. 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. De forma complementar, Inthavong *et al.* (2023) indicam

que a aprendizagem organizacional contribui não apenas para o desempenho econômico, mas também para resultados associados 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.

Os canais digitais oferecem às empresas oportunidades relevantes para ampliar a interação com seus clientes, possibilitando o acesso a um volume maior de informações sobre necessidades, preferências e comportamentos de consumo. Essa proximidade pode contribuir para o fortalecimento do relacionamento entre empresas e clientes, favorecendo a geração de insights relevantes para a atuação no mercado (Silva, 2021). Entretanto, a simples disponibilidade de informações não garante, por si só, a geração de conhecimento organizacional. A literatura sobre aprendizagem organizacional destaca que a transformação de informações em conhecimento depende de processos de interpretação, compartilhamento e construção coletiva de significado entre os indivíduos nas organizações (Huber, 1991; Weick, 1995; Argote, 2020). Nesse sentido, a aprendizagem ocorre não apenas pela coleta de dados do

mercado, mas também pelas interações sociais e pela capacidade dos indivíduos de interpretar e integrar essas informações às práticas e decisões organizacionais.

Além disso, a literatura de aprendizagem organizacional destaca que a aquisição de informações provenientes do ambiente externo não garante, por si só, a geração de conhecimento organizacional. A aprendizagem envolve processos sociais de interpretação, discussão e compartilhamento de informações entre os membros da organização. Nesse sentido, o conhecimento é construído coletivamente a partir das interações entre indivíduos, grupos e rotinas organizacionais, nas quais diferentes experiências e perspectivas contribuem para a formação de significados compartilhados (Huber, 1991; Antonello; Godoy, 2010; Argote, 2020). Assim, a aprendizagem de mercado depende não apenas da coleta de dados e informações sobre clientes e concorrentes, mas também da capacidade dos indivíduos de interpretar essas informações, integrá-las às práticas organizacionais e transformá-las em conhecimento útil para a tomada de decisões estratégicas. Dessa forma, a aprendizagem de mercado pode ser compreendida como um processo organizacional dinâmico que articula aquisição de informações, interpretação coletiva e aplicação estratégica do conhecimento, constituindo um elemento central para o desenvolvimento de capacidades organizacionais e para a adaptação das empresas em ambientes competitivos.

2.5.1 Síntese Teórica

O desempenho organizacional se refere à capacidade da empresa de alcançar seus objetivos estratégicos, operacionais e financeiros, gerando valor sustentável para os stakeholders. No contexto do modelo Estrutura-Conduta-Desempenho (ECD), o desempenho é analisado como resultado da interação entre a estrutura de mercado (número de competidores, barreiras de entrada, concentração), a conduta organizacional (estratégias competitivas, inovação, marketing) e os resultados observáveis (preço, produção, lucratividade e participação de mercado) (Bain, 1956; Scherer; Ross, 1990). Esse enfoque permite avaliar como decisões estratégicas e características do setor influenciam o desempenho empresarial (Bain, 1956; Scherer; Ross, 1990).

O Valor Baseado em Recursos (VBR – *Value-Based Resources*) complementa a análise do desempenho ao sustentar que os recursos da empresa—tangíveis e intangíveis—são fontes de vantagem competitiva quando raros, difíceis de imitar e exploráveis pela organização. A integração entre recursos valiosos e capacidades dinâmicas permite que a empresa reconfigure

ativos, capture oportunidades de mercado e gere desempenho superior, reforçando o efeito da estrutura e conduta na performance organizacional (Cristofaro; Helfat; Teece, 2025; Bechtel; Kaufmann; Kock, 2023).

As capacidades dinâmicas, estruturadas em *sensing*, *seizing* e *transforming*, oferecem mecanismos para que a organização adapte a sua conduta estratégica de acordo com a estrutura do mercado, maximizando o desempenho. O *sensing* permite captar informações sobre clientes, concorrentes e tendências; o *seizing* transforma essas informações em iniciativas estratégicas; e o *transforming* reconfigura recursos e processos para sustentar inovação. A aprendizagem de mercado é fundamental nesse contexto, pois garante que o conhecimento coletado seja interpretado, disseminado e aplicado para decisões estratégicas mais eficazes, refletindo diretamente no desempenho (Ali *et al.*, 2010; Teece, 2007; Stefia *et al.*, 2024).

A aprendizagem de mercado também reforça a lógica da Visão Baseada em Recursos e da perspectiva das capacidades dinâmicas, ao permitir que informações provenientes do ambiente competitivo sejam transformadas em conhecimento acionável dentro da organização. Esse processo possibilita decisões mais precisas, antecipação de tendências, inovação em produtos e serviços e uma alocação mais eficiente de recursos, contribuindo para o desenvolvimento e a renovação de capacidades organizacionais. Como resultado, organizações que desenvolvem processos sistemáticos de aprendizagem de mercado tendem a alcançar desempenho superior, tanto em dimensões financeiras quanto não financeiras (Ali *et al.*, 2010; Bechtel; Kaufmann; Kock, 2023).

Em síntese, o desempenho organizacional é resultado da integração entre estrutura de mercado (ECD), conduta organizacional, recursos valiosos (VBR), capacidades dinâmicas e aprendizagem de mercado. A combinação dessas dimensões permite que a organização reaja e antecipe mudanças, inove continuamente e sustente vantagem competitiva de longo prazo, consolidando-se como um agente adaptativo e resiliente no mercado (Teece, 2007; Cristofaro; Helfat; Teece, 2025; Kump *et al.*, 2019).

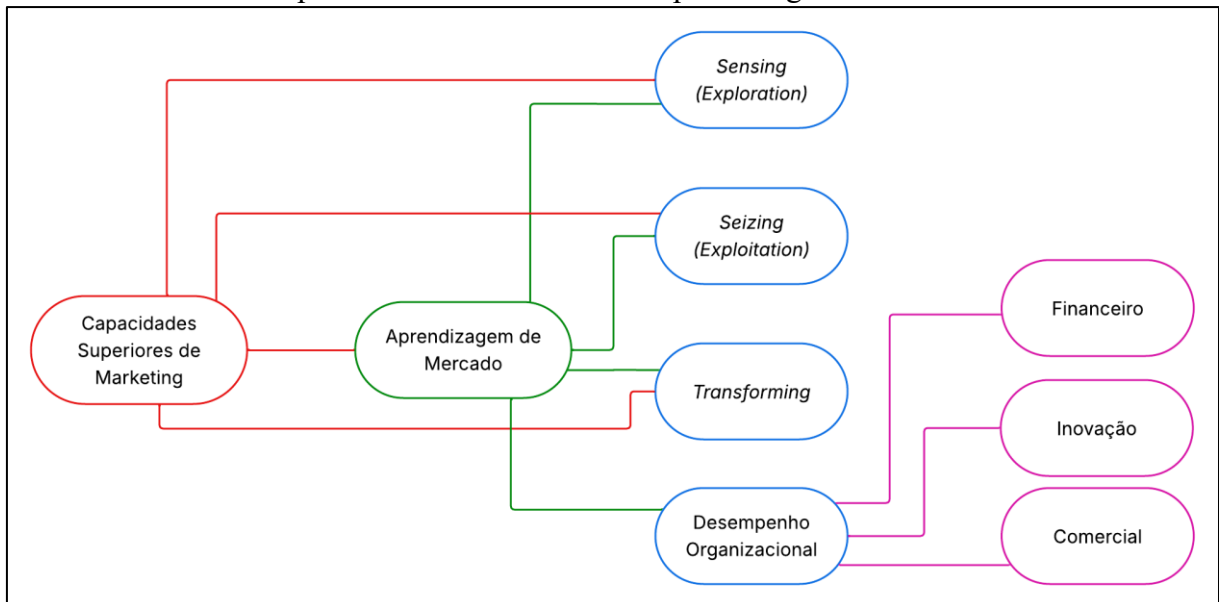
Partindo destas considerações, o Quadro 2 resume os conceitos chave, uma breve descrição e principais autores renomados.

Quadro 2: 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, conseqüentemente, 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 <i>et al.</i> (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), 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)
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).

Figura 2: Modelo teórico da relação entre aprendizagem de mercado, capacidades dinâmicas e desempenho organizacional



Fonte: elaborada pela autora (2026).

A Figura 2 apresenta a aprendizagem de mercado como elemento central na articulação entre as capacidades dinâmicas — *sensing*, *seizing* e *transforming* — e o desempenho

organizacional. Destaca-se o papel das capacidades superiores de marketing como capacidades de ordem mais elevada, responsáveis por orquestrar e reconfigurar recursos e competências organizacionais, possibilitando a integração do conhecimento de mercado às decisões estratégicas e à geração de resultados financeiros, comerciais e de inovação.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo delinea a metodologia empregada na pesquisa qualitativa que visa compreender como as empresas aprendem no setor moveleiro da Serra Gaúcha. Os procedimentos metodológicos, o delineamento da pesquisa, o objeto da pesquisa e os participantes do estudo, bem como o processo de coleta de dados, são discutidos em detalhes.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

A investigação foi realizada por meio de uma pesquisa de natureza qualitativa, que permite uma compreensão aprofundada dos fenômenos estudados, favorecendo a análise de processos, percepções e dinâmicas internas das empresas do setor moveleiro da Serra Gaúcha. Segundo Gil (2018), a pesquisa qualitativa é adequada para trabalhar com textos, entrevistas, observações e outros métodos de coleta que produzem dados em forma de textos, gravados e transcritos, facilitando uma análise detalhada e contextualizada.

Além disso, a abordagem qualitativa é flexível e adaptativa, permitindo que os pesquisadores ajustem seus métodos conforme necessário ao longo do estudo. Creswell (2014) afirma que os procedimentos metodológicos qualitativos se adaptam às peculiaridades do campo de estudo por serem flexíveis e dinâmicos. Essa flexibilidade é essencial para explorar novas questões e hipóteses que possam surgir durante a pesquisa.

Em relação aos objetivos, a pesquisa apresenta-se como exploratória e descritiva. A investigação exploratória visa compreender aspectos ainda pouco explorados do fenômeno, identificar variáveis relevantes, e possibilitar a formulação de hipóteses futuras (Gil, 2018). Já a dimensão descritiva busca caracterizar e detalhar as práticas de aprendizagem de mercado nas empresas estudadas, oferecendo um retrato preciso do setor moveleiro na região (Gil, 2018; Yin, 2015).

Esta pesquisa adota uma abordagem qualitativa de natureza exploratória, adequada para investigar fenômenos complexos e pouco explorados na literatura, especialmente quando o objetivo é compreender processos organizacionais e interpretações dos atores envolvidos. A pesquisa qualitativa busca explorar e compreender significados atribuídos pelos indivíduos a um determinado fenômeno, permitindo aprofundar a compreensão de contextos, experiências e práticas organizacionais (Creswell; Poth, 2018).

A escolha de uma abordagem exploratória justifica-se pelo fato de que a aprendizagem de mercado e sua relação com capacidades dinâmicas ainda apresentam lacunas empíricas em determinados contextos organizacionais e setoriais. Pesquisas exploratórias são especialmente indicadas quando o fenômeno investigado não foi amplamente estudado ou quando se busca gerar compreensão aprofundada e identificar padrões emergentes a partir da realidade empírica (Barroga, 2022).

Como técnica de coleta de dados, foram utilizadas entrevistas semiestruturadas, amplamente empregadas em pesquisas qualitativas por possibilitarem equilíbrio entre direcionamento temático e flexibilidade analítica. Esse formato permite explorar percepções, experiências e interpretações dos participantes, ao mesmo tempo em que mantém consistência na abordagem dos temas centrais da pesquisa (Merriam; Tisdell, 2015; Patton, 2015). As entrevistas semiestruturadas são particularmente adequadas em estudos exploratórios, pois permitem aprofundar aspectos emergentes ao longo da interação com os participantes e compreender o fenômeno investigado a partir da perspectiva dos próprios atores organizacionais.

Dessa forma, a abordagem qualitativa exploratória adotada neste estudo permitiu compreender, a partir das narrativas dos participantes, como se manifestam os processos de aprendizagem de mercado e sua relação com as capacidades dinâmicas no contexto organizacional investigado.

A seleção das empresas participantes se deu por amostragem intencional, baseada em critérios de relevância e representatividade, garantindo que os casos escolhidos ofereçam uma rica fonte de dados sobre os temas centrais da pesquisa (Patton, 2002). As empresas foram escolhidas com base na sua experiência e práticas reconhecidas em aprendizagem organizacional, assegurando que os dados coletados sejam relevantes e significativos.

O uso de múltiplos casos também aumenta a validade externa da pesquisa, permitindo a generalização dos achados para contextos semelhantes. Yin (2018) destaca que a replicação lógica entre os casos proporciona uma base mais sólida para a generalização teórica do que um estudo de caso único. Ao comparar os processos de aprendizagem em diferentes empresas, a pesquisa buscou identificar padrões recorrentes e desenvolver uma teoria mais robusta sobre como as empresas aprendem em diferentes contextos organizacionais.

A coleta de dados no estudo de caso múltiplo se deu através de entrevistas semiestruturadas, que ofereceram insights detalhados sobre as percepções dos participantes.

Além disso, a análise comparativa entre os diferentes casos permitiu a identificação de práticas comuns e divergentes nos processos de aprendizagem organizacional, enriquecendo a análise e permitindo uma compreensão mais ampla dos fenômenos em estudo (Stake, 2006). Essa análise comparativa é essencial para desenvolver uma teoria abrangente sobre a aprendizagem organizacional, considerando as nuances e particularidades de cada setor.

Em termos de análise de dados, a pesquisa seguiu a metodologia de Análise de Conteúdo de Bardin (2016), estruturada em três etapas: (1) pré-análise, com leitura flutuante e organização do material; (2) exploração, envolvendo codificação e categorização temática; e (3) tratamento, inferência e interpretação, fase em que os resultados foram articulados ao referencial teórico para identificação dos sentidos e padrões presentes nas falas.

3.2 PARTICIPANTES DO ESTUDO

O entendimento do público-alvo é fundamental para a compreensão dos processos de aprendizagem de mercado nas empresas do setor moveleiro, uma vez que diferentes departamentos e profissionais contribuem de formas variadas para esse fenômeno. Segundo Gil (2018, p. 43), “a definição do público-alvo possibilita que o pesquisador identifique e compreenda os atores envolvidos no fenômeno estudado, garantindo maior precisão na coleta e análise dos dados.” Dessa forma, este estudo busca aprofundar o conhecimento acerca das percepções, práticas e estratégias adotadas por profissionais de diferentes áreas dentro das empresas da Serra Gaúcha, que atuam diretamente na relação com o mercado, contribuindo para uma análise mais abrangente e contextualizada do processo de aprendizagem.

Nas décadas de 1960 e 1970, o setor moveleiro brasileiro passou por um processo expressivo de expansão, caracterizado pela formação e consolidação de polos produtivos regionais e pelo fortalecimento de aglomerações industriais especializadas. Esse movimento foi impulsionado pelo crescimento do mercado interno, pela disponibilidade de matérias-primas e pelo avanço da industrialização, contribuindo para a estruturação da cadeia produtiva do mobiliário em diversas regiões do país e para a ampliação da capacidade produtiva nacional (FIERGS, 2022).

Atualmente, a indústria moveleira brasileira caracteriza-se por uma estrutura diversificada e competitiva, composta por empresas de diferentes portes e níveis de especialização, que atendem tanto ao mercado doméstico quanto ao mercado internacional. O setor apresenta relevância econômica significativa, destacando-se pela geração de emprego,

pelo dinamismo das exportações e pelos investimentos em design, inovação e eficiência produtiva, evidenciando sua capacidade de adaptação às exigências do ambiente competitivo contemporâneo (SECEX, 2023).

No contexto do Rio Grande do Sul, o desenvolvimento do setor moveleiro está intimamente relacionado ao processo de imigração europeia, especialmente italiana e alemã, que introduziu técnicas artesanais, conhecimentos de marcenaria e práticas produtivas que moldaram a base industrial da região. Essa herança histórica contribuiu para a formação de empresas familiares e para a posterior consolidação de um dos principais polos moveleiros do país, particularmente na Serra Gaúcha, onde o setor evoluiu para estruturas industriais mais complexas e orientadas ao mercado (SINDMÓVEIS, 2023).

A seleção das empresas participantes se deu por amostragem intencional, baseada em critérios de relevância e representatividade, garantindo que os casos escolhidos ofereçam uma rica fonte de dados sobre os temas centrais da pesquisa (Patton, 2002).

Dito isso, a seleção das empresas participantes foi realizada de forma criteriosa, buscando-se empresas de porte médio e grande. A opção por investigar médias e grandes empresas justifica-se pela maior probabilidade de encontrarem-se processos de aprendizagem de mercado mais estruturados e formalizados. Empresas maiores, conforme destacado por autores como Sinkula (2002), tendem a apresentar uma orientação para o mercado mais sistemática, impulsionada pela necessidade de gerenciar a complexidade de mercados mais amplos e pela disponibilidade de recursos dedicados à inteligência competitiva. Essa abordagem permitirá uma análise comparativa e uma compreensão mais ampla dos processos de aprendizagem nos setores moveleiro, contribuindo para o desenvolvimento de conhecimentos teóricos e práticos sobre a aprendizagem organizacional.

A participação das empresas selecionadas na pesquisa foi voluntária e baseada no interesse e comprometimento com o estudo. Como sugere Yin (2018), a cooperação dos participantes é peça-chave para garantir o acesso a informações relevantes e a colaboração durante todo o processo de pesquisa. Portanto, as empresas escolhidas foram aquelas que demonstraram disposição para colaborar e compartilhar informações sobre seus processos de aprendizagem.

3.2.1 Empresas Seleccionadas

Esta pesquisa contou com entrevistados de três empresas do setor moveleiro brasileiro, selecionadas de forma intencional em função de sua relevância no setor e da possibilidade de acesso às informações necessárias para a realização da investigação. As organizações escolhidas apresentam trajetórias consolidadas no mercado e adotam diferentes modelos gerenciais e estratégias de atuação, o que permite observar distintas práticas relacionadas à aprendizagem de mercado e ao desenvolvimento de capacidades organizacionais. A seleção desses casos buscou, portanto, proporcionar maior riqueza analítica e comparativa ao estudo, possibilitando a identificação de padrões e particularidades nos processos de aprendizagem organizacional investigados. A seguir, apresenta-se uma caracterização sintética das organizações e dos respectivos participantes da pesquisa.

3.2.1.1 Empresa 1

A Empresa 1 (Emp1) é uma empresa brasileira de referência no segmento de móveis de alto padrão, com atuação nacional e internacional. Com décadas de experiência no mercado, consolidando-se pela produção artesanal, pelo design autoral e pela presença comercial em diversos países. Enquadra-se como empresa de porte médio no setor moveleiro.

O entrevistado Empresa 1 (Ent1) é um profissional de 33 anos, atuando como gerente de exportação. Está na empresa há 7 meses, período que corresponde integralmente ao tempo no cargo. É formado em Comércio Exterior, possui especialização em Relações Internacionais e encontra-se cursando Mestrado em Administração. Sua trajetória profissional é marcada por experiência contínua na área de exportação: iniciou a carreira em uma assessoria de comércio exterior, onde permaneceu por três anos. Em seguida, atuou por 11 anos em outra empresa do setor moveleiro, iniciando como assistente, passando a analista e, posteriormente, a supervisor de mercado, sempre em atividades relacionadas à exportação. Após esse ciclo, migrou para a Empresa 1, dando continuidade à sua trajetória no segmento.

3.2.1.2 Empresa 2

A Empresa 2 é uma empresa tradicional do setor moveleiro, com décadas de atuação no setor e especializada na produção de móveis com predominância de madeira, valorizando

qualidade, ergonomia e design. A empresa se enquadra como empresa de médio porte, com relevância histórica e contínua expansão no segmento.

O entrevistado da Empresa 2 (Ent2) é um profissional de 36 anos, ocupando o cargo de gerente comercial. Possui 21 anos de experiência na empresa, sendo 15 anos no cargo atual. É graduado em Administração de Empresas. Sua trajetória profissional foi inteiramente construída dentro da organização: iniciou ainda na adolescência, trabalhando na fábrica durante as férias escolares e, posteriormente, ingressando formalmente aos 15 anos na área de embalagem. Evoluiu progressivamente até assumir a gestão comercial, constituindo uma carreira integralmente desenvolvida na empresa.

3.2.1.3 Empresa 3

Com décadas de atuação, a Empresa 3 (Emp3) é uma das principais fabricantes brasileiras de móveis planejados e soluções personalizadas, contando com forte presença nacional e internacional por meio de uma rede estruturada de franquias. Enquadra-se como uma empresa de grande porte no setor moveleiro, destacando-se pela inovação em processos, amplitude de portfólio e capacidade de atendimento consultivo.

A empresa contou com dois participantes na pesquisa, ambos com experiência consolidada na área comercial e de mercado.

O primeiro entrevistado da Empresa 3 possui 37 anos e atua como coordenador da área de consultoria. Está na empresa há 8 anos, sendo 4 anos no cargo atual. É graduado em Administração de Empresas e possui experiência profissional diversificada entre a empresa familiar e a empresa em questão, tendo retornado duas vezes à organização ao longo da carreira.

O segundo entrevistado tem 42 anos e ocupa a função de gerente da área de mercado. Possui 15 anos de atuação na empresa, sendo 5 anos no cargo. É formado em Administração de Empresas e também cursou Tecnologia em Design Moveleiro. Sua experiência no setor é ampla, somando 28 anos de atuação contínua no segmento de móveis, passando por diferentes etapas produtivas e áreas de gestão, com forte especialização na dinâmica comercial e de mercado.

Embora a Empresa 3 tenha contado com dois participantes, ambos responderam à entrevista de forma conjunta e complementar. Assim, optou-se por identificá-los em conjunto como Ent3, a fim de padronizar a análise e manter a equivalência de um entrevistado por empresa.

3.3 COLETA DE DADOS

O processo de coleta de dados envolve a seleção e implementação de métodos de coleta que permitam uma investigação detalhada dos processos de aprendizagem de mercado nas empresas estudadas. Nesta proposta de investigação, com o intuito de responder ao problema de pesquisa: “Como ocorre a aprendizagem de mercado em empresas do setor moveleiro da Serra Gaúcha?”, o instrumento utilizado para a coleta de dados foi o de entrevistas semiestruturadas.

Na presente pesquisa, a opção pela utilização de entrevistas semiestruturadas como principal instrumento de coleta de dados se justifica pela sua adequação à abordagem qualitativa e exploratória do estudo. As entrevistas semiestruturadas, conforme ressaltado por Flick (2018, p. 157), "oferecem um equilíbrio entre a flexibilidade para explorar temas emergentes e a estrutura para garantir que todos os tópicos relevantes sejam abordados", permitindo assim uma compreensão aprofundada dos processos de aprendizagem de mercado nas empresas do setor moveleiro da Serra Gaúcha.

As entrevistas foram realizadas com gestores das empresas selecionadas. Essas entrevistas permitiram uma exploração aprofundada dos processos de aprendizagem, incluindo práticas, desafios e estratégias adotadas pelas empresas.

A entrevista com o representante da Emp1 foi conduzida de forma on-line, por meio da plataforma Google Meet, com duração de 55 minutos. Já as entrevistas com os demais participantes foram realizadas presencialmente. Com o entrevistado da Emp2, a entrevista teve a duração de 84 minutos, enquanto que, com os da Emp3, a duração foi de 90 minutos. É importante mencionar que todas as entrevistas foram gravadas com a autorização prévia dos participantes. O Quadro 3 apresenta de forma resumida a caracterização das empresas e dos entrevistados:

Quadro 3: Caracterização das empresas e dos entrevistados

		Emp1	Emp2	Emp3	
Características das empresas	Atividade principal	Desenvolvimento, fabricação e comercialização de móveis residenciais de alto padrão, com foco em design autoral, produção industrial em escala controlada e atuação no mercado nacional e internacional.	Fabricação e comercialização de móveis residenciais em madeira, com ênfase em soluções funcionais e estéticas para diferentes ambientes, atendendo principalmente o mercado nacional por meio de redes varejistas e parcerias comerciais.	Desenvolvimento, fabricação e comercialização de móveis planejados sob medida, voltados a ambientes residenciais, com forte orientação ao cliente, customização de soluções e atuação por meio de rede de lojas exclusivas.	
	Porte	Médio	Médio	Grande	
		Ent1	Ent2	Ent3	Ent4
Características dos entrevistados	Idade	33 anos	36 anos	37 anos	42 anos
	Função	Gerente de exportação	Gerente comercial	Coordenador de consultoria	Gerente de mercado
	Tempo de empresa	7 meses	21 anos	8 anos	15 anos
	Tempo na atividade	7 meses	15 anos	4 anos	5 anos

Fonte: elaborado pela autora

A análise das entrevistas foi conduzida segundo o procedimento de Análise de Conteúdo proposto por Bardin (2016), seguindo suas três etapas fundamentais. Na pré-análise, realizou-se a organização e leitura flutuante do material, definindo-se as unidades de registro e o recorte temático alinhado aos objetivos da pesquisa. Em seguida, na etapa de exploração do material, procedeu-se à codificação e categorização das falas, estruturadas conforme os blocos temáticos do roteiro de entrevista. Por fim, na fase de tratamento dos resultados, inferência e interpretação, os conteúdos categorizados foram articulados ao referencial teórico, permitindo identificar padrões, convergências e especificidades entre os casos analisados. Esse processo assegurou rigor metodológico, coerência interna e profundidade interpretativa ao estudo.

3.3.1 Instrumento de Coleta de Dados

Para a coleta de dados, foi elaborado um roteiro de entrevista semiestruturado, organizado a partir de construtos amplamente utilizados na literatura sobre aprendizagem organizacional, capacidades dinâmicas e orientação para o mercado (APÊNDICE A). O

instrumento foi estruturado em blocos temáticos que orientaram a análise: (A) Aprendizagem de mercado, fundamentada em Toaldo (2004); (B) *Sensing*, relacionado à detecção e interpretação de sinais ambientais; (C) *Seizing*, voltado ao aproveitamento de oportunidades; (D) *Transforming*, referente à adaptação e inovação organizacional; (E) *Explorative learning*, baseado em Zhang *et al.* (2023); (F) *Exploitative learning*, também derivado das perspectivas de Zhang *et al.* (2023); (G) Orientação para o mercado, com apoio conceitual em Guerra e Camargo (2024); e (H) Desempenho, abordando variações recentes em faturamento, participação de mercado e resultados financeiros. O roteiro de entrevista incluiu ainda um bloco destinado à caracterização do entrevistado, contemplando idade, formação, trajetória e tempo de atuação na empresa. Esse formato permitiu conduzir entrevistas aprofundadas e alinhadas aos objetivos analíticos da pesquisa.

3.4 CONSIDERAÇÕES ÉTICAS

Todas as etapas da pesquisa serão conduzidas em conformidade com os princípios éticos, garantindo o respeito aos participantes, a confidencialidade dos dados e a integridade da pesquisa. Foi obtido o consentimento de todos os participantes para a gravação das entrevistas, e tomadas medidas para garantir a anonimização e a segurança dos dados coletados.

A condução ética da pesquisa é fundamental para proteger os direitos e o bem-estar dos participantes envolvidos no estudo. Como destaca Bryman (2016), os pesquisadores devem garantir que todas as etapas da pesquisa sejam realizadas de maneira ética e respeitosa, priorizando a dignidade e os direitos dos participantes. Isso inclui o respeito à autonomia dos participantes, a garantia de sua privacidade e a proteção contra danos físicos, emocionais ou sociais.

O consentimento informado dos participantes constitui um princípio fundamental da ética em pesquisa, assegurando que os indivíduos estejam plenamente esclarecidos acerca dos objetivos, procedimentos, potenciais riscos e benefícios do estudo antes de concordarem em participar. Conforme destaca Fisher (2017), o consentimento informado envolve a comunicação clara e acessível dessas informações, bem como a garantia do direito de recusa ou desistência a qualquer momento, sem qualquer tipo de prejuízo ou constrangimento.

Adicionalmente, em conformidade com as diretrizes éticas para pesquisas envolvendo seres humanos, especialmente a Conselho Nacional de Saúde por meio da Resolução CNS nº 510/2016, assegura-se a proteção da privacidade e do sigilo dos participantes. Nesse sentido,

os termos de consentimento informado foram devidamente obtidos e arquivados pela pesquisadora, não sendo anexados ao presente trabalho com o intuito de preservar a confidencialidade dos participantes. Esses documentos permanecerão armazenados em arquivo seguro pelo período mínimo de cinco anos, conforme recomendação normativa.

Além do consentimento informado, foram adotadas medidas para garantir a confidencialidade e anonimato dos dados coletados. Isso inclui a utilização de códigos ou pseudônimos para identificar os participantes nos registros da pesquisa, a fim de proteger sua identidade e privacidade. Como observa Creswell (2014), a confidencialidade dos dados é essencial para garantir a confiança e a cooperação dos participantes, permitindo-lhes compartilhar informações sensíveis sem temer retaliação ou exposição pública.

A segurança dos dados também foi uma preocupação central, com a implementação de medidas adequadas para proteger as informações coletadas contra acesso não autorizado, uso indevido ou perda. Como destaca Bryman (2016), a segurança dos dados é de suma importância para proteger a privacidade e a confidencialidade dos participantes, bem como a integridade e a validade da pesquisa como um todo.

4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Esta seção apresenta a descrição e análise dos resultados obtidos a partir das entrevistas realizadas com os gestores das empresas participantes do estudo. A análise foi conduzida com base na técnica de análise de conteúdo, tomando como referência os construtos teóricos que fundamentaram o roteiro de entrevista e o modelo analítico da pesquisa. Assim, a apresentação dos resultados está estruturada em blocos temáticos que refletem as dimensões investigadas: (i) aprendizagem de mercado; capacidades dinâmicas, operacionalizadas a partir dos microfundamentos (ii) *sensing*, (iii) *seizing* e (iv) *transforming*; processos de aprendizagem organizacional, contemplando (v) *explorative learning* e (vi) *exploitative learning*; (vii) orientação para o mercado; e (viii) desempenho organizacional. Em cada uma dessas dimensões, são apresentadas as evidências empíricas obtidas nas entrevistas, organizadas em categorias analíticas e acompanhadas de trechos representativos dos participantes, buscando evidenciar padrões, convergências e particularidades entre as empresas investigadas.

4.1 APRENDIZAGEM DE MERCADO

O primeiro bloco — Aprendizagem de Mercado — investigou como as organizações desenvolvem sensibilidade e consciência em relação ao ambiente em que atuam.

Esse estágio inicial reflete a construção do olhar voltado ao mercado, no qual a organização passa a reconhecer a importância do aprendizado como base para interpretar sinais externos e internos. A partir das práticas de observação, reflexão e compartilhamento de experiências, a conscientização emerge como o ponto de partida do processo de aprendizagem de mercado, sustentando a formação das capacidades dinâmicas.

O bloco de perguntas sobre aprendizagem de mercado contou com nove questões, que têm suas respostas analisadas a seguir.

4.1.1 Forma como a empresa aprende sobre o mercado

Na primeira pergunta, os participantes precisavam descrever a forma como as suas empresas aprendem sobre o mercado. As respostas indicam que as três empresas aprendem sobre o mercado por meio da combinação de diferentes fontes de informação e mecanismos de interpretação interna. De modo geral, observa-se que esse aprendizado ocorre a partir do contato

direto com o mercado — seja por meio da participação em feiras, visitas a clientes e concorrentes, atuação de representantes comerciais ou interação com canais de venda — aliado a processos internos de compartilhamento e análise das informações coletadas. Embora com diferentes níveis de formalização, as empresas demonstram mobilizar tanto fontes externas quanto rotinas organizacionais para captar e interpretar sinais do ambiente competitivo.

O Quadro 4 traz os trechos mais relevantes de cada resposta:

Quadro 4: Resposta sobre a forma como a empresa aprende sobre o mercado

Entre- vistado	Resposta
Ent1	<i>Ele (o diretor) faz viagens para as principais feiras de design, que no caso do móvel é Milão, né? As principais feiras de desenvolvimento de design de móveis. E ele também paga por materiais, por reportes de tendência. O segundo ponto é pelo próprio supervisor de vendas, a gente vai tanto nas nossas lojas, quanto nas concorrentes e meio que tenta estudar o máximo possível para trazer de volta para a fábrica depois.</i>
Ent2	<i>Eu acho que a principal forma que a empresa aprende sobre o mercado é estando presente e ativa nele em diversos meios. Seja nas redes sociais, seja no site, seja no trabalho que o nosso departamento comercial faz com os representantes comerciais nas lojas físicas, que é o nosso principal canal de vendas, são as lojas. O representante tem o canal aberto, ele pode ou trazer para a equipe de vendas ou direto para a equipe de design, desenvolvimento. Recentemente foi criado um grupo com os nossos principais representantes, que são os que realmente formam a opinião e que tem a maior praça. E a gente chama de banco de ideias. Então tudo que surge de ideia, de possibilidade, a gente joga naquele grupo. Quando a empresa está trabalhando no desenvolvimento de produtos, que acontece duas vezes por ano, é revisitado ali, tá, para que lado que a empresa vai agora? Já nas melhorias do dia a dia, em acabamentos, cai normalmente no canal assistência técnica. Então, esse canal filtra as informações que chegam, avalia se há um defeito pontual ou se há um defeito recorrente. Se há um defeito recorrente, ele compartilha com a nossa equipe de fábrica. Toda semana, quinzenalmente, tem reuniões de assistência técnica e aí a gente avalia as assistências nos últimos 15 dias.</i>
Ent3	<i>A gente tem esse grupo de mercado que é muito focado na área do mercado e a gente está em campo mensalmente. São 15 pessoas que vão a campo visitar a loja, entendendo as particularidades de cada mercado. E neste ano em específico a gente entendeu que precisava profissionalizar um pouco mais essa visão. para sair muito das percepções e da análise de campo e ir para um caminho de consultoria mesmo. Então a gente contratou uma consultoria externa que está nos dando esse suporte. A gente está indo para um movimento de sair muito da nossa percepção e visão interna, que foi o que a gente trabalhou por muito tempo, para ir buscar esses trabalhos da consultoria externa para nos trazer uma visão diferente de mercado mesmo. Produto a gente tem um setor de pesquisa e desenvolvimento, que aí ele é focado realmente em entender tendências de mercado. A gente trabalha de uma maneira, que a gente faz toda uma pesquisa de comportamento a nível mundial, não o comportamento do consumidor necessariamente do nosso segmento, mas o comportamento do consumidor de forma geral, para entender as macrotendências dentro de um ciclo.</i>

Fonte: elaborado pela autora.

As três empresas descrevem processos de aprendizagem de mercado que combinam fontes externas e mecanismos internos de absorção. De acordo com o Ent1, o aprendizado ocorre principalmente por meio do monitoramento direto de tendências de design — através de feiras internacionais (como Milão) e relatórios de tendências. A observação de concorrentes e

o retorno das lojas também funcionam como canais complementares. Trata-se de uma aprendizagem predominantemente exploratória, centrada em captar sinais do ambiente externo e reinterpretá-los internamente.

O Ent2 revela uma estrutura mais sistematizada e socialmente distribuída de aprendizagem. A empresa estimula o fluxo de informação entre representantes, áreas comerciais e design por meio de canais formais, como o “banco de ideias”, e reuniões quinzenais de assistência técnica. Isso evidencia a presença de rotinas de coleta, filtragem e retroalimentação das informações, que sustentam tanto melhorias incrementais quanto inovações de produto.

Já o Ent3 demonstra um movimento de profissionalização e ampliação da capacidade cognitiva organizacional. O grupo de mercado atua de forma contínua no campo, mas a contratação de consultoria externa indica uma busca por aprendizado de segunda ordem, em que a empresa procura revisar seus próprios esquemas interpretativos (Argyris; Schön, 1978). Além disso, a integração com o setor de P&D e a análise de macrotendências comportamentais apontam para uma postura mais prospectiva e estratégica de aprendizagem.

De forma geral, as três empresas expressam mecanismos associados ao que Teece (2007, 2018) descreve como microfundamentos do “sensing”, ou seja, a capacidade de detectar, interpretar e filtrar sinais do ambiente.

1. Na Emp1, o *sensing* ocorre principalmente por *scanning* e observação direta (Teece, 2007), reforçando um modelo baseado em experiência e liderança centralizada;

2. Na Emp2, observa-se a transição de um *sensing* individual para um processo organizacional coletivo e sistematizado, com mecanismos formais de integração de conhecimento — o que se aproxima do conceito de rotinas de aprendizagem organizacional (Zollo; Winter, 2002);

3. A Emp3 se aproxima de uma capacidade dinâmica mais madura, ao incorporar fontes externas especializadas e transformar percepções em conhecimento codificado, conforme o modelo de integração e reconfiguração de ativos intangíveis (Teece; Pisano; Shuen, 1997).

4.1.2 Fontes de informação

A segunda pergunta do bloco questionava os participantes sobre as fontes utilizadas para compreender as necessidades dos clientes, tendências e concorrentes. As respostas indicam que as três empresas recorrem a diferentes fontes de informação para compreender o mercado,

combinando interações diretas com atores do setor e o uso de ferramentas e referências externas. De modo geral, observa-se a presença de fontes relacionais, como o contato com lojistas, representantes, arquitetos e parceiros comerciais, bem como fontes mais estruturadas de informação, como análise de concorrentes, monitoramento de tendências internacionais e uso de plataformas digitais. Embora com distintos níveis de formalização, as empresas demonstram mobilizar múltiplos canais para captar sinais do ambiente competitivo e compreender demandas emergentes do mercado.

Os trechos mais relevantes das respostas fornecidas são demonstrados no Quadro 5.

Quadro 5: Resposta sobre fontes de informação

Entrevistado	Resposta
Ent1	<i>Para saber a necessidade, realmente é conversando, e aí conversando com o lojista, porque hoje o nosso cliente, ele tem uma loja, ele é dono de loja, não é o cliente final que compra o móvel.</i>
Ent2	<i>Fonte de informação para buscar tendências, hoje nós elencamos os nossos quatro principais concorrentes. Fizemos um dossiê de cada um: Lista de preços, mix de produto, quadro societário, parque fabril. Então, esse trabalho foi feito para analisar onde é que a gente está concorrendo. E o que nós olhamos, o que eles têm de diferenciais, aí nós procuramos buscar. Hoje o Instagram e o próprio Google são duas ferramentas muito potentes de pesquisa. Nós usamos muito estruturas de blocos 3D também para analisar que tipo de produto está vindo. O mercado europeu, a Itália principalmente, ainda é muito formador de desenho de produto, então nós buscamos, nós bebemos desta fonte como 99% das indústrias. Com designers também; nós trabalhamos com designers que desenham produtos. Não é o forte, mas a gente também tem esse canal.</i>
Ent3	<i>A gente acaba muito dando ouvidos ao que o mercado mesmo nos traz, a nossa própria rede de franquias, e conversas em paralelo com fornecedores, com próprios concorrentes. O nível de aprendizado que a gente acaba tendo, ele se dá bastante pelo contato que a gente tem pelo mundo da arquitetura, ou seja, a gente tem muitos parceiros arquitetos que nos trazem muitas demandas como desenvolvimento, enfim, várias tendências de necessidades deles e deles para com o cliente. Óbvio que a gente também acaba bebendo das redes sociais e site.</i>

Fonte: elaborado pela autora.

As três empresas recorrem a múltiplas fontes de informação, internas e externas, para compreender o mercado, mas com diferentes graus de estruturação e abrangência. As respostas refletem diferentes formas de ativar o componente de “sensing” nas capacidades dinâmicas (Teece, 2007), ou seja, como as empresas identificam, interpretam e absorvem sinais do ambiente competitivo e das necessidades do cliente.

A resposta do Ent1 demonstra uma aprendizagem relacional e direta, ancorada no diálogo com o cliente (lojista). O contato pessoal é visto como principal mecanismo para captar as necessidades do mercado, indicando uma dependência da experiência empírica e da interação interpessoal. Embora esse processo favoreça a proximidade e a adaptação contextual, ele ainda é pouco formalizado e depende fortemente da capacidade interpretativa individual. A Ent1 baseia-se em mecanismos experienciais de *market sensing* (Day, 1994), apoiando-se em

relações diretas com intermediários. Isso sugere uma capacidade de detecção tácita, dependente do conhecimento acumulado e da sensibilidade dos gestores.

Na resposta do Ent2, por outro lado, apresenta-se uma abordagem sistematizada e analítica. A elaboração de *dossiês* dos principais concorrentes revela um esforço deliberado de inteligência competitiva, complementado pelo uso de ferramentas digitais (Instagram, Google) e análise técnica de produtos por meio de modelos 3D. A busca por referências no mercado europeu e o envolvimento com designers externos mostram um processo de aprendizagem mais estruturado e intencional, voltado à absorção e adaptação de conhecimento setorial. A Emp2 exemplifica uma forma mais sistematizada de “environmental scanning” (Daft; Weick, 1984), combinando análise documental, tecnológica e benchmarking estruturado. Essa prática se aproxima da noção de rotinas deliberadas de aprendizagem (Zollo; Winter, 2002), nas quais o aprendizado é institucionalizado por meio de processos formais.

De acordo com o Ent3, o aprendizado organizacional ocorre predominantemente por meio de redes de interação, especialmente com franquias, arquitetos e fornecedores. A empresa mobiliza de forma intensa fontes sociais de informação, baseadas em trocas informais e colaborativas, que ampliam sua compreensão acerca de demandas emergentes e tendências estéticas. A presença de “conversas paralelas” e parcerias recorrentes evidencia um modelo de aprendizagem social, no qual o conhecimento é cocriado nas interfaces entre atores de diferentes setores. Nesse sentido, a Emp3 demonstra a atuação de mecanismos interorganizacionais de aprendizagem, ancorados em redes colaborativas (Powell *et al.*, 1996). O aprendizado ocorre, portanto, na interação com stakeholders externos — como arquitetos e fornecedores — refletindo uma capacidade de absorção ampliada (Cohen; Levinthal, 1990) e uma postura de *learning by interacting* (Lundvall, 1992).

Em termos comparativos, observa-se diferenças que ilustram a coexistência de aprendizagem exploratória e de aproveitamento (March, 1991): a Emp1 explora informações tácitas de campo; a Emp2 explora e codifica dados formais; e a Emp3 explora novos significados nas redes externas.

De modo geral, as três organizações demonstram que a aprendizagem de mercado emerge da interação contínua entre fontes humanas, tecnológicas e relacionais, sendo tanto um processo cognitivo quanto social (Nonaka; Takeuchi, 1995; Crossan *et al.*, 1999).

4.1.3 Frequência de atualização e compartilhamento de informações

A terceira questão do bloco sobre aprendizagem de mercado complementava a anterior, questionando a frequência de atualização e compartilhamento das informações sobre as necessidades dos clientes, tendências e concorrentes. As respostas dos entrevistados seguem no Quadro 6:

Quadro 6: Respostas sobre a frequência de atualização e compartilhamento de informações

Entrevistado	Resposta
Ent1	<i>Se existe uma demanda urgente, [...], obviamente, isso pode passar para frente, pode ser mais rápido. Mas esse momento de compilação de todas as informações normalmente vai acontecer uma ou duas vezes por ano.</i>
Ent2	<i>Como isso faz parte do processo criativo, são quase que diariamente. Elas são compartilhadas entre o grupo de desenvolvimento.</i>
Ent3	<i>Na verdade, é o tempo todo. Hoje a gente faz encontros mensais com o nosso time e automaticamente o nosso time aí é full time com a rede.</i>

Fonte: elaborado pela autora.

A frequência e a sistematicidade da atualização das informações sobre o mercado variam significativamente entre as três empresas, refletindo diferentes níveis de institucionalização da aprendizagem.

O Ent1 apresenta um processo pontual e episódico de compilação das informações. A atualização ocorre uma ou duas vezes por ano, geralmente em função de demandas específicas ou momentos estratégicos, como lançamentos de produto. Isso indica uma aprendizagem reativa, orientada por necessidades ocasionais, e não necessariamente integrada ao cotidiano organizacional. O fluxo de informação é, portanto, descontínuo e dependente de gatilhos externos.

O Ent2, em contraste, descreve uma dinâmica contínua e incorporada ao processo criativo. A atualização e o compartilhamento de informações ocorrem “quase diariamente”, especialmente entre os membros do grupo de desenvolvimento. Essa rotina demonstra uma aprendizagem em fluxo, na qual a captação e o uso de informações de mercado fazem parte do ciclo natural de trabalho. O processo é endógeno, ágil e colaborativo, com alto grau de socialização do conhecimento.

Já a resposta do Ent3 combina encontros mensais formais com interações cotidianas informais entre o time e a rede de franquias. O compartilhamento é descrito como “tempo todo”, sugerindo uma cultura de aprendizagem contínua e descentralizada. Há uma ênfase na disseminação imediata das percepções, característica de organizações com rotinas bem consolidadas de *knowledge sharing*.

As diferenças na frequência de atualização e compartilhamento das informações de mercado indicam distintos níveis de institucionalização da aprendizagem organizacional entre as empresas analisadas:

1. Na Emp1, o fluxo de informações ocorre de forma mais episódica e concentrada em momentos específicos, sugerindo um processo de aprendizagem baseado principalmente na experiência e na reação a demandas pontuais do mercado.
2. Na Emp2, observa-se maior regularidade no compartilhamento de informações dentro da equipe de desenvolvimento, evidenciando a presença de rotinas organizacionais que permitem a circulação contínua do conhecimento e sua aplicação no processo de criação de produtos.
3. Já na Emp3, a realização de encontros periódicos e a interação constante com a rede de franquias indicam um nível mais avançado de institucionalização da aprendizagem, no qual o conhecimento de mercado é sistematicamente coletado, compartilhado e incorporado às práticas organizacionais. Esse processo se aproxima do que Zollo e Winter (2002) descrevem como rotinas deliberadas de aprendizagem e do desenvolvimento de capacidades organizacionais voltadas à absorção e difusão do conhecimento (Cohen; Levinthal, 1990), contribuindo para o fortalecimento das capacidades dinâmicas de adaptação ao ambiente competitivo (Teece, 2007).

4.1.4 Relação entre aprendizagem de mercado, vantagem competitiva e desempenho organizacional

A quarta pergunta do bloco conectava a capacidade de aprendizagem de mercado das empresas com a vantagem competitiva e o desempenho da empresa. As respostas indicam diferenças relevantes na frequência e na forma de compartilhamento das informações sobre o mercado entre as empresas analisadas. Enquanto uma das organizações realiza a consolidação dessas informações de maneira mais pontual, geralmente vinculada a momentos específicos do ciclo de desenvolvimento de produtos, as outras duas apresentam rotinas mais frequentes de atualização e troca de informações. De modo geral, observa-se que o compartilhamento ocorre por meio de interações entre equipes internas e, em alguns casos, também com redes externas de relacionamento, refletindo distintos níveis de formalização e integração dos processos de aprendizagem de mercado.

Os trechos mais relevantes das respostas são demonstrados no Quadro 7.

Quadro 7: Respostas sobre a relação entre aprendizagem de mercado, vantagem competitiva e desempenho organizacional

Entrevistado	Resposta
Ent1	<i>A aprendizagem fica muito no âmbito das ideias, a gente sabe que precisa, porque a gente escuta as demandas e eventualmente vem as respostas, mas [...] falta uma formalização para realmente ter um crescimento maior. Se a gente tivesse isso bem desenhado, com certeza a gente teria muito mais vantagem competitiva, porque a gente seria uma empresa que talvez tenha mais mix de produtos que os clientes realmente queiram. Por que isso não acontece hoje? Acho que realmente é uma questão que vem de cima, né?</i>
Ent2	<i>Eu acho que está, na verdade, está tudo interligado. Como nós sempre buscamos fazer, na nossa filosofia, aquele produto da forma que gera o menor gasto, use menos material e a gente consiga ter o preço mais enxuto, acho que toda hora a gente está aprendendo alguma forma de melhorar o processo daquele item para que consiga ser mais eficiente. E aí tu tem algum gargalo, normalmente nós aprendemos nos gargalos, então eu estou com um problema aqui nessa área, como é que eu vou melhorar? Nós temos uma equipe de melhoria contínua que acaba toda hora entregando alguma melhoria, então acho que a gente está sempre aprendendo alguma coisa de como fazer melhor. Eu acho que esse aprendizado que a gente tem em conjunto é muito importante, porque não tem certo ou errado. Nós temos cinco, seis pessoas que sabem daquilo ali e tu começa a jogar e vê: Cada um joga uma ideia e quando tu vê, tu monta ali uma solução que resolve e acaba sendo uma vantagem competitiva.</i>
Ent3	<i>Eu acho que para a gente faz muito mais parte da essência da empresa motivar e cativar essas formas de aprendizado. Então hoje a gente tem procurado, então assim, estar sempre se atualizando, workshops, eventos, mostras... Todo mundo tem esse hábito de se atualizar e coletar mais informações para entender se a gente está de fato atualizado, se a gente está fazendo todas as práticas mais modernas, mais contemporâneas, enfim. Na verdade, considera-se sempre vantagem competitiva ao nível de eficiência. Então, penso eu, quanto mais capacitados, mais eficientes e isso nos gera melhores resultados.</i>

Fonte: elaborado pela autora.

As três empresas reconhecem a importância da aprendizagem como um ativo estratégico, mas demonstram níveis distintos de internalização e institucionalização dessa capacidade.

Na resposta do Ent1, há um reconhecimento explícito da necessidade de formalizar a aprendizagem, que hoje “fica muito no âmbito das ideias”. O entrevistado entende que, embora existam respostas às demandas do mercado, falta um sistema estruturado para transformar experiências em conhecimento coletivo. A ausência de formalização é percebida como barreira ao crescimento e à vantagem competitiva, o que sugere uma consciência sobre o valor da aprendizagem, mas ainda sem mecanismos consolidados para sustentá-la. A referência à liderança (“vem de cima”) indica também um vínculo hierárquico, onde o aprendizado depende de estímulo e priorização pela alta gestão.

O Ent2 expressa uma visão de aprendizagem fortemente integrada à rotina operacional, especialmente através de melhoria contínua e aprendizado com problemas. O relato destaca a colaboração entre membros de diferentes áreas para resolver gargalos e inovar processos, o que

reforça a presença de rotinas coletivas de aprendizado e solução de problemas. Essa prática é percebida como fonte direta de eficiência e vantagem competitiva, alinhada ao conceito de aprendizagem como um recurso organizacional renovável.

Já o Ent3 apresenta uma compreensão mais cultural e comportamental da aprendizagem. O aprendizado é visto como parte da “essência” da empresa, incentivado por uma postura proativa de atualização e *benchmarking* contínuo (workshops, eventos, mostras). A relação entre aprendizagem e desempenho é construída pela lógica da capacitação e eficiência: quanto mais atualizados e competentes os profissionais, maior o desempenho organizacional. Aqui, a aprendizagem é incorporada como valor organizacional, não apenas como processo funcional.

As respostas evidenciam diferentes níveis de desenvolvimento do que Teece (2007, 2018) define como capacidades dinâmicas de aprendizagem — isto é, a aptidão da empresa em sentir (*sensing*), apreender (*seizing*) e transformar (*transforming*) oportunidades por meio do conhecimento.

1. A Emp1 ainda opera predominantemente no nível de capacidades operacionais, sem mecanismos deliberados de aprendizagem organizacional. A percepção de que “falta formalização” reforça o diagnóstico de um *gap* entre aprendizagem individual e coletiva (Crossan *et al.*, 1999). Essa empresa reconhece o valor estratégico da aprendizagem, mas ainda não o institucionalizou como processo de geração de vantagem competitiva (Zollo; Winter, 2002);

2. A Emp2 já demonstra rotinas de aprendizado intencional, vinculadas à melhoria contínua e à resolução colaborativa de problemas. Isso remete ao conceito de rotinas de aprendizado deliberado (Zollo; Winter, 2002) e de aprendizagem de segunda ordem (Argyris; Schön, 1978), em que o erro e o desafio se tornam fontes estruturais de inovação e eficiência;

3. A Emp3 representa um estágio mais avançado, onde o aprendizado é parte da cultura e da identidade organizacional. A postura de atualização constante e a associação entre aprendizado e eficiência operacional refletem uma integração plena entre conhecimento e estratégia (Teece; Pisano; Shuen, 1997), característica de empresas com alta capacidade dinâmica.

Essa gradação mostra como a aprendizagem de mercado pode evoluir de um nível reativo (responder ao ambiente) para um nível proativo e transformador, em que a empresa aprende para antecipar e criar oportunidades. Tal maturidade está diretamente associada ao desempenho superior, como defendem Teece (2018) e Eisenhardt e Martin (2000), ao enfatizar

que as empresas que conseguem reconfigurar continuamente suas bases de conhecimento são as que sustentam vantagem competitiva em ambientes dinâmicos.

4.1.5 Relação entre aprendizagem de mercado e desempenho financeiro

Na pergunta de número cinco, os entrevistados responderam se acreditam que a aprendizagem de mercado afeta a rentabilidade da empresa. As respostas indicam consenso entre os entrevistados de que a aprendizagem de mercado exerce influência direta sobre os resultados financeiros das empresas. De modo geral, os participantes associam o aprendizado sobre o mercado à capacidade de compreender melhor as necessidades dos clientes, orientar decisões estratégicas e utilizar os recursos organizacionais de forma mais eficiente. Embora com diferentes ênfases, as três empresas reconhecem que a capacidade de interpretar sinais do ambiente competitivo contribui para melhorar o desenvolvimento de produtos, direcionar estratégias e reduzir desperdícios, impactando positivamente a rentabilidade organizacional.

As respostas são demonstradas no Quadro 8:

Quadro 8: Respostas sobre a relação entre aprendizagem de mercado e desempenho financeiro

Entrevistado	Resposta
Ent1	<i>Com certeza. Quanto mais tu aprende com o mercado, tu entende as necessidades e tu realmente se adapta para ele, mais venda tu vai ter, mais eficaz vai ser o seu desenvolvimento interno de produtos. Não vai estar desenvolvendo produtos que depois vai vender um item ou nada. E acontece muito.</i>
Ent2	<i>Sim, muito. O mercado... é quem dita o caminho que a empresa tem a seguir. Nós falamos, a empresa que manda a empresa é o diretor, mas quem dita o caminho que a empresa tem que seguir é o mercado.</i>
Ent3	<i>Afeta os resultados diretamente. É o nível de eficiência. Então, se eu não tiver isso, uma equipe adequada, capacitada, eu vou estar rasgando recursos de algum jeito. Então, penso que o resultado ele demonstra, de fato, se isso está sendo bem-feito.</i>

Fonte: elaborado pela autora.

Nas três empresas, há consenso de que a aprendizagem de mercado impacta diretamente os resultados financeiros, embora cada uma associe essa relação a mecanismos distintos — adaptação ao mercado, direcionamento estratégico ou eficiência operacional.

O Ent1 destaca o aprendizado como um meio para melhorar o alinhamento entre oferta e demanda. O entrevistado reconhece que compreender as necessidades do mercado evita desperdício de esforços e investimentos em produtos com baixa saída. A aprendizagem, portanto, é percebida como fator que aumenta a eficácia do desenvolvimento de produtos e

reduz riscos de insucesso comercial. Essa visão reflete um vínculo direto entre conhecimento de mercado e melhoria da rentabilidade via eficiência de portfólio.

O Ent2 enfatiza o papel do mercado como força orientadora estratégica. O entrevistado afirma que, embora a gestão interna tome decisões, é o mercado que “dita o caminho”. Essa percepção mostra uma cultura de orientação para o mercado (Kohli; Jaworski, 1990; Narver; Slater, 1990), na qual a aprendizagem atua como bússola para as decisões estratégicas. A rentabilidade é vista como consequência da capacidade de ajustar continuamente o rumo organizacional conforme as mudanças externas.

Para o Ent3, a aprendizagem é associada a eficiência e uso racional de recursos. Os entrevistados vinculam diretamente o aprendizado à qualificação da equipe e à otimização de processos, afirmando que, sem isso, a empresa “rasga recursos”. Aqui, o aprendizado é entendido como mecanismo de produtividade e redução de desperdícios, sendo a rentabilidade um reflexo do grau de maturidade da aprendizagem organizacional.

As três respostas evidenciam diferentes mecanismos de conversão do aprendizado em desempenho econômico, todos contemplados no framework das capacidades dinâmicas (Teece, 2007; 2018).

1) A Emp1 exemplifica o elo entre aprendizagem e eficiência adaptativa, em que a capacidade de *sensing* — identificar e compreender sinais do ambiente — se converte em *seizing*, permitindo ajustar decisões e reduzir desalinhamentos entre oferta e demanda. Nesse caso, o aprendizado de mercado atua como mecanismo de redução de incerteza e de orientação das decisões comerciais e de desenvolvimento de produtos. Essa dinâmica está alinhada à perspectiva das capacidades dinâmicas, segundo a qual a identificação de oportunidades e ameaças no ambiente (*sensing*) deve ser acompanhada da mobilização de recursos e da tomada de decisões estratégicas para capturar valor dessas informações (*seizing*) (Teece, 2007; 2018).

2) A Emp2 traduz o aprendizado em direcionamento estratégico dinâmico, reforçando a noção de que as organizações com maior sensibilidade ao ambiente conseguem reconfigurar seus recursos de modo mais eficaz (Teece; Pisano; Shuen, 1997). Essa lógica representa uma aprendizagem estratégica, em que a adaptação se torna vantagem competitiva;

3) A Emp3 vincula aprendizagem à eficiência operacional e uso inteligente dos recursos, o que remete à dimensão de *transforming* das capacidades dinâmicas — a habilidade de reconfigurar processos internos e maximizar o retorno sobre os ativos intangíveis (Zollo; Winter, 2002).

Essas três lógicas — mercado, estratégia e eficiência — evidenciam diferentes formas pelas quais a aprendizagem de mercado pode se traduzir em desempenho organizacional. Enquanto a leitura sensível do ambiente permite identificar oportunidades e necessidades emergentes (*sensing*), a orientação estratégica direciona a mobilização de recursos e a tomada de decisões para capturá-las (*seizing*), e a busca por eficiência operacional possibilita reconfigurar processos e rotinas internas para sustentar os resultados ao longo do tempo (*transforming*). Assim, os achados indicam que o desempenho superior tende a emergir quando a aprendizagem de mercado se articula às capacidades dinâmicas, permitindo às empresas adaptar-se continuamente às mudanças do ambiente competitivo (Teece, 2007; 2018).

Em todas as empresas, portanto, o aprendizado de mercado não é apenas um fator de conhecimento, mas um mecanismo de geração de valor econômico, alinhado à proposição de que o aprendizado é o guia para rentabilidade de longo prazo em mercados dinâmicos (Teece, 2018).

4.1.6 Relação entre aprendizagem de mercado e desempenho de mercado

A questão seguinte perguntava se os entrevistados acreditam que a aprendizagem de mercado afete a participação de mercado da empresa. As respostas indicam consenso entre os entrevistados de que a aprendizagem de mercado influencia diretamente a participação de mercado das empresas. De modo geral, os participantes associam o conhecimento aprofundado das preferências dos clientes e das dinâmicas do setor à capacidade de tomar decisões mais assertivas em relação a produtos, posicionamento e estratégias comerciais. Embora com diferentes ênfases, as três empresas reconhecem que compreender e interpretar continuamente os sinais do mercado contribui para ampliar sua competitividade e fortalecer sua presença nos mercados em que atuam.

As respostas são demonstradas no Quadro 9:

Quadro 9: Respostas sobre a relação entre aprendizagem de mercado e desempenho de mercado

Entrevistado	Resposta
Ent1	<i>Sim, bastante. Se eu conheço o mercado, eu vou chegar, sei que tecido que vende, eu sei que tipo de produto eles querem. Então, vai ser mais eficaz a venda e gerar mais participação de mercado no local, porque a loja vai crescendo lá também.</i>
Ent2	<i>Com certeza. Tu aumenta o teu market share quando tu é mais assertivo com o mercado. Então, acho que está extremamente ligado ao fato de eu estar antenado ao que o mercado quer, oferecendo o que o mercado precisa.</i>

Ent3	<i>Está bem ligado. Quanto mais ativo a gente for, quanto mais propositivo a gente for como marca, como franqueador. mais ativa vai ser a nossa franquía e melhor e maior a participação de mercado ou condições para ter uma fatia maior de mercado que ela vai ter.</i>
------	---

Fonte: elaborado pela autora.

As três empresas reconhecem que a aprendizagem de mercado influencia diretamente a participação de mercado, convergindo na ideia de que quanto mais se conhece o mercado, mais assertivas e competitivas se tornam as decisões estratégicas.

O Ent1 associa o aprendizado ao conhecimento detalhado das preferências e necessidades dos clientes (lojistas). O entrevistado entende que, ao identificar com precisão o tipo de produto e material que tem maior aceitação, a empresa melhora sua taxa de conversão comercial e fortalece as lojas parceiras, o que se reflete em crescimento conjunto de participação de mercado. A lógica é de adaptação tática, centrada em produtos e vendas.

O Ent2 apresenta uma visão mais estratégica: a assertividade gerada pela aprendizagem permite oferecer o que o mercado precisa com precisão, elevando a vantagem competitiva e, por consequência, o *market share*. Essa resposta revela uma aprendizagem preditiva e responsiva, voltada à leitura de tendências e rápida adequação — o que está em linha com o conceito de *market sensing capability* (Day, 1994; Teece, 2007).

O Ent3, por sua vez, introduz a noção de aprendizagem propositiva — a capacidade não apenas de reagir ao mercado, mas de influenciá-lo. O entrevistado destaca que quanto mais ativa e propositiva for a marca, maior será a participação da rede de franquias. Essa visão indica um estágio mais avançado de aprendizagem, em que a empresa atua como formadora de mercado, não apenas como seguidora das tendências — um elemento característico das empresas com capacidades dinâmicas mais maduras (Eisenhardt; Martin, 2000; Teece, 2018).

A relação entre aprendizagem de mercado e participação de mercado reflete o núcleo das capacidades dinâmicas de sensing e seizing (Teece; Pisano; Shuen, 1997). Em termos teóricos, quanto maior a habilidade de aprender com o ambiente — por meio da coleta, interpretação e disseminação de informações —, maior é a capacidade da organização de identificar oportunidades antes dos concorrentes e mobilizar recursos de forma diferenciada.

Em termos de desempenho competitivo, o que emerge das falas é que a aprendizagem de mercado é percebida como um mecanismo que orienta decisões estratégicas relacionadas ao desenvolvimento de produtos, posicionamento e relacionamento com o consumidor. Mais do que uma capacidade abstrata de aprender, os relatos indicam a presença de processos organizacionais por meio dos quais informações provenientes do mercado são coletadas, interpretadas e incorporadas às decisões da empresa. Nesse sentido, a aprendizagem de mercado

se manifesta tanto como processo — envolvendo a geração e uso de conhecimento sobre clientes, concorrentes e tendências — quanto como resultado, ao influenciar a formulação de estratégias e a adaptação das práticas organizacionais. Essa dinâmica está alinhada à literatura que associa o desempenho competitivo à habilidade das empresas de transformar informações do ambiente em conhecimento acionável e integrá-lo às decisões organizacionais (Teece, 2018).

4.1.7 Relação entre aprendizagem de mercado e satisfação dos clientes

A pergunta de número sete, por sua vez, questionava os entrevistados quanto à relação entre aprendizagem de mercado e satisfação dos clientes. As respostas indicam que as três empresas percebem uma relação direta entre a aprendizagem de mercado e a satisfação dos clientes. De modo geral, os entrevistados associam o conhecimento mais aprofundado sobre necessidades, preferências e comportamentos do cliente à capacidade da empresa de oferecer produtos, serviços e atendimentos mais adequados às expectativas do mercado. Embora com diferentes ênfases, as empresas reconhecem que compreender continuamente o cliente — seja por meio do desenvolvimento de produtos, do relacionamento comercial ou das interações no pós-venda — contribui para fortalecer a satisfação e a fidelização.

O Quadro 10 traz os trechos mais importantes das respostas fornecidas:

Quadro 10: Respostas sobre a relação entre aprendizagem de mercado e satisfação dos clientes

Entrevistado	Resposta
Ent1	<i>Sim! Se tu tem o produto, o acabamento, ou o material que ele (o cliente) precisa, ele vai ficar feliz.</i>
Ent2	<i>Total. A nossa assistência técnica, que é um ponto que existe, sim, mas toda assistência técnica ela é uma dor de cabeça para todo mundo e o mercado te avalia da forma como tu tratou aquilo. Aquele atendimento, aquela assistência técnica pode ser um indicador comercial para nós, que atendemos alguma coisa que talvez não era defeito de fábrica, mas eu estou olhando para esse cliente porque eu quero crescer nele. Então, uma coisa usa a outra, sabe?</i>
Ent3	<i>Diretamente. Eu acho que lidar com o nosso público em si está sendo cada vez mais desafiador. Então isso também nos coloca numa necessidade de ter times muito bem alinhados com isso. E aí se faz essencial eles conhecerem de que forma vive o nosso cliente. Essas capacidades, esses movimentos que a equipe faz de buscar informação, é justamente entender esse tipo de coisa.</i>

Fonte: elaborado pela autora.

As três empresas reconhecem que a aprendizagem de mercado influencia de maneira direta e positiva a satisfação dos clientes, mas o foco e a profundidade dessa relação variam. O Ent1 expressa uma visão funcional e imediata: a satisfação decorre de atender corretamente às necessidades do cliente — oferecendo o produto, acabamento ou material que ele deseja. Essa

concepção está relacionada à aprendizagem centrada no produto, onde o conhecimento de mercado é traduzido em adequação da oferta. O processo é pragmático, reativo e direcionado à conformidade com as expectativas do cliente intermediário (lojista).

O Ent2 apresenta uma compreensão mais sistêmica e relacional. O entrevistado vincula a aprendizagem à forma como a empresa responde a situações críticas, especialmente por meio da assistência técnica, que se torna um *learning loop* — um espaço de retroalimentação e aprendizado com base nos erros, reclamações e ajustes necessários. A empresa entende que cada interação com o cliente, inclusive as negativas, pode gerar aprendizado e fortalecimento de vínculo, indicando uma postura mais madura de gestão do relacionamento.

O Ent3, por sua vez, destaca a aprendizagem empática, voltada à compreensão profunda do modo de vida do cliente. A fala revela a importância de equipes capacitadas e alinhadas com o propósito de compreender comportamentos, hábitos e expectativas — sugerindo um processo de aprendizagem organizacional voltado à experiência do cliente (*customer experience learning*). Essa visão demonstra um nível mais alto de sofisticação, no qual o aprendizado não é apenas sobre o que o cliente compra, mas por que e como ele consome.

As respostas reforçam que a aprendizagem de mercado contribui fortemente para a satisfação do cliente, pois possibilita respostas mais precisas, personalizadas e empáticas. Segundo Day (1994) e Sinkula, Baker e Noordewier (1997), empresas orientadas ao aprendizado de mercado desenvolvem uma capacidade superior de entender, disseminar e responder às informações sobre o cliente, o que gera relacionamentos mais duradouros e percepção de valor superior.

Além disso, autores como Stanley F. Slater e John C. Narver (1995) argumentam que o aprendizado de mercado, quando institucionalizado, transforma o conhecimento sobre clientes em ação organizacional coordenada, sustentando tanto a satisfação quanto o desempenho. Nos casos analisados, embora a institucionalização ainda seja parcial, surgem indícios de aprendizagem em nível organizacional. Esses indícios aparecem, por exemplo, na utilização de indicadores de desempenho e sistemas de monitoramento do mercado, na criação de rotinas de avaliação de produtos e oportunidades e na disseminação de informações entre áreas ou níveis decisórios, como observado em processos de análise de oportunidades, acompanhamento de vendas e reuniões internas. Tais práticas sugerem que o conhecimento gerado nas interações com o mercado começa a ser incorporado às rotinas organizacionais e às decisões estratégicas. Nesse sentido, a aprendizagem não se limita a um instrumento de adaptação, mas contribui para

a construção de significados compartilhados sobre o que constitui valor para o cliente, conforme argumentam Ikujiro Nonaka e Hirotaka Takeuchi (1995).

Ainda, parte desse aprendizado emerge das interações com atores externos, como lojistas, arquitetos, designers, franqueados e fornecedores tecnológicos, mencionados ao longo das entrevistas. Essas interações funcionam como fontes relevantes de conhecimento sobre preferências do consumidor, tendências estéticas e soluções técnicas, configurando formas de aprendizagem interorganizacional. Ainda que essas relações apareçam de maneira mais prática do que formalizada, elas ampliam o repertório informacional das empresas e contribuem para a interpretação de mudanças no mercado e para o desenvolvimento de novos produtos e processos.

4.1.8 Relação entre aprendizagem de mercado e inovação

A oitava pergunta do bloco sobre aprendizagem de mercado questionava se haveria relação entre a aprendizagem de mercado e a inovação nas empresas. As respostas indicam que as três empresas percebem uma relação direta entre a aprendizagem de mercado e os processos de inovação. De modo geral, os entrevistados associam o acompanhamento contínuo das tendências, das práticas de concorrentes e das transformações em diferentes segmentos à capacidade de renovar produtos, processos e formas de atuação no mercado. Embora com diferentes ênfases, as empresas reconhecem que a exposição constante a novas informações e referências externas contribui para estimular ideias, orientar o desenvolvimento de produtos e ampliar a capacidade inovadora organizacional.

As respostas seguem no Quadro 11:

Quadro 11: Respostas sobre a relação entre aprendizagem de mercado e inovação

Entrevistado	Resposta
Ent1	<i>Sim. Se a pessoa está indo procurar tendências, se ela está indo estudar o que está acontecendo em Milão, se ela está olhando isso, ela vê, ela vai estar um pouco à frente. E eu vejo muito isso; especialmente da Europa, as empresas moveleiras, que se deram melhor, que ficaram mais alto nível, que vendem muito, que são super reconhecidas, são as que realmente estavam inovando mais, que estavam sempre buscando... Elas não deram um estouro do nada, né? Elas foram aos pouquinhos, realmente, sempre estudando, vendo o que o mercado precisava, desenvolvendo aos poucos, vendo o que funcionava, e, eventualmente, foram sendo reconhecidas.</i>
Ent2	<i>Acho que está ligado diretamente. Eu acho que faz com que tu nunca tenha uma segurança, uma zona de conforto. Porque o mercado tá sempre te ensinando alguma coisa nova, a concorrência tá ali batendo muito forte, isso faz com que tu esteja sempre com o canal alerta pra pensar em inovar, seja em canal de vendas, em como oferecer o produto, em como mostrar, em como se relacionar.</i>

Ent3	<i>Sim. Acho que também estar o tempo inteiro bebendo das evoluções que nós temos de mercado em vários outros segmentos nos faz ser inovador.</i>
------	---

Fonte: elaborado pela autora.

As três empresas reconhecem uma relação direta e positiva entre aprendizagem de mercado e inovação, mas o modo como essa conexão se manifesta varia conforme o grau de sistematização e de abertura ao ambiente externo.

O Ent1 enfatiza o papel das referências externas e da observação de tendências internacionais — especialmente feiras de design em Milão — como principais fontes de aprendizado que impulsionam a inovação. A fala evidencia um aprendizado imitativo e incremental, em que a empresa se inspira em práticas consolidadas no exterior e as adapta gradualmente à sua realidade. O entrevistado associa inovação à busca constante de atualização, mais do que à ruptura, reconhecendo que as empresas que mais inovam são justamente aquelas que mantêm uma aprendizagem contínua e disciplinada ao longo do tempo.

O Ent2 demonstra um entendimento mais comportamental e dinâmico da relação entre aprendizagem e inovação. Para o entrevistado, o contato constante com o mercado e com os concorrentes impede que a organização caia na “zona de conforto” e estimula a vigilância estratégica e a experimentação. Aqui, a aprendizagem aparece como gatilho para a criatividade organizacional e a adaptação de modelos de negócio — não apenas de produtos. Essa concepção está próxima da ideia de que a inovação é um subproduto da aprendizagem ativa e responsiva ao ambiente competitivo.

Já o Ent3 traz uma perspectiva aberta e intersetorial, destacando que a exposição a evoluções de outros segmentos alimenta a inovação interna. Isso sugere uma aprendizagem por analogia e transferência de conhecimento entre indústrias, indicando uma mentalidade exploratória e transversal. Essa abordagem amplia o horizonte de inovação e reflete uma postura de aprendizagem de fronteira, típica de organizações que se veem como sistemas abertos ao aprendizado com múltiplos mercados.

A relação entre aprendizagem de mercado e inovação está amplamente documentada nas literaturas de capacidades dinâmicas (Teece, 2007; 2018), aprendizagem organizacional (Argyris; Schön, 1978) e orientação para o mercado (Slater; Narver, 1995). Essas teorias convergem ao afirmar que a inovação é, essencialmente, o resultado da integração entre conhecimento externo e interno, num processo contínuo de *sensing*, *seizing* e *transforming*.

- 1) A Emp1 exemplifica um modelo de aprendizagem de exploração incremental, fortemente associado ao *sensing* — identificar e absorver tendências do ambiente;
- 2) A Emp2 demonstra uma aprendizagem adaptativa, na qual a pressão competitiva atua como motor da inovação, alinhando-se ao *seizing* — o ato de mobilizar o aprendizado para aproveitar oportunidades;
- 3) A Emp3 representa um estágio mais avançado de aprendizagem interorganizacional e exploratória, próxima do *transforming* — reinterpretar o conhecimento de forma criativa, cruzando fronteiras setoriais.

De acordo com Teece (2018), as empresas inovadoras não são necessariamente as que dispõem de mais recursos, mas aquelas que sabem aprender mais rápido e reinterpretar o conhecimento. Assim, o aprendizado contínuo descrito nas falas é, em si, uma fonte de vantagem competitiva sustentável, pois alimenta um ciclo de inovação cumulativa (Zollo; Winter, 2002).

Além disso, autores como Nonaka e Takeuchi (1995) destacam que a conversão de conhecimento tácito em explícito — o que ocorre em feiras, reuniões e trocas informais — é essencial para transformar experiências em inovação organizacional. Nesse sentido, a aprendizagem de mercado não é apenas um meio, mas o mecanismo que sustenta o fluxo de inovação dentro da empresa.

4.1.9 Demais esferas influenciadas pela aprendizagem de mercado

A nona, e última, questão do bloco, perguntava aos entrevistados se eles acreditam que a aprendizagem de mercado afeta a empresa em alguma esfera diferente das mencionadas nas questões anteriores. As respostas indicam que os entrevistados percebem que os efeitos da aprendizagem de mercado ultrapassam as dimensões financeiras, comerciais e de inovação discutidas nas questões anteriores. De modo geral, os participantes associam o aprendizado proveniente do mercado a impactos mais amplos na organização, incluindo aspectos relacionados à estrutura interna, à gestão de pessoas e à cultura organizacional. Embora com diferentes ênfases, as três empresas reconhecem que a capacidade de aprender continuamente com o ambiente externo também contribui para ajustes internos, fortalecimento de práticas organizacionais e desenvolvimento de relações mais alinhadas entre colaboradores e organização.

O Quadro 12 apresenta as respostas:

Quadro 12: Respostas sobre demais esferas influenciadas pela aprendizagem de mercado

Entrevistado	Resposta
Ent1	<i>Sim. Pensando que a aprendizagem de mercado, se tu faz bem feito, tu formaliza as coisas, tu faz para ter essa aprendizagem. Tem que formalizar e tem que ter um processo que funcione. Se você tem isso, eu acho que vai muito além, enfim, satisfação vai muito além da eficiência também. Eu acho que vai realmente até satisfação dos próprios funcionários</i>
Ent2	<i>Eu digo aprendizado do mercado de concorrência, de mão de obra, que fez com que a empresa tivesse que se adequar à alta demanda por mão de obra. Então, é uma outra área ali que é o mercado da mão de obra, que não deixa de ser um mercado. Então, acho que a gente teve que adequar... Não vou dizer muito, mas se reinventar talvez de alguma forma na gestão de pessoas</i>
Ent3	<i>Eu não sei quanto ela é significativa, mas eu acredito muito que impacta na questão cultural, na questão de comunidade. Então acho que isso também traz uma parte humana que não está tão visível, mas é de aculturar as pessoas melhor, é realmente de ter uma comunidade mais desenvolvida</i>

Fonte: elaborado pela autora.

As três empresas reconhecem que a aprendizagem de mercado transcende os resultados financeiros e comerciais, impactando dimensões internas, culturais e humanas da organização. Contudo, cada uma enfatiza um aspecto distinto desse impacto ampliado.

O Ent1 associa a aprendizagem de mercado à necessidade de formalização de processos e à criação de uma cultura organizacional de aprendizagem estruturada. Para o entrevistado, aprender com o mercado não deve ser um processo intuitivo ou casual, mas formal e sistemático, capaz de gerar benefícios que vão além da eficiência operacional — como maior satisfação e engajamento dos colaboradores. Essa visão revela um entendimento de que a aprendizagem é também um processo interno de desenvolvimento humano, que fortalece a coesão organizacional.

O Ent2 amplia o conceito de “mercado” ao incluir o mercado de trabalho — ou seja, a concorrência por mão de obra qualificada. O entrevistado destaca que o aprendizado proveniente desse ambiente competitivo impulsionou mudanças na gestão de pessoas e na estrutura organizacional, exigindo adaptação às novas condições. Essa resposta traz uma perspectiva interessante: a aprendizagem de mercado como força de transformação institucional, que reconfigura práticas internas em resposta a pressões externas.

Já o Ent3 interpreta o impacto da aprendizagem de forma mais socio-organizacional, enfatizando seu papel na formação cultural e comunitária. Para os entrevistados, o aprendizado de mercado contribui para o acultramento e o senso de comunidade dentro da empresa, reforçando valores e alinhamento. Essa visão aproxima a aprendizagem de um fenômeno de construção social de sentido, no qual o aprendizado coletivo molda comportamentos, identidades e pertencimento.

As respostas revelam que o efeito da aprendizagem de mercado ultrapassa o domínio competitivo, alcançando esferas de capital humano, cultura organizacional e legitimidade social — dimensões cada vez mais reconhecidas na literatura de capacidades dinâmicas e aprendizagem organizacional.

De acordo com Teece (2007; 2018), as capacidades dinâmicas não se restringem à reconfiguração de recursos técnicos, mas também envolvem a capacidade de reconfigurar rotinas, mentalidades e valores — ou seja, a base cognitiva e social da organização.

Essas percepções ilustram um ponto essencial: a aprendizagem de mercado não é apenas cognitiva ou técnica, mas também social, emocional e simbólica. Ela emerge das interações entre indivíduos, equipes e atores do ecossistema organizacional, configurando um processo coletivo de interpretação e construção de significado sobre o mercado. Nesse sentido, a aprendizagem reconfigura não apenas a forma como os indivíduos percebem o trabalho e o propósito da organização, mas também como o conhecimento é compartilhado e incorporado nas práticas organizacionais. Em termos práticos, isso fortalece dimensões de engajamento interno, identidade de marca e legitimidade social — aspectos cada vez mais associados à construção de vantagem competitiva sustentável (Barney, 1991; Teece, 2018).

4.2 *SENSING* (DETECÇÃO)

O segundo bloco — *Sensing* (Detecção e Interpretação de Oportunidades e Ameaças) — aprofundou a forma como as organizações identificam, analisam e interpretam sinais do ambiente, transformando o aprendizado adquirido em visão estratégica e capacidade de antecipação.

Essa transição representa o movimento natural da aprendizagem de mercado para a capacidade de perceber o novo — a essência do primeiro estágio das capacidades dinâmicas, segundo Teece (2007).

Este bloco de perguntas contou com três questões e as respostas de cada uma delas são detalhadas a seguir.

4.2.1 Mecanismos de identificação de mudanças no mercado

A primeira pergunta deste bloco questionava os entrevistados sobre os mecanismos que as empresas utilizam para identificar sinais de mudança no mercado, sejam elas novas

tecnologias, regulamentações, preferências dos clientes, etc. As respostas indicam que as três empresas utilizam múltiplos mecanismos para identificar mudanças no ambiente de mercado. De modo geral, os entrevistados mencionam a participação em feiras e eventos do setor, o contato direto com atores do mercado — como lojistas, representantes, arquitetos e designers — e o acompanhamento de informações por meio de canais digitais. Além disso, observa-se que algumas empresas também utilizam mecanismos mais estruturados, como pesquisas periódicas ou redes organizadas de relacionamento, para captar percepções e tendências emergentes. Esses diferentes canais permitem às organizações acompanhar transformações no mercado e interpretar sinais relevantes para suas decisões estratégicas.

As respostas foram compiladas no Quadro 13:

Quadro 13: Respostas sobre mecanismos de identificação de mudanças no mercado

Entrevistado	Resposta
Ent1	Muito em feiras a gente percebe mudanças. Muitas vezes nossos próprios lojistas (clientes) nos avisam.
Ent2	Nós participamos de feiras, as quais nós não estamos expondo, nós procuramos visitar, entender para que lado a concorrência está indo. Participamos, visitamos de mostras de decorações também. Volto também a falar das redes sociais, da internet, do YouTube, os lojistas, apresentantes, arquitetos também nos ajudam muito nessa, arquitetos e designers nos ajudam muito nessa, a identificar esses movimentos.
Ent3	Acho que essa nossa pesquisa bianual aí é uma forma de entender macro comportamentos. Mas aí quando tu traz a parte de percepção, aí a gente vai sim para o nosso dia a dia, que é essa força da rede de franquias te dar essa facilidade de poder ter mais percepções do mercado através da rede.

Fonte: elaborado pela autora.

A análise evidencia que as três empresas possuem mecanismos diversificados e complementares para detectar mudanças no ambiente de mercado, combinando fontes formais e informais de informação. Essa pluralidade de canais expressa o que Teece (2007) denomina de *sensing capacity* — a habilidade organizacional de perceber oportunidades e ameaças por meio de vigilância contínua.

As feiras e mostras emergem como o principal instrumento de observação de tendências. Para o Ent1 e para o Ent2, esses eventos funcionam como espaços privilegiados de aprendizado sensorial e *benchmarking*, permitindo captar inovações de produto, comportamento de concorrentes e novas demandas dos consumidores. Essa prática reforça a literatura que aponta o papel das feiras como arenas de aprendizado interorganizacional (Borghini; Golfetto; Rinallo, 2006).

Além das feiras, há destaque para o uso de fontes digitais, especialmente redes sociais, YouTube e sites de referência internacional, que fornecem *insights* rápidos e atualizados sobre o movimento de mercado. Tal integração de meios físicos e digitais confirma a ideia de *sensing multicanal* (Teece, 2018), em que a organização combina observação presencial, análise de dados e diálogo com stakeholders para reduzir incertezas ambientais.

No caso do Ent3, o processo de *sensing* é fortalecido pela rede de franquias, que atua como uma “antena” distribuída — captando percepções locais e retroalimentando a matriz com sinais emergentes. Essa prática demonstra uma arquitetura de aprendizado descentralizada, coerente com o conceito de *distributed sensing* (Kindström; Kowalkowski; Sandberg, 2013), no qual a inteligência de mercado é socializada entre múltiplos atores.

Por fim, as interações com arquitetos, designers e lojistas são apontadas pelo En2 e pelo Ent3 como mecanismos de alto valor interpretativo, pois permitem não apenas detectar tendências, mas também traduzir essas informações em significados relevantes para o negócio. Esse aspecto conecta-se à ideia de *sensemaking* (Weick, 1995), na qual a detecção só se converte em aprendizagem quando os sinais do ambiente são interpretados e internalizados de forma compartilhada.

Em síntese, o conjunto das respostas revela que o *sensing* nas empresas estudadas é um processo social, interativo e multidimensional, sustentado por práticas de observação, diálogo e interpretação coletiva. Embora nem sempre formalizado, esse processo mostra-se fundamental para orientar decisões estratégicas e preparar a organização para o próximo estágio das capacidades dinâmicas — o *seizing* (aproveitamento das oportunidades).

4.2.2 Interpretação de sinais e avaliação de potencial impacto

A segunda questão do bloco seguia perguntando sobre sinais de mudança no mercado, ao questionar como as empresas interpretam esses sinais e avaliam seu potencial impacto. As respostas indicam que a interpretação dos sinais de mudança no mercado ocorre por meio de processos de análise e discussão envolvendo diferentes atores organizacionais e parceiros externos. De modo geral, os entrevistados mencionam a troca de informações com clientes, parceiros e equipes internas como mecanismo para compreender melhor o significado das mudanças observadas no ambiente. Além disso, observa-se que a avaliação do impacto potencial dessas mudanças pode envolver diferentes níveis de decisão dentro da organização, variando desde discussões operacionais até análises em níveis gerenciais ou estratégicos. Esses

processos revelam que a interpretação das informações de mercado ocorre de forma coletiva e contextualizada nas empresas investigadas.

Os trechos mais relevantes das respostas fornecidas seguem no Quadro 14:

Quadro 14: Respostas sobre interpretação de sinais e avaliação de potencial impacto

Entrevistado	Resposta
Ent1	<i>Fazendo uma análise com o lojista (cliente), sempre tentando trabalhar com parceiros locais, porque o parceiro local vai nos ajudar muito. Ou, às vezes, a gente, mesmo pela experiência. E onde não tem parceiros locais, essas ideias têm que ser trocadas não só com o potencial do investidor, mas também com despachantes locais, com o pessoal da logística local e todo esse grupo.</i>
Ent2	<i>Olhamos para dentro para ver onde nós estamos. Olhamos para o ideal, o ideal é isso. e olhamos qual que é o caminho para chegar no ideal.</i>
Ent3	<i>Depende do nível, depende da área, sempre existe grupo de pessoas para analisar o que está acontecendo. Tem situações que vão ficar a nível coordenação, tem situações que vão chegar a nível gerência e tem situações que vão ter que ir para o conselho diretivo. Então não existe uma regra, uma lógica, mas a gente tem que entender o impacto daquela informação daquela mudança para o negócio</i>

Fonte: elaborada pela autora.

As três empresas demonstram que o processo de interpretação dos sinais de mercado é fortemente relacional, coletivo e situacional — ainda que, em diferentes graus de formalização.

O Ent1 enfatiza o diálogo com atores locais — lojistas, parceiros, despachantes e equipes de logística — como principal meio de interpretar os sinais observados. Esse padrão sugere que a interpretação das mudanças de mercado ocorre por meio de interações frequentes com atores do ecossistema próximo, nas quais informações são discutidas e avaliadas coletivamente. Embora essa dimensão relacional não tenha sido explorada de forma aprofundada no referencial teórico, ela emerge das evidências empíricas como um mecanismo relevante de interpretação do ambiente. Nesse sentido, os relatos indicam que a compreensão dos sinais de mercado é construída de forma compartilhada entre a empresa e seus parceiros, aproximando-se da noção de construção coletiva de significado presente na literatura sobre interpretação organizacional (Weick, 1995) e criação de conhecimento nas interações organizacionais (Nonaka; Konno, 1998). Assim, a aprendizagem ocorre em grande medida “em campo”, alimentada pela interação contínua com o ecossistema local.

O Ent2 adota uma abordagem mais reflexiva e estratégica, descrita como um movimento de olhar “para dentro” e “para o ideal”. Essa metáfora revela um processo de interpretação comparativa, no qual a organização confronta sua posição atual com um cenário desejado, avaliando a distância entre ambos. Essa prática conecta-se ao conceito de *double-loop learning* (Argyris; Schön, 1978), no qual a interpretação dos sinais externos provoca também reflexão

interna sobre valores, práticas e objetivos. Em outras palavras, o *sensing* torna-se um gatilho para repensar o próprio modelo de negócio.

O Ent3 apresenta um modelo multinível de análise, no qual a interpretação dos sinais é escalonada conforme sua relevância e impacto potencial: certas questões são tratadas em nível de coordenação, outras sobem à gerência e, eventualmente, ao conselho diretivo. Essa estrutura reflete a presença de mecanismos de governança do aprendizado, que ajudam a filtrar e priorizar informações. Essa prática é coerente com o conceito de *hierarchical sensemaking* (Thomas; Clark; Gioia, 1993), segundo o qual o significado das mudanças ambientais é gradualmente construído por diferentes níveis organizacionais, garantindo que apenas as informações mais estratégicas alcancem a alta gestão.

Assim, ainda que por vias distintas, as três empresas demonstram capacidades interpretativas dinâmicas, sustentadas pela troca, reflexão e estruturação do conhecimento. A ausência de processos totalmente formais é compensada por mecanismos sociais e organizacionais de filtragem — um traço típico de empresas que aprendem por prática e interação, mais do que por sistemas analíticos formais (Crossan; Lane; White, 1999).

4.2.3 Indicadores de desempenho para acompanhar evolução do mercado

Para encerrar o bloco sobre *sensing*, a pergunta de número três questionava sobre quais indicadores de desempenho as empresas monitoram para acompanhar a evolução do mercado. As respostas indicam que as três empresas utilizam diferentes indicadores para acompanhar a evolução do mercado e apoiar suas decisões estratégicas. De modo geral, os entrevistados mencionam métricas relacionadas ao desempenho comercial, ao comportamento dos clientes e à análise de produtos e canais de venda. Além disso, algumas empresas também monitoram indicadores vinculados ao ambiente externo ou à experiência do cliente, como dados setoriais, índices de assistência técnica e pesquisas de satisfação. Esses diferentes indicadores permitem às organizações acompanhar tendências de mercado, avaliar o desempenho de suas estratégias e interpretar sinais relevantes para a tomada de decisão.

As respostas dos entrevistados seguem no Quadro 15:

Quadro 15: Respostas sobre indicadores de desempenho para acompanhar evolução do mercado

Entrevistado	Resposta
Ent1	<i>Conversão: quantos orçamentos teve e quantos orçamentos foram fechados. Dessa questão da conversão, a gente sempre conversa, tenta entender sempre por que não foi fechado. Depois da conversão, a gente também sempre avalia atividades que estão sendo feitas na loja para chamar clientes. Os arquitetos, a gente trabalha muito em parceria com, a gente chama de especificadores, que são as pessoas que nos trazem clientes. Quantas ações estão sendo feitas para realmente trazer gente? Questões de produtos, mais específicas, quais produtos estão vendendo mais? O volume de venda.</i>
Ent2	<i>Nós temos o nosso indicador que é de representantes, que é o Curva ABC de representantes, análise de vendas mês a mês. Curva ABC de produto, então nós olhamos se o produto tá girando, não tá. Nós temos o Casoca, que é uma ferramenta de blocos 3D. É a nossa biblioteca de blocos 3D que os profissionais baixam para botar nos seus projetos. A gente analisa perante os concorrentes. Nosso site também, nós usamos muito para saber quantas visitas tem, para que lado estão indo as visitas.</i>
Ent3	<i>O volume de vendas. E a nossa franquia acaba coletando dados do que vem antes da gente, antes do nosso segmento, que é o ramo imobiliário. E aí temos indicadores internos, programa de excelência da rede, índice de assistência técnica, pesquisa de satisfação com cliente.</i>

Fonte: elaborado pela autora.

As respostas evidenciam que, embora os três casos apresentem graus distintos de sofisticação analítica, todos possuem sistemas de monitoramento voltados para traduzir sinais de mercado em métricas tangíveis. Os indicadores utilizados expressam a tentativa de quantificar o aprendizado de mercado, transformando percepções qualitativas em dados para tomada de decisão.

O Ent1 adota um conjunto de métricas centradas no desempenho comercial e na eficácia relacional com parceiros externos. O foco está em taxas de conversão (orçamentos fechados vs. gerados), desempenho por produto e nível de engajamento de arquitetos/especificadores. Trata-se de um sistema de monitoramento voltado ao comportamento do cliente e do canal de venda, o que reflete um aprendizado de mercado *bottom-up* — partindo da interação cotidiana com os intermediários. Essa prática ilustra o que Teece (2007) descreve como *sensing at the edge of the organization*, ou seja, a capacidade de aprender a partir de interfaces diretas com o mercado.

O Ent2 apresenta o sistema mais estruturado, combinando indicadores de performance de vendas e ferramentas digitais de rastreamento do comportamento de mercado. Entre os principais instrumentos estão as análises de Curva ABC (por representante e por produto), o monitoramento do uso da ferramenta Casoca (biblioteca 3D utilizada por profissionais) e o acompanhamento do tráfego no site corporativo. Essa diversidade de fontes revela uma abordagem multicanal e orientada a dados, indicando um esforço sistemático de monitoramento e interpretação de sinais do mercado. O uso da Curva ABC, em especial, demonstra a tentativa

de priorizar produtos e representantes a partir de seu desempenho relativo, contribuindo para orientar decisões comerciais e estratégicas com base em informações de mercado. Essa prática se aproxima da lógica das capacidades dinâmicas, na medida em que a organização busca identificar padrões de demanda e ajustar suas decisões a partir dessas informações (Teece, 2007; 2018).

O Ent3, por sua vez, mostra uma combinação de indicadores financeiros e de experiência do cliente. Além do volume de vendas, são monitorados índices de assistência técnica, pesquisa de satisfação e o desempenho dentro de um programa de excelência da rede. O destaque é o uso de dados do setor imobiliário como proxy antecipador de tendências — um indicador externo que permite prever movimentos futuros no segmento de móveis planejados. Essa prática representa uma forma de *anticipatory sensing* (Teece, 2018), em que a empresa amplia seu radar para além do próprio setor, buscando compreender correlações entre mercados.

De modo geral, os três casos evidenciam que o *sensing* não se limita à detecção intuitiva: ele se materializa por meio de sistemas de monitoramento que traduzem sinais em feedbacks contínuos, criando uma ponte entre percepção e ação.

Embora as práticas ainda se encontrem em diferentes níveis de maturidade, todas revelam um avanço na direção da inteligência de mercado sistematizada, que é o alicerce da etapa seguinte das capacidades dinâmicas — o *Seizing*, ou o aproveitamento das oportunidades detectadas.

4.3 SEIZING (APROVEITAMENTO)

O terceiro bloco — *Seizing* (Aproveitamento de Oportunidades) — analisou como as organizações convertem percepções e aprendizados em ação estratégica.

A etapa de *Seizing*, conforme Teece (2007; 2018), diz respeito à capacidade organizacional de selecionar e mobilizar recursos para capturar oportunidades percebidas, transformando o aprendizado e o *sensing* em ação estratégica. Essa dimensão envolve tanto processos decisórios quanto critérios de priorização, os quais refletem o grau de estruturação e a lógica de exploração adotada pelas empresas.

Esse movimento expressa a passagem da análise para a decisão, revelando o modo como o conhecimento adquirido orienta escolhas, investimentos e inovações. Ao transformar a compreensão do ambiente em iniciativas concretas, o *Seizing* evidencia a capacidade da

organização de alinhar aprendizado, propósito e vantagem competitiva — consolidando o segundo estágio das capacidades dinâmicas.

A análise das respostas de cada uma das três perguntas que formam esse bloco de questões é apresentada na sequência.

4.3.1 Decisão sobre oportunidades a serem exploradas

A primeira pergunta questionava como as empresas decidem quais oportunidades de mercado serão exploradas. As respostas indicam que a decisão sobre quais oportunidades de mercado explorar ocorre a partir da análise de diferentes fatores relacionados ao contexto do negócio e às condições internas das empresas. De modo geral, os entrevistados mencionam a avaliação de aspectos como potencial de mercado, alinhamento com o portfólio de produtos, capacidade produtiva e relações estabelecidas com parceiros comerciais. Embora com diferentes níveis de formalização, as empresas demonstram considerar tanto informações provenientes do mercado quanto critérios internos de viabilidade para selecionar as oportunidades que serão efetivamente exploradas.

As respostas fornecidas são demonstradas no Quadro 16.

Quadro 16: Respostas sobre decisão sobre oportunidades a serem exploradas

Entre- vistado	Resposta
Ent1	De forma muito informal. Normalmente, como que aparecem oportunidades? A gente tem hoje, eu diria, dois caminhos. Oportunidade de abertura de lojas ou de venda para alguma loja multimarca ou oportunidade corporativa. projetos, né, projetos de hotel, projetos de edifícios, esse tipo de coisa. Então, quando surgem oportunidades que são abertura de loja, a gente avalia. Bom, a gente já tem algum lojista local, não tem? Se não tem, é mais fácil, né? A gente quer vender, a gente quer estar no mercado. Agora, se a gente quer entrar e já tem um parceiro comercial ali, a gente tem que começar a avaliar qual é o casamento que vai fechar melhor, quem a gente gosta mais. E aí, quem a gente gosta mais, ele é muito nesse sentido, quem tem um poder de investimento melhor, quem tem mais interesse em estar trabalhando no dia a dia. E as oportunidades para projetos corporativos, daí, a gente avalia se a gente tem capacidade produtiva para produzir aquilo que eles pedem, se a gente está dentro de um orçamento que eles estão precisando fazer, se está dentro do nosso nicho, né, de produção. A oportunidade de desenvolvimento, a gente sabe que todo ano a gente tem que estar desenvolvendo, então são escolhas, né? Escolher quais são os itens que estão sendo desenvolvidos, que se entende que vão vender mais e quais são as características específicas para ajudar a vender. Isso vem dessa conversa entre a turma do mercado, os vendedores, e a direção, e aquilo que eles pesquisaram e têm informação por feiras de reportes.
Ent2	A partir de produtos que nós identificamos no mercado e de lacunas no nosso mix de produtos. Ou de produtos, como no caso de complementos (luminária, espelho), que não são o foco do nosso negócio mas que se apresentaram como boas oportunidades.
Ent3	Analisando cada uma delas. Não existe uma regra. Depende do contexto, depende de como chega, depende do esforço, depende do quanto isso vai trazer de resultado dentro dessa avaliação.

Fonte: elaborado pela autora.

Nas três organizações analisadas, a decisão sobre quais oportunidades de mercado explorar revela diferentes níveis de formalização e racionalidade estratégica, variando de processos essencialmente informais e intuitivos até abordagens mais analíticas baseadas em dados e lacunas de portfólio.

O Ent1 demonstra um processo predominantemente informal de avaliação de oportunidades, ancorado em interações interpessoais e na experiência acumulada dos gestores. A escolha de oportunidades ocorre, segundo o entrevistado, “de forma muito informal”, com decisões orientadas por dois eixos principais: (1) expansão comercial (novas lojas ou canais) e (2) projetos corporativos (hotéis, edifícios, contratos específicos).

A priorização das oportunidades considera tanto critérios racionais (como capacidade produtiva, adequação ao orçamento e alinhamento ao nicho de atuação) quanto critérios relacionais e subjetivos, expressos nas falas sobre o “casamento que vai fechar melhor” ou “quem a gente gosta mais”. Esses elementos indicam que as decisões não se baseiam apenas em análises formais, mas também em relações de confiança e na experiência acumulada da organização em suas interações com o mercado.

Além disso, observa-se um processo coletivo de deliberação envolvendo “a turma do mercado, os vendedores e a direção”, o que sugere que a interpretação das oportunidades ocorre de forma compartilhada entre diferentes atores da empresa. Esse padrão indica que o aproveitamento de oportunidades emerge da combinação entre informações de mercado, experiência prática e interação entre áreas. Embora o processo apresente caráter relativamente informal, o diálogo com feiras, clientes e demais fontes externas contribui para orientar as decisões e manter certo alinhamento com as mudanças do ambiente competitivo.

Para o Ent2, o processo de decisão é mais estruturado e analítico, orientado pela identificação de lacunas no portfólio de produtos e pela observação de tendências do mercado. A lógica aqui é claramente de *market pull*: a empresa analisa o que o mercado demanda e busca responder com rapidez e adequação, incorporando inclusive produtos complementares (como luminárias e espelhos) que ampliam o mix, mesmo fora do core business.

Essa prática demonstra uma capacidade madura de *Seizing*, pois envolve avaliação de aderência estratégica e diversificação incremental, permitindo capturar valor sem comprometer o foco organizacional. Além disso, o reconhecimento de oportunidades complementares revela sensibilidade à coerência entre oferta e ecossistema de consumo, um aspecto enfatizado por Eisenhardt e Martin (2000) nas capacidades dinâmicas como *best practices* adaptáveis.

O Ent3 adota uma postura intermediária, com decisões flexíveis e contextuais. Segundo os entrevistados, “não existe uma regra”, pois cada oportunidade é avaliada conforme o contexto, o esforço necessário e o potencial de resultado. Esse modelo denota um *Seizing* de natureza contingencial, no qual a análise não segue um protocolo formal, mas depende de julgamento estratégico distribuído entre os níveis decisórios. A flexibilidade mencionada reflete uma lógica adaptativa, próxima à visão de *dynamic fit* (Teece, 2018), na qual a resposta ao ambiente é ajustada em função das condições específicas de cada oportunidade.

De modo geral, os três casos indicam que o *Seizing* é um processo articulado entre intuição, experiência e racionalidade seletiva, mas ainda pouco sistematizado. A Emp2 mostra maior formalização e racionalidade instrumental, aproximando-se de um modelo de gestão orientado a dados e lacunas estratégicas; já as Emp1 e Emp3 atuam com maior flexibilidade e informalidade, valorizando o julgamento humano e o conhecimento tácito.

Esses achados dialogam com Teece (2018), ao demonstrar que o *Seizing* depende tanto de estruturas decisórias quanto de mecanismos cognitivos e sociais capazes de filtrar o que realmente merece ser explorado.

Quando bem executado, o *Seizing* transforma a percepção em ação estratégica coordenada, convertendo o aprendizado de mercado e a detecção (*Sensing*) em desempenho e vantagem competitiva sustentável.

4.3.2 Critérios para priorizar projetos e investimentos

A segunda questão do bloco perguntava sobre quais critérios cada empresa utiliza para escolher quais projetos e investimentos são priorizados. As respostas indicam que a priorização de projetos e investimentos nas empresas analisadas envolve a consideração de diferentes critérios relacionados ao potencial de retorno, às relações estabelecidas com parceiros e às condições estratégicas de cada oportunidade. De modo geral, os entrevistados mencionam fatores como viabilidade econômica, alinhamento com o mercado, capacidade de investimento e possibilidade de geração de resultados. Embora com diferentes níveis de formalização, as empresas demonstram avaliar tanto aspectos objetivos — como retorno financeiro e potencial comercial — quanto elementos mais contextuais, como relações de confiança e apostas estratégicas em inovação.

A síntese das respostas fornecidas segue no Quadro 17.

Quadro 17: Respostas sobre critérios para priorizar projetos e investimentos

Entrevistado	Resposta
Ent1	<i>A gente vai sempre focar nos projetos quando a gente tem parceiros com maior conexão. Agora, para investimentos novos é muito uma questão fabril, isso é fora da minha alçada.</i>
Ent2	<i>Eu acho que os critérios são o grau de prioridade que essa oportunidade gera. Se eu tiver que analisar uma poltrona e uma cadeira, mas eu só tenho espaço para uma. Bom, qual que vai me gerar mais retorno? Qual que é mais comercial?</i>
Ent3	<i>Tamanho de investimento versus possibilidade de resultado. Óbvio que daí tem algumas situações que a gente acaba investindo, apostando, porque ainda não tem informação, quando você quer ser de vanguarda, inovador você toma algumas decisões apostando que aquilo ali é o movimento correto mas existem expectativas de resultado.</i>

Fonte: elaborado pela autora.

Segundo Teece (2007, 2018), a etapa de *Seizing* envolve não apenas a identificação de oportunidades, mas também a avaliação criteriosa de quais iniciativas merecem receber recursos e atenção gerencial. Esse processo de priorização é central para o desempenho organizacional, pois define onde e como o aprendizado detectado será transformado em ação concreta.

Nas três empresas analisadas, observa-se que os critérios de priorização oscilam entre vínculos relacionais, análises econômicas de retorno, e apostas estratégicas em inovação, revelando diferentes níveis de maturidade decisória.

Para o Ent1, o principal critério de priorização é a força do vínculo com parceiros locais. A empresa tende a concentrar esforços “nos projetos quando há parceiros com maior conexão”, indicando que relações de confiança e alinhamento têm mais peso do que análises financeiras ou estratégicas formais.

Essa lógica relacional, ainda que traga estabilidade, limita a objetividade na seleção de projetos, pois privilegia vínculos subjetivos em detrimento de critérios técnicos de viabilidade. Ao mesmo tempo, essa postura reflete o papel da aprendizagem social e relacional como ativo estratégico (Teece; 2018; Zahra; George, 2002), uma vez que parceiros confiáveis também funcionam como canais de informação e aprendizado de mercado.

O trecho final — “para investimentos novos é muito uma questão fabril, fora da minha alçada” — sugere uma fragmentação decisória, onde a esfera operacional (mercado) e a esfera produtiva (fábrica) não estão plenamente integradas, o que reduz a fluidez entre *Sensing* e *Seizing*. Assim, a aprendizagem ocorre, mas sua alocação em investimentos permanece centralizada e pouco formalizada.

O Ent2 demonstra uma postura mais racional e economicista, pautando suas decisões pela avaliação comparativa de retorno e potencial de venda. O exemplo citado — “se eu tiver

que analisar uma poltrona e uma cadeira... qual vai me gerar mais retorno? Qual é mais comercial?” — revela uma lógica de eficiência e priorização por valor agregado, próxima ao que Teece (2007) denomina *economic evaluation of opportunities*.

Esse tipo de análise reflete uma capacidade dinâmica mais madura, em que a empresa não apenas detecta tendências (Sensing), mas consegue traduzir essas informações em decisões baseadas em dados de mercado e viabilidade financeira. A prática de ponderar retorno e atratividade comercial é típica de empresas que atuam com aprendizagem exploratória e incremental simultaneamente, equilibrando *exploitative learning* (otimização de recursos) com *explorative learning* (busca de novidades).

O Ent3 articula uma visão de equilíbrio entre racionalidade financeira e intuição estratégica. O entrevistado afirma que o critério é “tamanho de investimento versus possibilidade de resultado”, mas reconhece que em alguns casos a decisão é “apostar”, quando se busca inovação ou liderança de mercado.

Essa dualidade expressa o que March (1991) descreve como o dilema entre *exploration* e *exploitation*: decisões com base em informações consolidadas versus decisões ousadas e incertas em busca de vantagem pioneira. A disposição para “apostar” denota uma cultura organizacional tolerante ao risco e voltada à inovação, o que indica que a empresa internaliza o aprendizado de mercado como base para experimentação controlada — uma característica-chave de organizações ambidestras (O’Reilly; Tushman, 2008).

Comparativamente, as três empresas se situam em diferentes estágios de maturidade decisória no processo de *seizing*. A análise revela que, enquanto a Emp1 ainda depende de julgamentos informais e relações de confiança, as Emp2 e Emp3 já apresentam uma capacidade mais estruturada de conversão de sinais de mercado em decisões de investimento, aproximando-se do conceito de *orchestrating competences* proposto por Teece (2018).

Em síntese, o *seizing* nas três organizações representa uma tradução prática do aprendizado de mercado em alocação seletiva de recursos, mas com diferentes graus de racionalidade e sofisticação — indo do relacional ao analítico, e deste ao estratégico.

4.3.3 Mobilização de recursos e capacidades para aproveitamento de oportunidades

Na última questão do bloco sobre *seizing*, os entrevistados responderam sobre a forma como cada mobiliza recursos e capacidades para aproveitar as oportunidades detectadas. As respostas indicam que a mobilização de recursos e capacidades para aproveitar oportunidades

de mercado ocorre por meio de diferentes arranjos organizacionais nas empresas analisadas. De modo geral, os entrevistados mencionam a participação de diferentes áreas da organização, como direção, equipes de desenvolvimento de produto, engenharia e lideranças operacionais, além do uso de mecanismos de planejamento e orçamento para orientar as decisões. Embora com diferentes níveis de formalização, observa-se que as empresas procuram articular recursos humanos, financeiros e operacionais para avaliar a viabilidade das oportunidades e viabilizar sua implementação.

As respostas podem ser vistas no Quadro 18.

Quadro 18: Respostas sobre mobilização de recursos e capacidades para aproveitamento de oportunidades

Entrevistado	Resposta
Ent1	<i>Cada consultor passa para a direção uma lista de projetos. A direção acaba passando para a nossa equipe de compras e desenvolvimento de produtos como orçar aquilo. No final é a direção que passa. Tem que orçar, não tem que orçar, vamos fazer, não vamos fazer.</i>
Ent2	<i>Tem a equipe de engenharia de produto, a engenharia de processos, os próprios líderes de setor, a gente analisa, faz meio que uma análise conjunta.</i>
Ent3	<i>A gente já trabalha com orçamento baseado no ano de investimentos. Então no meio do caminho, aparecendo alguma oportunidade, a gente tenta alocar essas situações dentro desse orçamento.</i>

Fonte: elaborado pela autora.

De acordo com Teece (2007; 2018), a etapa de *Seizing* envolve não apenas decidir quais oportunidades explorar, mas também mobilizar e combinar recursos — humanos, financeiros e tecnológicos — de modo ágil e coordenado para capturar o valor percebido. Essa mobilização é um indicador direto da *orchestration capacity* da organização, ou seja, da sua habilidade em articular internamente as capacidades existentes para transformar percepção em ação estratégica concreta.

Nos três casos analisados, observa-se um gradiente que vai da centralização decisória à coordenação interfuncional, passando por modelos mais híbridos com integração orçamentária e flexibilidade adaptativa.

De acordo com o Ent1, o processo de mobilização é fortemente centralizado na direção. Cada consultor encaminha uma lista de projetos, e a decisão final — “tem que orçar, não tem que orçar, vamos fazer, não vamos fazer” — parte da liderança. Esse modelo evidencia uma estrutura hierárquica vertical, em que as decisões fluem de baixo para cima, mas o poder de priorização e alocação permanece no topo.

Embora essa configuração garanta controle, ela reduz a agilidade adaptativa, uma das bases da capacidade dinâmica de *seizing*. A dependência da direção para autorizar investimentos sugere que o aprendizado de mercado nem sempre se traduz rapidamente em ação, devido à ausência de autonomia nos níveis operacionais.

Do ponto de vista teórico, trata-se de um *seizing* de baixa orquestração interna, onde o processo decisório está mais próximo de uma lógica burocrática que estratégica (Teece, 2018). A aprendizagem é percebida, mas não plenamente internalizada como capacidade organizacional compartilhada.

O Ent2 demonstra um modelo mais interdepartamental, envolvendo engenharia de produto, engenharia de processos e líderes de setor. O entrevistado menciona que as decisões são tomadas por meio de uma “análise conjunta”, o que indica uma estrutura de colaboração horizontal e troca entre áreas técnicas e estratégicas.

Esse formato expressa uma microfusão das capacidades dinâmicas (Eisenhardt; Martin, 2000; Teece, 2018), nas quais o aprendizado ocorre por integração entre funções e não apenas por instrução hierárquica. A análise conjunta favorece a conversão do conhecimento tácito em conhecimento coletivo, permitindo decisões mais ricas e sustentadas.

Assim, a empresa apresenta uma maturidade intermediária a alta na mobilização de recursos, com coordenação distribuída e comunicação fluida entre funções de design, produção e liderança. Esse padrão se aproxima do conceito de *cross-functional integration*, essencial para transformar oportunidades em inovação e vantagem competitiva.

Para o Ent3, o aproveitamento das oportunidades está inserido em um planejamento financeiro anual, o que demonstra estruturação e disciplina na gestão de recursos. A empresa já trabalha com um “orçamento baseado no ano de investimentos”, e quando novas oportunidades surgem, tenta-se “alocar essas situações dentro desse orçamento”.

Essa prática revela uma capacidade de absorção estruturada (Zahra; George, 2002), em que a empresa internaliza o aprendizado e cria mecanismos para reconfigurar recursos de forma planejada, sem comprometer a estabilidade financeira. Ao mesmo tempo, a flexibilidade mencionada (“tenta alocar no meio do caminho”) indica que há espaço para adaptação, mantendo equilíbrio entre previsibilidade e resposta rápida.

Em termos de maturidade, é o caso mais próximo de uma orquestração deliberada, no sentido de Teece (2018): recursos são mobilizados de forma coordenada, baseada em processos formais, mas com sensibilidade para ajustar o curso diante de novas oportunidades.

O padrão comparativo das três empresas sugere diferentes modelos de mobilização de recursos no processo de *seizing*. A análise mostra uma evolução que vai da dependência hierárquica (Emp1) para a coordenação colaborativa (Emp2) e finalmente para a integração estratégica com planejamento adaptativo (Emp3). Essas diferenças refletem distintos estágios de desenvolvimento das capacidades dinâmicas de aproveitamento, com implicações diretas para o desempenho e para a capacidade de inovar.

Conforme Teece (2018), a efetividade do *seizing* depende da articulação entre liderança empreendedora, governança ágil e mecanismos de realocação de recursos — elementos que aparecem de forma fragmentada na Emp1, parcialmente integrados na Emp2 e mais institucionalizados na Emp3.

Essa prática revela que a empresa procura integrar novas oportunidades ao planejamento financeiro já estabelecido, criando um mecanismo que permite avaliar a viabilidade das iniciativas antes da mobilização de recursos adicionais. Ao mesmo tempo, a flexibilidade mencionada pelo entrevistado — ao afirmar que a empresa “tenta alocar essas situações no meio do caminho” — indica que o planejamento não é totalmente rígido, permitindo ajustes conforme novas oportunidades surgem no ambiente.

Nos três casos analisados, observa-se que a mobilização de recursos ocorre por meio de arranjos organizacionais distintos. Na Emp1, por exemplo, a decisão final permanece concentrada na direção, que avalia as listas de projetos encaminhadas pelos consultores e define se as iniciativas serão orçadas e implementadas. Esse padrão indica um processo mais centralizado, no qual o aproveitamento das oportunidades depende da validação da alta gestão antes da mobilização de recursos internos.

Já na Emp2, o processo envolve a participação de diferentes áreas organizacionais, como engenharia de produto, engenharia de processos e lideranças operacionais, que realizam conjuntamente a análise das oportunidades identificadas. Essa interação entre áreas sugere uma mobilização de recursos mais distribuída, na qual diferentes competências organizacionais contribuem para avaliar a viabilidade das iniciativas e orientar sua implementação.

Por sua vez, na Emp3, o aproveitamento das oportunidades aparece associado ao planejamento anual de investimentos, que funciona como um mecanismo de organização e priorização da alocação de recursos. Nesse caso, as oportunidades identificadas ao longo do período são avaliadas à luz desse planejamento, buscando-se incorporar novas iniciativas ao orçamento existente sempre que possível.

O padrão comparativo das três empresas sugere, portanto, diferentes formas de mobilização de recursos no processo de *seizing*. Enquanto na Emp1 predomina um modelo mais centralizado de decisão, na Emp2 observa-se maior interação entre áreas organizacionais, e na Emp3 a mobilização de recursos ocorre de forma mais integrada ao planejamento estratégico. Essas diferenças indicam distintos níveis de estruturação dos processos organizacionais voltados ao aproveitamento de oportunidades, o que pode influenciar a capacidade das empresas de transformar o aprendizado de mercado em ação estratégica (Teece, 2007; 2018).

4.4 *TRANSFORMING* (ADAPTAÇÃO E INOVAÇÃO)

O quarto bloco — Transforming (Adaptação e Inovação) — investigou como as organizações reconfiguram suas estruturas, processos e rotinas para responder a mudanças e sustentar a inovação.

Esse movimento expressa a capacidade dinâmica de transformar o aprendizado em ação renovadora, promovendo ajustes contínuos que mantêm a coerência estratégica e a relevância competitiva. A transformação, nesse contexto, reflete a maturidade da aprendizagem de mercado — quando o conhecimento acumulado se converte em inovação e evolução organizacional.

Assim como os últimos dois blocos de questões, este também foi composto por três perguntas, cujas respostas são analisadas a seguir.

4.4.1 Adaptações para atender às novas demandas do mercado

A primeira questão do bloco sobre *transforming* perguntava aos entrevistados sobre a forma como as empresas adaptam seus produtos, serviços e processos para atender às novas demandas do mercado. As respostas indicam que as empresas adotam diferentes formas de adaptação de produtos, processos e práticas organizacionais para responder às mudanças do mercado. De modo geral, os entrevistados mencionam que essas adaptações podem ocorrer tanto de maneira mais informal e baseada na experiência cotidiana quanto por meio de processos mais estruturados de análise, teste e implementação de melhorias. Observa-se ainda que as empresas procuram avaliar as novas demandas antes de realizar mudanças, mobilizando equipes internas ou instâncias de decisão específicas para analisar a viabilidade das adaptações necessárias.

Os trechos mais relevantes de cada resposta são demonstrados no Quadro 19.

Quadro 19: Respostas sobre adaptações para atender às novas demandas do mercado

Entrevistado	Resposta
Ent1	<i>Eu acho que é meio que de uma forma natural, acaba acontecendo, de novo, muito informal. Toda vez que a gente tem uma demanda muito grande, quando é exigido, da fábrica ou colocado um processo novo, acho que é um aprendizado sempre importante para todo mundo, daí você aprende, bom, como que a gente cria esse processo novo, como é que a gente vai incluir ele no processo produtivo.</i>
Ent2	<i>Eu acho que é tudo se mantendo de cabeça aberta. É claro que tu não vai ser um inconsequente. Tu sempre medindo, vai dar um passo conforme, não vai sair desesperado fazendo, mudando tudo.</i>
Ent3	<i>Depende do tipo de situação. Na verdade a gente sempre tenta antes de qualquer coisa analisar do que se trata, aí isso vai para dentro de um núcleo próprio de avaliação. Quando a gente fala de franquias, surgiu uma oportunidade de melhoria, de mudança, vai desenhar um processo novo, vai testar, vai pilotar numa franquias, se funcionou, foi um resultado positivo, aí a gente vai levar aquilo com uma boa prática para as demais franquias.</i>

Fonte: elaborado pela autora.

O bloco *Transforming*, conforme Teece (2007; 2018), expressa a capacidade da empresa de reconfigurar, recombinar e renovar suas bases de recursos e processos para responder às mudanças do ambiente. Trata-se do estágio em que o aprendizado e as decisões estratégicas (identificados nos blocos anteriores) são internalizados e transformados em ação organizacional.

As três entrevistas evidenciam diferentes níveis de estruturação e intencionalidade no processo de adaptação:

O Ent1 descreve uma adaptação natural e informal, acionada pela necessidade prática. As mudanças ocorrem de forma reativa — “toda vez que a gente tem uma demanda muito grande” — e são conduzidas pela experiência acumulada dos colaboradores e gestores. Esse tipo de adaptação demonstra uma capacidade de resposta empírica, mas com baixa sistematização. O aprendizado é tácito e dependente da memória organizacional, o que limita a escalabilidade das melhorias.

O Ent 2 valoriza a flexibilidade cognitiva, mantendo a “cabeça aberta” para mudanças, mas pondera a importância de agir com cautela e medir os passos. Aqui se observa uma mentalidade adaptativa, mas ainda com ênfase na postura individual e prudente, sem processos formais de gestão da mudança. Trata-se de uma capacidade latente, apoiada em cultura e valores, mas não plenamente operacionalizada.

O Ent3 apresenta um processo estruturado de reconfiguração, com avaliação formal, testes-piloto e disseminação gradual das boas práticas para as franquias. Esse formato evidencia a presença de rotinas deliberadas de experimentação e difusão, aproximando-se do conceito de

orquestração adaptativa de Teece (2018), no qual a empresa cria mecanismos sistemáticos para validar e institucionalizar inovações.

A partir das falas, é possível identificar três níveis de maturidade no processo de *transforming*. Essa gradação reforça que a capacidade de reconfiguração evolui à medida que a empresa desenvolve mecanismos mais estruturados para testar, avaliar e incorporar mudanças organizacionais. Enquanto as duas primeiras organizações se apoiam fortemente na experiência e na sensibilidade individual — características de processos de adaptação mais informais —, a terceira demonstra mecanismos organizados de aprendizagem coletiva, baseados em testes piloto, avaliação de resultados e disseminação de práticas bem-sucedidas.

Em conjunto, as respostas indicam que a adaptação organizacional pode ser compreendida a partir de três dimensões observadas empiricamente: (1) a capacidade de reconhecer a necessidade de mudança, (2) a realização de experimentações para testar novas práticas e (3) a incorporação dessas experiências em rotinas organizacionais. Essas dimensões refletem, em diferentes graus, o processo de reconfiguração descrito na literatura de capacidades dinâmicas, no qual as organizações ajustam continuamente seus recursos, processos e rotinas para responder às mudanças do ambiente (Teece, 2007; 2018).

Assim, observa-se que as empresas caminham de formas mais empíricas e *ad hoc* de adaptação para processos mais estruturados de mudança organizacional, nos quais experiências locais são gradualmente transformadas em práticas organizacionais mais estáveis e replicáveis.

Assim, observa-se que as empresas caminham de uma mudança empírica e *ad hoc* para uma mudança gerida e reproduzível, representando a transição de uma *adaptive capacity* (resposta pontual) para uma *transformative capacity* (reconfiguração sistêmica).

4.4.2 Experimentação e inovação

Na pergunta de número dois, os entrevistados foram questionados se as empresas estimulam a experimentação e a inovação, e como isso é feito. As respostas indicam que as empresas adotam diferentes práticas para estimular a experimentação e a inovação em suas atividades. De modo geral, os entrevistados mencionam iniciativas relacionadas à escuta das sugestões dos colaboradores, à concessão de maior autonomia para resolução de problemas e à criação de canais formais para coleta e avaliação de ideias de melhoria. Embora com diferentes níveis de formalização, observa-se que as empresas buscam incentivar a participação das equipes na identificação de oportunidades de inovação e no desenvolvimento de soluções que possam aprimorar produtos, processos e práticas organizacionais.

As respostas fornecidas seguem no Quadro 20.

Quadro 20: Respostas sobre experimentação e inovação

Entrevistado	Resposta
Ent1	<i>Sim. É incentivado, nesse sentido de trazer o que a gente está vendo no mercado. E aí a gente percebe muitas vezes, que é aquilo que a gente traz, que a gente é escutado e é criado. Então, acho que é sempre um benefício quando a gente percebe que é escutado, que as coisas geram, com aquela informação que a gente trata, realmente gerado vendas e comissão.</i>
Ent2	<i>Eu acho que nós ainda estamos engatinhando nisso. Mas eu acho que esse ponto está começando a dar liberdade para o pessoal. Pega esse problema aqui e vê que forma tu consegue resolver. E aí tu vê entregas muito legais. Acho que a partir do momento que tu começa a acreditar que a equipe pode resolver isso.</i>
Ent3	<i>A gente tem um canal aberto para todos os profissionais que atuam na Emp3, seja fábrica, seja franquia, para eles sinalizarem pontos de melhoria, de inovação, de alteração, de mudança. Então, tudo isso vai para um canal único que depois ele vai passar pelo setor específico para analisar se aquilo ali realmente é viável ou não, o quanto custa para fazer uma mudança dessas e tudo mais. Então, a gente instiga o tempo inteiro e eles são bonificados por melhoria ou por qualquer coisa disso que tenha sido implantado. Existe também um omento de escuta individual, esse trabalho individual do líder, do gestor, dos alinhamentos individuais também, de poder entender as necessidades, as dificuldades ou até as próprias sugestões e proposições de melhoria da equipe com a marca, com a sua atividade ou com demais áreas envolvidas.</i>

Fonte: elaborado pela autora.

As respostas revelam diferentes níveis de amadurecimento cultural e estrutural na promoção da experimentação — indo de práticas incipientes e intuitivas até mecanismos formais de incentivo à inovação.

O Ent1 apresenta inovação como reflexo da escuta ativa: “É incentivado, nesse sentido de trazer o que a gente está vendo no mercado. [...] quando a gente percebe que é escutado, que as coisas geram [...] vendas e comissão.”

Nesta empresa, o incentivo à inovação está vinculado ao reconhecimento da escuta e da aplicação prática das ideias vindas do time. O elemento central aqui é a validação pela liderança — sentir-se ouvido e perceber o impacto de suas contribuições. Ainda que não haja um sistema formal de gestão da inovação, a motivação intrínseca (resultado de ver suas ideias implementadas e convertidas em resultados tangíveis) funciona como mecanismo de engajamento. Representa uma inovação reativa e relacional, sustentada por confiança e proximidade, mas sem processos institucionalizados.

Para o Ent2, a inovação é vista como delegação e autonomia em construção: “Nós ainda estamos engatinhando nisso. [...] Está começando a dar liberdade para o pessoal. [...] Pega esse problema aqui e vê que forma tu consegue resolver.”

Aqui a inovação emerge de um movimento de descentralização. A gestão começa a transferir autonomia às equipes, incentivando soluções próprias para desafios operacionais. Essa prática se aproxima do conceito de aprendizado exploratório (*exploratory learning* – March, 1991), em que o erro e a tentativa são partes legítimas do processo criativo.

A fala expressa um estágio de transição cultural, em que a liderança aprende a confiar na equipe e a reconhecer o valor do aprendizado pela experimentação. É um estágio intermediário de amadurecimento da capacidade dinâmica, com base em autonomia, tentativa e confiança.

O Ent3 traz a inovação como processo sistematizado e recompensado: “Temos um canal aberto para todos [...] para sinalizarem pontos de melhoria, inovação, mudança. [...] passa por um setor específico para analisar viabilidade [...] e eles são bonificados por melhoria [...] Existe também um momento de escuta individual [...]”

Este é o caso mais estruturado: a inovação é institucionalizada. Há um canal formal de coleta de ideias, um processo de análise técnica e financeira, e até mecanismos de reconhecimento e recompensa. Além disso, o relato menciona momentos de escuta individual, o que demonstra uma cultura de aprendizado inclusiva, em que todos podem contribuir — fábrica, franquias e liderança.

Representa uma capacidade de inovação organizada, baseada em rotinas formais e cultura participativa — próxima ao que Teece (2018) chama de *integrative capability*, a habilidade de orquestrar conhecimento disperso em favor da inovação sistêmica.

As três organizações demonstram um movimento evolutivo claro no estímulo à experimentação:

1. Do reconhecimento à autonomia: As empresas caminham de uma cultura baseada na escuta (Ent1) para uma de confiança e delegação (Ent2);
2. Da autonomia à institucionalização: E finalmente, para uma cultura de inovação sistemática, com processos, incentivos e retroalimentação formal (Ent3).

Esse avanço reflete o amadurecimento das capacidades dinâmicas internas, especialmente na dimensão de *reconfiguring*, onde a inovação deixa de ser espontânea e passa a ser estruturada e recompensada — criando um ciclo contínuo de aprendizado e melhoria.

4.4.3 Avaliação do sucesso das iniciativas de adaptação e inovação

Para finalizar o bloco sobre *reconfiguring*, a pergunta de número três questionava como as empresas avaliam o sucesso das iniciativas de adaptação e inovação adotadas. As respostas indicam que as empresas utilizam diferentes formas de avaliar o sucesso das iniciativas de adaptação e inovação implementadas. De modo geral, os entrevistados mencionam o acompanhamento de indicadores de desempenho e a análise dos resultados gerados pelas mudanças realizadas. Observa-se ainda que, enquanto algumas iniciativas permitem avaliação mais imediata por meio de métricas quantitativas, outras exigem períodos mais longos para que seus impactos possam ser percebidos ou mensurados. Assim, as empresas combinam análises baseadas em indicadores objetivos com percepções qualitativas sobre os efeitos das iniciativas adotadas.

Os trechos mais importantes de cada resposta seguem no Quadro 21.

Quadro 21: Respostas sobre avaliação do sucesso das iniciativas de adaptação e inovação

Entrevistado	Resposta
Ent1	<i>Através dos indicadores que essas iniciativas retornam para a empresa.</i>
Ent2	<i>Eu acho que é no resultado que ela traz, o indicador. É analisando causa e consequência. Ação e resultado.</i>
Ent3	<i>Tem algumas coisas que vão gerar indicadores de melhoria. Mas tem inovações que a gente tem percepção de melhoria, mas eu só consigo medir em números ao longo de 2, 3, 4 anos de atuação daquela operação para poder dizer realmente gerou resultado. Então tem coisas que elas realmente são mensuráveis e outras ainda são percepção.</i>

Fonte: elaborado pela autora.

As respostas das três empresas mostram que todas reconhecem a importância de mensurar resultados, mas variam no nível de sofisticação e temporalidade com que fazem essa avaliação.

O Ent 1 apresenta uma avaliação centrada em indicadores imediatos: “Através dos indicadores que essas iniciativas retornam para a empresa.”

Nesta organização, o foco está em resultados quantitativos diretos — indicadores financeiros e operacionais que traduzem o impacto da inovação em curto prazo. Essa visão pragmática é típica de empresas em estágio inicial de maturidade em capacidades dinâmicas, nas quais a inovação é tratada como extensão da performance (Zollo; Winter, 2002), e não como um processo de aprendizagem contínuo.

O Ent2, por sua vez, traz a correlação entre ação e resultado: “É no resultado que ela traz, o indicador. É analisando causa e consequência. Ação e resultado.”

A empresa demonstra um nível um pouco mais elaborado: há consciência do vínculo entre ação e desempenho, e o monitoramento das consequências de cada iniciativa. A lógica causal expressa um pensamento sistêmico emergente, sugerindo a tentativa de aprender com o ciclo de experimentação (*feed-forward* e *feedback learning loops*, conforme Crossan *et al.*, 1999). Apresenta-se um movimento em direção a uma aprendizagem adaptativa, em que a empresa busca entender o “porquê” dos resultados, não apenas os resultados em si.

Já para o Ent3, a avaliação se dá por múltiplos horizontes temporais: “Tem inovações que são mensuráveis, e outras que só consigo medir em 2, 3, 4 anos... tem coisas mensuráveis e outras por percepção.”

Aqui a empresa demonstra maturidade na leitura temporal da inovação. Reconhece que alguns resultados emergem apenas no longo prazo, e que indicadores quantitativos e qualitativos coexistem. Essa postura indica tolerância à incerteza e compreensão da natureza incremental da inovação — condizente com as capacidades dinâmicas de *transforming* (Teece, 2007), nas quais a aprendizagem contínua é sustentada por mecanismos formais e pela experiência acumulada.

4.5 EXPLORATIVE LEARNING (EXPLORAÇÃO)

O quinto bloco — *Explorative Learning* (Exploração) — abordou as formas pelas quais as organizações buscam novos conhecimentos, experimentam alternativas e exploram possibilidades ainda não consolidadas.

Essa dimensão do aprendizado está associada à abertura ao novo, à disposição para correr riscos e à construção de capacidades que ampliam o horizonte de atuação. A exploração, portanto, representa o impulso criativo da aprendizagem de mercado, essencial para a renovação e para a adaptação em ambientes dinâmicos.

O bloco de questões contou com um total de seis perguntas, sendo que as questões de números três a seis se referiram ao período dos últimos três anos (2022-2025).

4.5.1 Exploração de novas oportunidades e conhecimentos sem retorno imediato

A primeira questão perguntava aos entrevistados em que medida as empresas buscam explorar novas oportunidades e conhecimentos mesmo sem retorno imediato. As respostas indicam que as empresas apresentam diferentes posturas em relação à exploração de novas oportunidades e conhecimentos sem retorno imediato. De modo geral, observa-se que algumas iniciativas de busca por novos mercados ou tendências podem ocorrer mesmo sem garantia de resultados no curto prazo, enquanto outras empresas demonstram uma postura mais cautelosa, priorizando ações diretamente relacionadas às demandas atuais do negócio. Assim, as respostas sugerem diferentes níveis de disposição para investir em atividades exploratórias voltadas à aprendizagem e ao desenvolvimento de oportunidades futuras.

As respostas seguem no Quadro 22.

Quadro 22: Respostas sobre a exploração de novas oportunidades e conhecimentos sem retorno imediato

Entrevistado	Resposta
Ent1	<i>Eu acho que a viagem acaba tendo um pouco disso. Às vezes a gente faz viagem para o mercado que a gente não está e para lugares que a gente quer tentar desenvolver e a gente sabe que não vai ser imediato</i>
Ent2	<i>Não acontece muito assim. Normalmente se busca o que se precisa. A gente normalmente procura experimentar a coisa quando realmente vai se trabalhar naquilo.</i>
Ent3	<i>Não dá para dizer que isso é uma forma nossa de trabalhar. Então, não existe.</i>

Fonte: elaborado pela autora.

As respostas das três empresas revelam diferentes níveis de abertura à exploração de novas oportunidades — eixo central do conceito de *exploration* (March, 1991), que envolve assumir riscos, experimentar e investir em aprendizado futuro, mesmo sem resultados imediatos.

O Ent1 apresenta exploração moderada e estratégica: "Acho que a viagem acaba tendo um pouco disso. Às vezes a gente faz viagem para o mercado que a gente não está e para lugares que a gente quer tentar desenvolver e a gente sabe que não vai ser imediato."

A empresa demonstra disposição seletiva para explorar novos mercados e tendências, especialmente por meio de viagens e observação de contextos externos. Embora reconheça que o retorno não é imediato, essas ações parecem planejadas e estratégicas, indicando um comportamento de exploração controlada, típico de organizações com foco em inovação

incremental e aprendizado de mercado. Há exploração de oportunidade com moderação, alinhada a um perfil prudente, que equilibra risco e estratégia.

Nas outras empresas, a exploração se demonstra reativa, limitada ou até inexistente:

"Normalmente se busca o que se precisa. A gente normalmente procura experimentar a coisa quando realmente vai se trabalhar naquilo" (Ent 2); "Não dá para dizer que isso é uma forma nossa de trabalhar. Então, não existe" (Ent 3).

A postura é reativa, voltada apenas ao que é necessário no momento. O aprendizado ocorre sob demanda, e não de forma prospectiva. Isso evidencia um predomínio de *exploitative learning*, voltado à eficiência operacional, com baixo investimento em aprendizado exploratório ou de longo prazo, e pode limitar a capacidade de adaptação e inovação no longo prazo, conforme apontam Teece (2007) e Eisenhardt e Martin (2000).

Esse padrão também se mostra coerente com evidências apresentadas nas seções anteriores, especialmente nos blocos de *sensing* e *seizing*, nos quais as empresas demonstraram diferentes níveis de formalização na identificação e avaliação de oportunidades de mercado. Enquanto algumas práticas indicam maior abertura para observar tendências externas e interpretar sinais do ambiente, outras revelam uma postura mais reativa, voltada à resolução de demandas imediatas do negócio. Assim, a menor presença de iniciativas exploratórias (*explorative learning*) observada neste bloco reforça o predomínio de práticas orientadas à exploração de competências já estabelecidas (*exploitative learning*), em detrimento da busca sistemática por novos conhecimentos e oportunidades.

4.5.2 Equilíbrio novas ideias e negócios existentes

A questão seguinte, perguntava como as empresas equilibram a busca por novas ideias com a necessidade de manter o foco nos negócios já existentes. As respostas indicam que as três empresas reconhecem a necessidade de equilibrar a geração de novas ideias com a manutenção das atividades e produtos já consolidados no negócio. De modo geral, os entrevistados destacam que novas iniciativas precisam ser avaliadas à luz de sua viabilidade produtiva, do impacto sobre o portfólio existente e da coerência com a identidade da empresa. Assim, embora haja espaço para a introdução de novas ideias, observa-se que a sua implementação tende a ser analisada com cautela, considerando os efeitos sobre custos, processos e posicionamento estratégico.

Os trechos mais importantes das respostas dadas seguem no Quadro 23.

Quadro 23: Respostas sobre equilíbrio novas ideias e negócios existentes

Entrevistado	Resposta
Ent1	<i>Acaba tendo um mix pesado para a fábrica, no sentido que tem lotes de produção, às vezes, pequenos, e isso custa mais para a fábrica também. E acho que o peso está nisso, o custo de manter muitos produtos, que às vezes vendem pouco, então tem um giro menor. mas para tentar atender o máximo de clientes e não deixar de perder, de ganhar vendas</i>
Ent2	<i>Todo dia nós somos bombardeados por novas ideias, na parte criativa de desenvolvimento do produto. E aí tu precisa entender: Isso aqui é legal, mas é o nosso momento? O que isso vai impactar? Se nós fizermos esse produto, esse produto tem a cara da Emp2 ou não tem a cara da Emp2 Então a gente procura sempre olhar muito para o nosso portfólio. Nós procuramos entender o contexto que o produto está, quanto foi explorado ou não, para ter o menor impacto possível na fábrica.</i>
Ent3	<i>Acho que a gente vem com uma geração até de atuação, tanto nas franquias como aqui na própria empresa, que são gerações mais jovens que vêm com muitas ideias, que vêm com muitas coisas; mas a gente ainda trava no que sempre foi feito assim, então calma.</i>

Fonte: elaborado pela autora.

As respostas revelam que o equilíbrio entre inovação e foco operacional é construído a partir de uma gestão cuidadosa dos custos, da identidade da marca e da capacidade produtiva. As empresas demonstram reconhecer o valor das novas ideias, mas também a importância de avaliar sua coerência com o portfólio atual e com a capacidade de execução.

No caso do Ent1, o foco recai sobre o impacto produtivo e financeiro da diversificação — a busca por atender diferentes demandas do mercado gera custos adicionais, exigindo um equilíbrio entre variedade e eficiência.

O Ent2 reforça a importância da coerência estratégica, ponderando se novas ideias estão alinhadas à identidade e ao momento da empresa, buscando evitar dispersão de esforços e impactos negativos na operação.

Já o Ent3 traz uma perspectiva cultural e geracional: há tensão entre a abertura às ideias das novas gerações e a tradição organizacional, o que indica um processo gradual de adaptação.

Esse conjunto de percepções reflete o desafio central das capacidades dinâmicas (Teece, 2007): equilibrar a exploração de novas oportunidades (*exploration*) com a exploração eficiente das competências existentes (*exploitation*). As empresas buscam manter a estabilidade operacional e, ao mesmo tempo, renovar suas práticas e portfólio, revelando uma aprendizagem organizacional que ocorre de forma incremental e prudente, com atenção à viabilidade e à coerência estratégica. Esse equilíbrio entre exploração e exploração do conhecimento também se aproxima da noção de ambidestria organizacional, segundo a qual as empresas precisam desenvolver simultaneamente capacidades voltadas à inovação e à experimentação, ao mesmo tempo em que mantêm eficiência e aprimoram suas competências existentes (O'Reilly; Tushman, 2008).

4.5.3 Aquisição de conhecimento de tecnologia de produção e competências totalmente novas

A terceira pergunta deste bloco questionava os entrevistados quanto à aquisição de conhecimento de tecnologia de produção e competências totalmente novas nos últimos três anos. As respostas indicam que as três empresas realizaram, nos últimos anos, iniciativas voltadas à aquisição de novos conhecimentos tecnológicos e ao desenvolvimento de competências produtivas. Em todos os casos, os entrevistados relatam mudanças associadas à introdução de novos processos, materiais ou sistemas de gestão da produção. Essas iniciativas evidenciam movimentos de ampliação da base técnica e organizacional das empresas, seja por meio da criação de novas unidades produtivas, da incorporação de novos materiais ou da adoção de tecnologias de controle e gestão.

As respostas seguem no Quadro 24.

Quadro 24: Respostas sobre a Aquisição de conhecimento de tecnologia de produção e competências totalmente novas

Entrevistado	Resposta
Ent1	<i>Sim! Foi criada uma marmoraria própria da empresa.</i>
Ent2	<i>Talvez a entrada do metal na linha, que foi uma coisa que não tínhamos, que quebrou um pouco o paradigma ali que a Emp2 era só madeira.</i>
Ent3	<i>Sim. Acho que existe várias coisas de tecnologia que a gente foi pioneiro e foi novo para a gente e a gente está apostando muito. Controles de fábrica, sistemas que a gente construiu nosso próprio, sem ter que ficar buscando em outros... tem várias coisas.</i>

Fonte: elaborado pela autora.

As respostas apontam que, nos últimos anos, as empresas ampliaram significativamente suas capacidades tecnológicas e produtivas, demonstrando uma postura ativa de aprendizagem e inovação interna.

O Ent1 destaca a criação de uma marmoraria própria, sinalizando uma diversificação vertical e o desenvolvimento de novas competências técnicas e de gestão de processos.

O Ent2 menciona a incorporação do metal à linha de produtos, o que representou uma mudança de paradigma na identidade produtiva da empresa, antes focada exclusivamente em madeira — evidenciando abertura à experimentação e à adaptação às tendências de mercado.

O Ent3 aponta o avanço em controles e sistemas de fábrica, com o desenvolvimento de soluções tecnológicas próprias, o que reforça um movimento de autonomia tecnológica e inovação endógena.

Essas transformações ilustram o conceito de aprendizagem organizacional exploratória, associada à aquisição e integração de novos conhecimentos (March, 1991). Ao desenvolver tecnologias próprias e incorporar novos materiais e processos, as empresas exercitam capacidades dinâmicas (Teece, 2007), adaptando suas bases produtivas às mudanças do mercado e construindo vantagens competitivas sustentáveis.

Além disso, as falas sugerem que o aprendizado tecnológico ocorre tanto por investimento interno (desenvolvimento de sistemas, criação de unidades produtivas) quanto por absorção de conhecimento externo (novos materiais e práticas do setor) — reforçando a ideia de um processo de aprendizagem por experimentação e reconfiguração contínua de competências.

4.5.4 Aprendizagem de competências e processos de desenvolvimento de produto inteiramente novos

A quarta pergunta se assemelhava à anterior, mas questionava sobre a aprendizagem de competências e processos de desenvolvimento de produto inteiramente novos para a indústria, nos últimos três anos. As respostas indicam que as empresas têm desenvolvido iniciativas relacionadas à aprendizagem de novas competências e processos de desenvolvimento de produto, ainda que em diferentes níveis de aplicação prática. Enquanto algumas iniciativas envolvem a ampliação de equipes dedicadas ao desenvolvimento e a adoção de novas tecnologias de apoio ao design e à prototipagem, outras revelam processos de aprendizagem que ainda não foram plenamente incorporados às rotinas organizacionais. De modo geral, observa-se que as empresas têm buscado fortalecer suas capacidades de desenvolvimento de produtos, embora enfrentem desafios distintos na conversão desse aprendizado em aplicação efetiva. As respostas são reproduzidas no Quadro 25.

Quadro 25: Respostas sobre aprendizagem de competências e processos de desenvolvimento de produto inteiramente novos

Entrevistado	Resposta
Ent1	<i>Sim. Está aprendendo e aumentando a quantidade de pessoas até para ajudar no desenvolvimento de produtos customizados do zero para projetos corporativos.</i>
Ent2	<i>Com a concepção de produtos, uma coisa que mudou, ajudou, com os produtos mais complexos, foram as impressoras 3D.</i>
Ent3	<i>Aprendeu, mas não praticou. Ainda tem um processo muito travado entre a criação versus a aplicação.</i>

Fonte: elaborado pela autora.

As respostas indicam que as três empresas estão em diferentes estágios de maturidade na aprendizagem relacionada ao desenvolvimento de produtos.

O Ent1 relata um processo de aprendizagem ativo e incremental, com expansão da equipe dedicada ao design e à customização de produtos, especialmente voltados a projetos corporativos sob demanda, demonstrando adaptação e flexibilidade organizacional.

O Ent2 enfatiza a adoção de tecnologias emergentes, como impressoras 3D, que aceleram a prototipagem e a visualização de novos produtos, sugerindo um avanço em direção à digitalização e integração entre design e engenharia.

Já o Ent3 reconhece a aquisição de conhecimento, mas aponta dificuldades na aplicação prática, revelando barreiras organizacionais que limitam a conversão do aprendizado em inovação efetiva — um ponto crítico nas dinâmicas de absorção e exploração de conhecimento.

As evidências empíricas se conectam à dimensão de capacidades dinâmicas de desenvolvimento (*seizing*) proposta por Teece (2007), que envolve identificar, combinar e aplicar novos recursos e competências para capturar oportunidades. A ampliação da equipe de design e o uso de ferramentas como a impressão 3D representam rotinas de aprendizado exploratório (March, 1991), voltadas à experimentação e criação de conhecimento novo.

Entretanto, o relato da terceira empresa ilustra o desafio da internalização e institucionalização do aprendizado, descrito por Zollo e Winter (2002) como o processo de transformar experiência em rotinas organizacionais.

Assim, as respostas revelam um espectro que vai da aprendizagem adaptativa à aprendizagem bloqueada, indicando que o desenvolvimento de competências novas não depende apenas da aquisição de tecnologia, mas também da cultura de aplicação, integração e compartilhamento interno do conhecimento.

4.5.5 Aquisição de competências gerenciais e organizacionais importantes para a inovação totalmente novas

A quinta questão perguntava se as empresas, no período de três anos, adquiriram competências gerenciais e organizacionais importantes para a inovação, e como isso aconteceu. As respostas indicam que as empresas apresentam diferentes níveis de desenvolvimento de competências gerenciais e organizacionais voltadas à inovação. Enquanto algumas organizações relatam a criação de estruturas ou funções específicas relacionadas à melhoria contínua ou à inovação, outras não identificam mudanças significativas nesse campo no período

analisado. De modo geral, observa-se que iniciativas voltadas à inovação começam a se materializar por meio da criação de novas áreas ou da designação de profissionais responsáveis por identificar oportunidades e promover melhorias organizacionais.

Os trechos mais relevantes das respostas seguem reproduzidos no Quadro 26.

Quadro 26: Respostas sobre aquisição de competências gerenciais e organizacionais importantes para a inovação

Entrevistado	Resposta
Ent1	<i>De fábrica, eu não posso dizer com certeza se tem alguma alteração ou não. Mas gerencial, no sentido comercial, administrativo, não.</i>
Ent2	<i>Nós criamos o setor de melhoria contínua</i>
Ent3	<i>Existe um profissional que foi realocado internamente para trabalhar olhando para o mercado e para a inovação. Então é um profissional que o trabalho dele vai ser identificar oportunidades do mercado ou necessidades internas para buscar uma solução viável, o possível, para aquela demanda. Está nascendo, na verdade, um setor de inovação.</i>

Fonte: elaborado pela autora.

As respostas mostram níveis distintos de avanço no desenvolvimento de competências gerenciais voltadas à inovação.

O Ent1 indica ausência de mudanças significativas nesse campo, especialmente nas áreas comercial e administrativa, sugerindo uma estrutura organizacional estável, porém pouco orientada à aprendizagem sistêmica.

O Ent 2 destaca a criação de um setor de melhoria contínua, evidenciando uma formalização de práticas de aprendizagem incremental e a busca por otimização de processos e integração interdepartamental — um passo importante na transição entre o aprendizado operacional e o estratégico.

Já o Ent3 menciona a realocação de um profissional para atuar estrategicamente com inovação e mercado, representando o início da institucionalização da função de inovação e a tentativa de coordenar esforços de P&D, marketing e desenvolvimento de novos produtos.

Essas evidências podem ser interpretadas à luz das Capacidades Dinâmicas de Teece (2007), especificamente na dimensão de *seizing*, que trata da mobilização de recursos e da estruturação organizacional para capturar oportunidades.

A criação de áreas específicas (melhoria contínua e inovação) demonstra o movimento de construção de capacidades gerenciais e integrativas, necessárias para conectar aprendizagem tecnológica e estratégica (Eisenhardt & Martin, 2000). Por outro lado, a empresa que não apresentou mudanças expressivas reflete o que Zollo e Winter (2002) descrevem como ausência

de aprendizagem deliberada — quando o aprendizado ocorre de forma *ad hoc*, sem institucionalização.

Assim, o conjunto das respostas mostra que as empresas encontram-se em diferentes estágios de maturidade inovativa: da estagnação funcional à formalização embrionária de rotinas organizacionais para inovação, o que impacta diretamente sua capacidade de absorver, coordenar e aplicar o conhecimento adquirido de forma sustentável.

4.5.6 Aprendizagem totalmente nova em outras áreas

A questão de encerramento sobre *Explorative Learning* perguntou se, nos últimos três anos, as empresas aprenderam novas competências em áreas como financiamento de novas tecnologias, contratação, treinamento e desenvolvimento para P&D, e equipe de engenharia pela primeira vez. As respostas indicam que as empresas apresentam diferentes níveis de aprendizagem em áreas organizacionais relacionadas ao financiamento, treinamento técnico e desenvolvimento de competências voltadas à inovação. Enquanto alguns entrevistados mencionam iniciativas ligadas à capacitação técnica e ao uso de mecanismos de financiamento para apoiar investimentos e expansão produtiva, outros relatam tentativas pontuais ou ausência de mudanças significativas nesse campo. De modo geral, observa-se que o desenvolvimento de competências organizacionais de suporte à inovação ocorre de maneira heterogênea entre as empresas analisadas. O Quadro 27 apresenta as respostas fornecidas.

Quadro 27: Respostas sobre aprendizagem totalmente nova em outras áreas

Entrevistado	Resposta
Ent1	<i>Eu acredito que financiamento sim, eu percebo que eles utilizam todas as possibilidades de financiamento, especialmente que a gente tem hoje, podendo exportar, a gente tem possibilidade de financiamento interessante quando a gente exporta, então a gente faz uso disso. E eu imagino que sim, porque a gente sempre, na questão do treinamento fabril, capacidade externa, porque eu sempre vejo muito treinamento de fábrica com pessoas que vêm de fora, já acompanhando um pouquinho assim. que a gente tem, por exemplo, maquinários que vêm da Europa e as pessoas que vendem esses maquinários lá têm que fazer bastante treinamento com a nossa equipe aqui.</i>
Ent2	<i>Então, nós ensaiamos em 2023, 2024 ali, para pegar um FINEP, que era um financiamento de inovação para a obra nossa de ampliação da fábrica, mas a nossa obra não tinha muita inovação. Antes do FINEP, nós fizemos o Fundopem.</i>
Ent3	<i>Não vejo isso acontecer. Pela primeira vez, não.</i>

Fonte: elaborado pela autora.

As respostas revelam níveis variados de aprendizado organizacional voltados à sustentação de projetos tecnológicos e de inovação.

O Ent1 identifica avanços concretos nas competências relacionadas ao financiamento de exportações e à capacitação fabril, especialmente por meio de treinamentos externos e transferência de conhecimento técnico advinda de fornecedores internacionais de maquinário — o que sugere um movimento ativo de aprendizagem interorganizacional.

O Ent2 demonstra tentativas pontuais de acesso a fontes de financiamento (FINEP, Fundopem), mas ainda sem efetiva consolidação de rotinas que sistematizem o aprendizado sobre captação e gestão de recursos para inovação, indicando um estágio experimental e exploratório nesse campo.

Já o Ent3 aponta ausência de aprendizagem nova, reforçando a inércia organizacional e a predominância de práticas tradicionais, sem avanço perceptível em P&D, engenharia ou gestão de conhecimento técnico.

Essas evidências podem ser compreendidas a partir da perspectiva das capacidades dinâmicas de Teece (2007), especialmente na subdimensão “*seizing*”, que envolve a capacidade de mobilizar recursos financeiros e humanos para sustentar a inovação.

O caso da primeira empresa ilustra o que Zollo e Winter (2002) definem como aprendizagem deliberada baseada em experiência e interação externa, quando a organização internaliza conhecimento técnico advindo de parceiros e fornecedores — um elemento central para o fortalecimento da capacidade de absorção (Cohen; Levinthal, 1990).

A segunda empresa, por sua vez, demonstra um processo emergente de aprendizagem institucional, ainda em transição entre tentativas e formalização — sinalizando acúmulo de experiência, mas sem rotinas estabelecidas.

A terceira empresa reflete um padrão de *path dependence*, no qual a falta de atualização em áreas-chave (P&D, engenharia, financiamento) pode limitar a evolução das capacidades dinâmicas e, conseqüentemente, a competitividade a longo prazo.

4.6 EXPLOITATIVE LEARNING (APROVEITAMENTO)

O sexto bloco — *Exploitative Learning* (Aproveitamento) — examinou como as organizações utilizam e refinam o conhecimento já existente para aprimorar rotinas, processos e resultados.

Esse tipo de aprendizado traduz a eficiência e a consolidação de práticas bem-sucedidas, garantindo estabilidade e coerência operacional. Em complementaridade à exploração, o aproveitamento sustenta o equilíbrio entre inovação e consistência — condição essencial para o fortalecimento das capacidades dinâmicas.

De modo similar ao bloco anterior, este bloco de perguntas contou com um total de seis questões, sendo que as questões de números dois a seis se referiram ao período dos últimos três anos (2022-2025).

4.6.1 Aprimoramento e otimização de processos e conhecimentos existentes

A primeira questão do bloco buscou avaliar em que medida as empresas buscam aprimorar e otimizar processos e conhecimentos já existentes. As respostas indicam percepções distintas entre as empresas quanto à forma como ocorre o aprimoramento de processos e conhecimentos já existentes. Enquanto alguns entrevistados relatam ausência de estruturas formais para promover melhorias contínuas, outros mencionam práticas de revisão e adaptação que fazem parte do cotidiano organizacional. Em alguns casos, essas melhorias são motivadas por pressões do mercado ou por iniciativas individuais, evidenciando diferentes graus de institucionalização das práticas de otimização organizacional.

As respostas dos entrevistados seguem no Quadro 28.

Quadro 28: Respostas sobre aprimoramento e otimização de processos e conhecimentos existentes

Entrevistado	Resposta
Ent1	<i>Acho que como não tem uma estrutura hoje realmente formalizada, cada um é o que está buscando o seu. Acho que a empresa realmente não está fazendo isso hoje.</i>
Ent2	<i>O gatilho talvez seria o mercado que te obriga a lançar coisas novas, a fugir do que tu já faz, de pensar em coisas diferentes. Tem a questão nossa que eu comentei do preço, que é um limitador.</i>
Ent3	<i>Isso é rotina. Revisitar, remanejar, resgatar práticas que em algum momento já foram e que estavam esquecidas.</i>

Fonte: elaborado pela autora.

As respostas indicam diferentes níveis de maturidade em relação ao aprimoramento contínuo dos processos e conhecimentos organizacionais. Observa-se que, enquanto o Ent1 destaca a ausência de uma estrutura formalizada e o caráter individualizado das iniciativas de melhoria: “Acho que a empresa realmente não está fazendo isso hoje”, o Ent3 evidencia que o processo de revisão e otimização já é uma prática incorporada à rotina organizacional, embora de forma possivelmente mais empírica do que sistematizada. O Ent2, por sua vez, aponta que o mercado atua como principal indutor das melhorias, estimulando a empresa a buscar novas soluções diante das pressões competitivas e de preço.

De modo geral, o conjunto das falas sugere que a busca por otimização ainda se dá de forma reativa e não estruturada, motivada principalmente por demandas externas ou por

esforços individuais. Essa constatação se alinha à literatura sobre aprendizagem organizacional incremental, que ressalta a importância de sistemas formais de gestão do conhecimento e de melhoria contínua para transformar práticas isoladas em rotinas organizacionais consolidadas (Argyris; Schön, 1996; Crossan; Lane; White, 1999).

4.6.2 Uso de conhecimentos e habilidades novos para aprimorar produtos e tecnologias familiares

A pergunta de número dois questionava quanto à utilização de conhecimentos e habilidades novos para aprimorar produtos e tecnologias familiares, nos últimos três anos. As respostas indicam que as três empresas relatam iniciativas voltadas ao uso de novos conhecimentos e habilidades para aprimorar produtos e tecnologias já consolidadas. De modo geral, os entrevistados mencionam melhorias associadas principalmente a processos produtivos e materiais utilizados na fabricação, evidenciando esforços de aperfeiçoamento técnico em diferentes etapas da produção. Assim, observa-se que a incorporação de novos conhecimentos ocorre sobretudo como forma de aprimorar práticas já existentes, contribuindo para ajustes e melhorias nos processos operacionais.

O Quadro 29 apresenta as respostas dos entrevistados.

Quadro 29: Respostas sobre o uso de conhecimentos e habilidades novos para aprimorar produtos e tecnologias familiares

Entrevistado	Resposta
Ent1	<i>Sim. Existe esse estudo e essa utilização e aprimoramento principalmente das matérias-primas.</i>
Ent2	<i>Sim. Especialmente nos processos de lixação e de estofaria.</i>
Ent3	<i>Sim. Teve vários processos de pintura que foram melhorados, baseado em práticas anteriores.</i>

Fonte: elaborado pela autora.

As três empresas investigadas indicaram o uso de novos conhecimentos e habilidades para aprimorar produtos e tecnologias já consolidadas. As falas revelam esforços concentrados em processos produtivos e materiais, como o aperfeiçoamento de matérias-primas (Ent1), o refinamento técnico em etapas de lixação e estofaria (Ent2), e a evolução dos processos de pintura com base em aprendizados prévios (Ent3).

Esses relatos evidenciam a presença de aprendizagem incremental, caracterizada pela acumulação e aprimoramento de saberes existentes (Zollo; Winter, 2002), em contraste com inovações radicais. A aplicação de novos conhecimentos para refinar tecnologias conhecidas

demonstra uma capacidade dinâmica de reconfiguração e melhoria contínua (Teece, 2007), refletindo a competência das empresas em absorver e aplicar feedbacks operacionais para manter a competitividade e a eficiência.

4.6.3 Exploração de tecnologias maduras

Na terceira pergunta do bloco sobre *Exploitative Learning*, os entrevistados foram questionados se nos últimos três anos as empresas investiram no aprimoramento de competências para exploração de tecnologias maduras que melhorem a produtividade das operações atuais. As respostas indicam percepções distintas entre os entrevistados quanto ao investimento no aprimoramento de competências voltadas à exploração de tecnologias maduras. Enquanto um dos participantes relata iniciativas relacionadas à melhoria de processos produtivos para ampliar a eficiência operacional, outro demonstra incerteza quanto à existência dessas práticas, e um terceiro afirma que não houve investimentos desse tipo no período analisado. De modo geral, as respostas sugerem diferentes níveis de atenção das empresas ao aprimoramento das tecnologias já consolidadas em suas operações.

As respostas seguem no Quadro 30.

Quadro 30: Respostas sobre exploração de tecnologias maduras

Entrevistado	Resposta
Ent1	Eu imagino que sim, mas eu não sei dizer ao certo.
Ent2	Não.
Ent3	Sim, porque a gente chegou no limite de espaço físico. Então, a gente precisa extrair maior produtividade do que a gente tem aqui. Então, melhorando o processo.

Fonte: elaborado pela autora.

As respostas revelam níveis distintos de investimento no aprimoramento de competências voltadas à exploração de tecnologias maduras que visam ganhos de produtividade. Enquanto um dos entrevistados demonstra certeza quanto à adoção de melhorias de processo para otimizar o uso da capacidade instalada (Ent3), outro sugere possível envolvimento, ainda que sem clareza ou formalização (Ent1), e um terceiro nega a existência de iniciativas desse tipo (Ent2).

Essa heterogeneidade reflete diferentes graus de maturidade organizacional no que tange à gestão do conhecimento e ao uso de capacidades de exploração incremental (March, 1991). O entrevistado que relata melhorias estruturais demonstra a presença de uma capacidade de

sensing e reconfiguração operacional (Teece, 2007), ao identificar limites físicos e buscar eficiência por meio de processos otimizados. Já a ausência ou indefinição de ações nas demais indica restrições na institucionalização de rotinas de aprendizagem produtiva, o que pode limitar a evolução das capacidades dinâmicas de segunda ordem, voltadas à renovação contínua dos sistemas produtivos.

4.6.4 Solução de problemas do consumidor

A questão de número quatro estava relacionada à solução de problemas do consumidor, e questionava se as empresas utilizam, nesse caso, alternativas já conhecidas em detrimento de soluções totalmente novas. Os entrevistados também eram questionados sobre o porquê da escolha. As respostas indicam que, diante de problemas apresentados pelos consumidores, as empresas tendem a recorrer prioritariamente a soluções já conhecidas e previamente testadas. Os entrevistados destacam que a escolha por essas alternativas está associada principalmente à necessidade de rapidez na resolução dos problemas e à confiabilidade das práticas já utilizadas. De modo geral, observa-se que as decisões são orientadas pela busca por eficiência e segurança na execução, especialmente em situações que exigem respostas imediatas ao cliente.

Os trechos mais relevantes das respostas estão apresentados no Quadro 31.

Quadro 31: Respostas sobre a solução de problemas do consumidor

Entrevistado	Resposta
Ent1	<i>Sim. Quando a gente lida com matérias de clima naturais, às vezes a gente não tem todo esse tempo e a gente precisa achar uma solução rápida que a gente sabe que vai funcionar, do que tentar desenvolver uma nova.</i>
Ent2	<i>Mais dentro do que tem no mercado. Porque a gente sabe que o cara está com um problema lá e tem que ser resolvido da forma mais rápida e não tem muita firula para fazer.</i>
Ent3	<i>Sim, porque a gente entende que fazer o básico bem-feito é o primeiro passo. Então não adianta eu ir para nada tão inovador se eu ainda não conseguir fazer o básico 100%.</i>

Fonte: elaborado pela autora.

As respostas indicam uma tendência predominante à adoção de soluções já consolidadas no mercado, em detrimento da busca por inovações radicais. Todos os entrevistados reconhecem que, nos últimos três anos, as empresas optaram por aperfeiçoar práticas conhecidas e de eficácia comprovada, priorizando rapidez, segurança operacional e estabilidade de resultados (Ent1, Ent2, Ent3).

Essa postura evidencia uma estratégia de exploração incremental, na qual o foco está em refinar competências e soluções familiares em vez de direcionar esforços a rupturas tecnológicas. Tal escolha se justifica tanto por restrições de tempo e recursos quanto por uma lógica de eficiência e confiabilidade — elementos fundamentais quando se atua com prazos curtos e alta pressão por desempenho comercial.

Sob a ótica teórica, essa preferência por soluções conhecidas pode ser interpretada como expressão de um aprendizado de exploração (March, 1991) e de uma capacidade de absorção incremental (Zahra; George, 2002), voltada à consolidação do conhecimento existente antes de avançar para fronteiras mais disruptivas. Embora tal abordagem garanta estabilidade operacional, também sugere cautela estratégica e baixa propensão ao risco, o que pode limitar a capacidade de inovação de longo prazo caso não seja equilibrada com ações exploratórias.

4.6.5 Desenvolvimento de produtos

A quinta pergunta questionava se, nos últimos três anos, as empresas aprimoraram suas capacidades de desenvolvimento de produtos em processos nos quais possuem experiência significativa, e como foi. As respostas indicam percepções distintas entre os entrevistados quanto ao aprimoramento das capacidades de desenvolvimento de produtos nos últimos três anos. Enquanto um dos participantes relata não ter acompanhado mudanças relevantes nos processos, os demais mencionam iniciativas relacionadas à revisão de práticas já utilizadas e à incorporação de novos conceitos no desenvolvimento de produtos. De modo geral, observa-se que as melhorias relatadas estão associadas à adaptação e ao aperfeiçoamento de processos existentes, especialmente no âmbito das rotinas de desenvolvimento e personalização de produtos.

As respostas são reproduzidas no Quadro 32.

Quadro 32: Respostas sobre desenvolvimento de produtos

Entrevistado	Resposta
Ent1	Não acompanhei nenhuma mudança de processo. Não saberia dizer.
Ent2	Sim. Para o lançamento de um produto específico a gente revisitou processos bem antigos. A gente olhou para esse produto novo, para processos antigos, que era um processo que a gente chama convencionais, não tão tecnológicos.
Ent3	Sim, tornando o produto extremamente flexível. Então já vira uma rotina de trabalho que dentro do P&D, tudo que a gente constrói já é levando esse mesmo conceito de personalização, de otimização.

Fonte: elaborado pela autora.

Os relatos evidenciam que as empresas têm aprimorado suas capacidades de desenvolvimento de produtos em áreas onde já possuíam experiência consolidada, embora esse movimento pareça ocorrer de forma pontual e seletiva. Enquanto um dos entrevistados (Ent1) não identificou mudanças expressivas nos processos, os demais (Ent2 e Ent3) destacam iniciativas de revisão e ressignificação de práticas tradicionais, além da integração de conceitos de personalização e flexibilidade nos novos desenvolvimentos.

Essas respostas sugerem um processo de reaprendizagem organizacional, em que o conhecimento acumulado é reinterpretado e adaptado às demandas atuais do mercado. O resgate de processos convencionais (Ent2) indica a valorização de saberes tácitos e empíricos, muitas vezes associados à memória organizacional (Argote; Miron-Spektor, 2011), na medida em que práticas desenvolvidas em momentos anteriores da trajetória da empresa são retomadas e reinterpretadas para apoiar o desenvolvimento de novos produtos. Enquanto isso, o foco em flexibilidade e personalização (Ent3) aponta para um refinamento contínuo das rotinas de P&D, característico de empresas que buscam inovação incremental baseada na experiência acumulada.

Sob o ponto de vista teórico, tal comportamento pode ser associado ao conceito de aprendizagem de exploração adaptativa (March, 1991), que combina a consolidação de capacidades existentes com a introdução gradual de melhorias — um caminho que reforça a eficiência operacional e o alinhamento estratégico com o mercado, ainda que sem rupturas radicais.

4.6.6 Aumento de eficiência em atividades já existentes

A última questão do bloco perguntava se as empresas, nos últimos três anos, fortaleceram seus conhecimentos e habilidades em projetos que aumentam a eficiência em atividades já existentes. As respostas indicam que as três empresas relataram iniciativas voltadas ao aumento da eficiência em atividades já existentes, ainda que com focos distintos. Enquanto alguns entrevistados mencionam investimentos em sistemas digitais voltados ao controle e integração de informações entre áreas e canais de venda, outros destacam melhorias relacionadas à otimização de processos produtivos e à disseminação de boas práticas organizacionais. De modo geral, observa-se que as iniciativas relatadas estão associadas ao aprimoramento das rotinas operacionais e ao fortalecimento da gestão da informação nas empresas.

O Quadro 33 apresenta as respostas dos entrevistados.

Quadro 33: Respostas sobre aumento de eficiência em atividades já existentes

Entrevistado	Resposta
Ent1	<i>Sim. A empresa começou a puxar mais o sistema de vendas online que hoje várias empresas moveleiras têm, que é o Focco lojas. Então, eu diria que talvez sim, foi aumentado, o sistema tem uma ligação maior para as nossas lojas com mais informações e dados.</i>
Ent2	<i>Sim. Nós investimos num software chamado AKR, que é para controle de informação, para levantamento de informação, apontamentos de ordem.</i>
Ent3	<i>Sim, tanto na questão fabril, quanto em otimização de processos internos e boas práticas nas franquias.</i>

Fonte: elaborado pela autora.

As respostas indicam que, nos últimos anos, a empresa tem direcionado esforços consistentes para fortalecer o conhecimento e as habilidades voltadas ao aumento da eficiência operacional, especialmente por meio da digitalização de processos e da integração de sistemas de informação. As menções ao uso de ferramentas como o *Focco Lojas* (Ent1) e o *AKR* (Ent2) revelam uma busca por maior controle, rastreabilidade e agilidade na gestão de vendas e na produção, aspectos que ampliam a capacidade de resposta e reduzem custos operacionais. Além disso, a referência à otimização de processos internos e disseminação de boas práticas nas franquias (Ent3) sugere uma abordagem sistêmica de aprendizagem organizacional, que conecta o ambiente fabril e a rede comercial em torno de objetivos comuns de eficiência.

Sob o prisma teórico, essas ações refletem a consolidação de capacidades dinâmicas de reconfiguração (Teece; Pisano; Shuen, 1997), nas quais a empresa adapta e renova seus processos internos para sustentar a competitividade em ambientes de mudança contínua. Ao priorizar tecnologias de informação e gestão do conhecimento, a organização também reforça a aprendizagem de exploração incremental (March, 1991), aprimorando práticas já dominadas sem romper com sua estrutura produtiva ou comercial.

Assim, observa-se que o fortalecimento dessas competências não apenas aprimora a eficiência das atividades correntes, mas também amplia o potencial de integração entre unidades, favorecendo uma cultura de melhoria contínua e aprendizado coletivo.

Esse padrão também se articula com os resultados apresentados nos blocos anteriores da análise, nos quais as empresas demonstraram diferentes níveis de capacidade para identificar oportunidades de mercado (*sensing*) e mobilizar recursos para aproveitá-las (*seizing*). Nesse sentido, as iniciativas voltadas ao aumento de eficiência observadas neste bloco refletem predominantemente práticas de *exploitation*, voltadas ao aprimoramento de competências já

consolidadas. Ao mesmo tempo, quando combinadas com as iniciativas exploratórias discutidas nas seções anteriores, essas práticas indicam a tentativa das empresas de equilibrar exploração e aproveitamento do conhecimento, aproximando-se da lógica de ambidestria organizacional presente na literatura de aprendizagem e inovação.

4.7 ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO

O sétimo bloco — Orientação para o Mercado — analisou como a aprendizagem se manifesta na postura organizacional diante de clientes, concorrentes e demais atores do ambiente.

A orientação para o mercado emerge como expressão prática do aprendizado acumulado, refletindo a capacidade de alinhar valores, estratégias e processos às demandas externas. Assim, evidencia-se o aprendizado como eixo integrador da cultura organizacional, guiando decisões e sustentando a competitividade.

Esse conjunto de práticas também dialoga com os resultados discutidos nos blocos anteriores da análise, especialmente aqueles relacionados à identificação de sinais do ambiente (*sensing*), à avaliação de oportunidades (*seizing*) e aos processos de adaptação organizacional (*transforming*). Em diferentes níveis, as evidências indicam que a orientação para o mercado se manifesta como desdobramento desses processos de aprendizagem, traduzindo a capacidade das empresas de interpretar informações externas e incorporá-las às suas rotinas decisórias e estratégicas.

4.7.1 Pesquisas de mercado

Na primeira pergunta do sétimo bloco, os entrevistados foram questionados sobre a realização de pesquisas de mercado pelas empresas. Em caso de resposta afirmativa, eles eram convidados a detalhar o procedimento. As respostas indicam que as empresas apresentam diferentes práticas em relação à realização de pesquisas de mercado. Enquanto dois entrevistados relatam que suas organizações não realizam pesquisas formais, um terceiro menciona a contratação eventual de empresas especializadas para condução de estudos específicos. De modo geral, observa-se que a coleta de informações sobre o mercado ocorre de forma pouco estruturada, com iniciativas pontuais e sem periodicidade definida.

As respostas seguem no Quadro 34.

Quadro 34: Respostas sobre pesquisas de mercado

Entrevistado	Resposta
Ent1	Não
Ent2	Não
Ent3	Sim. Elas não têm uma periodicidade fixa, mas elas sempre são contratadas em empresas terceiras para objetivos distintos

Fonte: elaborado pela autora.

A análise das respostas evidencia heterogeneidade nas práticas de pesquisa de mercado entre as empresas entrevistadas. Enquanto dois deles (Ent1 e Ent2) afirmam não realizar pesquisas estruturadas, o terceiro (Ent3) relata a contratação pontual de empresas terceirizadas para condução de estudos específicos, ainda que sem uma periodicidade definida. Esse padrão indica uma baixa institucionalização dos mecanismos formais de coleta sistemática de informações de mercado, prevalecendo abordagens reativas e ocasionais, ativadas conforme necessidades pontuais do negócio.

Do ponto de vista teórico, tal configuração reflete um estágio intermediário de orientação para o mercado, conceito amplamente discutido por Narver e Slater (1990) e Kohli e Jaworski (1990). Segundo esses autores, empresas orientadas para o mercado desenvolvem rotinas contínuas e integradas de geração, disseminação e resposta às informações externas, compondo um processo cíclico de aprendizagem. No caso analisado, a ausência de regularidade e integração nas pesquisas limita a capacidade de antecipação de tendências e entendimento sistemático das preferências dos clientes, o que, conforme Day (1994), reduz o potencial de desenvolvimento de capacidades de *sensing* e resposta rápida.

Dessa forma, observa-se que, embora exista consciência da importância das informações de mercado, as práticas ainda são predominantemente *ad hoc* e não institucionalizadas, sugerindo uma oportunidade de evolução rumo a um modelo mais maduro de orientação para o mercado e de aprendizagem estratégica.

4.7.2 Avaliação das mudanças do ambiente de negócios

Na questão de número dois, os entrevistados responderam se as empresas avaliam os efeitos das mudanças no ambiente de negócios, e se sim, explicaram de que forma isso acontece. As respostas indicam diferentes formas pelas quais as empresas acompanham as mudanças no ambiente de negócios. Enquanto alguns entrevistados mencionam o uso de indicadores de

desempenho, especialmente relacionados ao volume de vendas, outros relatam que essa avaliação ocorre de maneira mais pontual ou baseada em percepções provenientes de atores próximos ao mercado, como franqueados ou parceiros comerciais. De modo geral, observa-se que a análise das mudanças ambientais ocorre sem procedimentos padronizados, apoiando-se sobretudo em informações operacionais ou em interpretações provenientes da experiência prática dos gestores e intermediários.

As respostas seguem no Quadro 35.

Quadro 35: Respostas sobre avaliação das mudanças do ambiente de negócios

Entrevistado	Resposta
Ent1	<i>Sim. Com o volume de venda, a gente consegue entender melhor o resultado do consumidor.</i>
Ent2	<i>A empresa não tem um processo padrão para avaliar essas mudanças. É muito caso a caso.</i>
Ent3	<i>De forma subjetiva. Aí vem o feedback do franqueado, porque é ele que está na ponta lá no dia a dia, diretamente com o consumidor final.</i>

Fonte: elaborado pela autora.

As respostas revelam que as empresas ainda não possuem mecanismos estruturados para avaliar sistematicamente o impacto das mudanças ambientais sobre o comportamento do consumidor. O Ent1 demonstra uma visão reativa e quantitativa, limitada ao acompanhamento de indicadores de venda como reflexo do comportamento do cliente. Já o Ent2 destaca a ausência de processos padronizados, agindo de modo situacional e não rotineiro, enquanto o Ent3 associa essa avaliação a percepções subjetivas obtidas via feedback dos franqueados, que funcionam como intermediários entre a empresa e o consumidor final.

Essas práticas indicam que, embora exista algum nível de sensibilidade ambiental, as empresas carecem de rotinas de interpretação estruturada e de integração dessas informações nos processos decisórios — um elemento central das capacidades de *sensing* descritas por Teece (2007). A avaliação baseada apenas em vendas ou impressões informais demonstra baixa formalização da aprendizagem de mercado, restringindo o potencial de antecipação a mudanças regulatórias, tecnológicas ou comportamentais.

Do ponto de vista da teoria de orientação para o mercado (Kohli; Jaworski, 1990; Narver; Slater, 1990), a prática relatada posiciona as empresas em um estágio reativo e tático, em vez de proativo e estratégico. Conforme Day (1994), organizações com orientação de mercado madura desenvolvem processos organizacionais e culturais que permitem compreender e responder rapidamente às alterações no ambiente competitivo, transformando a leitura ambiental em aprendizado coletivo.

Em síntese, as evidências apontam que a avaliação das mudanças externas ainda ocorre de forma dispersa, empírica e pouco sistematizada, o que limita o desenvolvimento de capacidades dinâmicas de interpretação e adaptação estratégica.

4.7.3 Reuniões interdepartamentais

Na terceira questão, os entrevistados foram perguntados sobre a realização de reuniões interdepartamentais para discussão de tendências e desenvolvimento do mercado. Eles também foram questionados sobre os porquês dessas reuniões ocorrerem ou não. As respostas indicam que a realização de reuniões interdepartamentais voltadas à discussão de tendências de mercado é pouco frequente nas empresas analisadas. Dois entrevistados relatam que tais encontros não ocorrem, apontando como principais razões a centralização das decisões e a ausência de processos estruturados para integração entre áreas. Em outro caso, são mencionadas reuniões periódicas entre a área de mercado e os demais setores da empresa, embora essas interações estejam mais voltadas à atualização de indicadores e resultados do que à análise sistemática de tendências ou oportunidades de mercado. O Quadro 36 apresenta as respostas.

Quadro 36: Respostas sobre reuniões interdepartamentais

Entrevistado	Resposta
Ent1	<i>Não. Por falta de processo e porque a decisão é da direção.</i>
Ent2	<i>Não. Ainda é muito centralizado,</i>
Ent3	<i>Não, apenas da área de mercado. Trimestralmente, a área se reúne com todos os setores da fábrica para atualizá-los de como está o andamento do negócio de forma geral, seja indicadores de qualidade, de produtividade, de venda.</i>

Fonte: elaborado pela autora.

As respostas demonstram que, nas três empresas, as reuniões interdepartamentais voltadas à discussão de tendências de mercado ainda são práticas incipientes ou inexistentes. Os Ent1 e Ent2 indicam ausência total de tais encontros, motivada por centralização das decisões na alta direção e falta de processos estruturados de integração interna. O Ent3 se destaca por realizar reuniões trimestrais envolvendo a área de mercado e demais setores, embora com foco em resultados operacionais e indicadores de desempenho, e não necessariamente em análise de tendências ou oportunidades futuras.

Essa limitação reforça uma fragilidade na difusão e compartilhamento do conhecimento de mercado dentro das organizações, um componente essencial tanto da aprendizagem organizacional (Huber, 1991) quanto da capacidade de *seizing* proposta por Teece (2007). Sem

fóruns interdepartamentais, o aprendizado tende a permanecer fragmentado, restrito a áreas específicas (como comercial ou marketing), dificultando a interpretação coletiva das mudanças ambientais e a coordenação de respostas estratégicas (Eisenhardt; Martin, 2000).

Segundo Kohli e Jaworski (1990), a disseminação da inteligência de mercado é um dos pilares da orientação para o mercado, e requer mecanismos de troca entre funções, como reuniões interdepartamentais, sistemas de informação compartilhados e processos formais de feedback. A ausência desses mecanismos sugere que as empresas operam em um modelo funcionalmente isolado, no qual o conhecimento é verticalizado e a aprendizagem organizacional é reativa e limitada.

Em síntese, as evidências indicam que o baixo nível de integração interdepartamental constitui uma barreira significativa à aprendizagem de mercado e ao desenvolvimento de capacidades dinâmicas, especialmente no que diz respeito à mobilização conjunta de recursos e competências diante de tendências emergentes.

4.7.4 Reuniões sobre necessidades futuras dos consumidores

A quarta, e última, questão deste bloco perguntou se, nas empresas, as necessidades futuras dos consumidores são pauta de reuniões. Em caso afirmativo, eram perguntadas a periodicidade e os participantes de tais reuniões. As respostas indicam diferentes formas pelas quais as empresas tratam a discussão sobre as necessidades futuras dos consumidores. Enquanto alguns entrevistados relatam que essas discussões ocorrem de maneira pontual e restrita a determinados níveis hierárquicos, outros indicam ausência desse tipo de pauta nas rotinas organizacionais. Em contraste, uma das empresas menciona a realização de reuniões e estudos periódicos voltados à análise do comportamento do consumidor e à orientação das decisões estratégicas da organização. As respostas estão reproduzidas no Quadro 37.

Quadro 37: Respostas sobre reuniões sobre necessidades futuras dos consumidores

Entrevistado	Resposta
Ent1	<i>Não é pauta de reunião entre departamentos, mas sim pauta de reunião entre nós, supervisores e diretor. Todo retorno de viagem tem essa conversa com a direção.</i>
Ent2	<i>Não, porque a gente entende que mesa e cadeira as pessoas sempre vão precisar.</i>
Ent3	<i>Sim, as áreas que tocam o mercado se reúnem, e durante um ano elaboram um estudo de comportamento que dita todo o restante das movimentações da marca, seja de produto, de comunicação, de ativação. Esse é o nosso balizador, o nosso guia de como a gente vai trabalhar nos dois anos seguintes.</i>

Fonte: elaborado pela autora.

As respostas revelam que a consideração das necessidades futuras dos consumidores ainda é uma prática não sistematizada na maior parte das empresas analisadas. Segundo o Ent1, esse tipo de discussão ocorre de forma pontual e hierarquizada, restrita a reuniões entre supervisores e direção, geralmente após visitas comerciais ou eventos externos. Já o Ent2 demonstra ausência de preocupação com as demandas futuras do consumidor, sustentando-se na premissa de que seus produtos são de demanda estável e permanente. Em contraste, o Ent3 apresenta um processo estruturado e prospectivo, com reuniões periódicas e estudos de comportamento do consumidor que orientam decisões estratégicas de produto, comunicação e posicionamento de marca por ciclos de dois anos.

Essas diferenças refletem graus distintos de maturidade na aprendizagem de mercado. Enquanto as duas primeiras empresas operam predominantemente em modo reativo, respondendo a sinais imediatos do ambiente (Argyris; Schön, 1978), a terceira demonstra indícios de aprendizagem de duplo laço, ao incorporar a reflexão sobre mudanças futuras nas preferências do consumidor e ajustá-las ao seu planejamento estratégico.

Sob a ótica das capacidades dinâmicas (Teece, 2007), a prática da Emp3 representa uma forma consolidada de *sensing* — a capacidade de identificar oportunidades emergentes e antecipar tendências —, apoiando-se em rotinas analíticas e colaborativas entre áreas ligadas ao mercado. Já nas demais, a ausência de tais mecanismos limita o desenvolvimento de competências que possibilitem reconfigurar produtos e processos de acordo com transformações ambientais.

De acordo com Day (1994), organizações verdadeiramente orientadas para o mercado cultivam mecanismos contínuos de inteligência antecipatória, integrando diferentes níveis e funções para captar sinais sutis de mudança. Portanto, os achados reforçam que a prospectiva de necessidades futuras do consumidor ainda é incipiente, com apenas uma das empresas apresentando práticas estruturadas que conectam o aprendizado de mercado à estratégia de inovação.

4.8 DESEMPENHO

O oitavo bloco — Desempenho — consolidou a análise dos resultados alcançados a partir dos processos de aprendizagem de mercado e desenvolvimento das capacidades dinâmicas.

Ao relacionar práticas de detecção, aproveitamento e transformação com indicadores de efetividade organizacional, este bloco evidencia o aprendizado como fator estratégico para o desempenho sustentável. O ciclo se completa: o conhecimento gerado, aplicado e renovado traduz-se em resultados tangíveis, fortalecendo a adaptabilidade e a vantagem competitiva de longo prazo.

4.8.1 Faturamento e participação de mercado

A primeira pergunta questionava se, nos últimos três anos, houve aumento do faturamento e da participação de mercado das empresas, e ao que elas atribuem tais resultados. As respostas indicam resultados distintos entre as empresas quanto à evolução do faturamento e da participação de mercado nos últimos três anos. Enquanto um dos entrevistados relata redução nas vendas e na participação de mercado, associada à retração geral do consumo, os demais indicam crescimento nesses indicadores, atribuindo esse desempenho a fatores como fortalecimento do portfólio de produtos, atuação comercial e iniciativas relacionadas à inovação e ao posicionamento da marca. As respostas seguem no Quadro 38.

Quadro 38: Respostas sobre faturamento e participação de mercado

Entrevistado	Resposta
Ent1	<i>Diminuiu vendas e participação de mercado por retração do mercado consumidor no geral.</i>
Ent2	<i>Sim. Principalmente produto. Em segundo lugar, trabalho comercial. E em terceiro, eu botaria a resposta da fábrica</i>
Ent3	<i>Sim. Eu acredito muito que a todos esses movimentos como a essência da marca, proatividade, busca, inovação, acho que tudo isso trazido de uma forma conjunta nos trouxe para esse aumento significativo de resultados.</i>

Fonte: elaborado pela autora.

Os relatos evidenciam que o desempenho de mercado das empresas analisadas nos últimos três anos apresenta variações significativas entre os casos, refletindo tanto o contexto macroeconômico quanto as estratégias internas de gestão e inovação adotadas. Enquanto uma das empresas registrou queda nas vendas e na participação de mercado em razão de uma retração generalizada do consumo, as demais reportaram crescimento expressivo do faturamento, atribuindo esse resultado à combinação de fortalecimento da marca, aprimoramento comercial e diferenciação de produtos.

A partir das percepções dos entrevistados, o desempenho positivo é frequentemente associado a fatores internos de gestão e inovação, como o fortalecimento da marca, o

aprimoramento das práticas comerciais e a diferenciação de produtos. Esses elementos são interpretados pelos gestores como resultados de processos organizacionais de adaptação e aprendizado, relacionados à capacidade de identificar oportunidades de mercado, ajustar o portfólio de produtos e aprimorar práticas internas. Embora tais associações derivem das interpretações dos próprios entrevistados, elas dialogam com a literatura sobre capacidades dinâmicas, que destaca a importância da habilidade organizacional de adaptar recursos e processos diante das mudanças do ambiente competitivo (Teece, 2007; Eisenhardt; Martin, 2000; Teece; Pisano; Shuen, 1997).

Por outro lado, a redução de resultados observada em um dos casos é atribuída pelo entrevistado a fatores externos, como a retração do mercado consumidor no período analisado. Essa interpretação sugere a possível influência das condições ambientais sobre o desempenho empresarial, aspecto amplamente discutido na literatura estratégica (Hitt; Ireland; Hoskisson, 2017). A heterogeneidade dos resultados relatados também indica que as organizações podem responder de maneiras distintas às oscilações do ambiente, dependendo de suas estratégias e práticas de gestão.

Em síntese, o bloco indica que, nos casos em que houve crescimento de faturamento e participação de mercado, os entrevistados o associam a fatores como inovação, posicionamento e gestão comercial. Por outro lado, nos casos em que não houve avanço nos resultados, os relatos sugerem dificuldades relacionadas ao contexto de mercado e à menor formalização de processos organizacionais. Assim, as evidências apontam para diferentes interpretações dos gestores sobre os fatores que influenciam o desempenho das empresas no período analisado.

4.8.2 Performance financeira

A segunda pergunta questionava quanto ao aumento da performance financeira das empresas, aqui entendida como lucratividade e retorno sobre investimento. Novamente, os entrevistados foram perguntados sobre as causas do resultado apresentado. As respostas indicam percepções distintas entre as empresas quanto à evolução da performance financeira nos últimos três anos. Enquanto dois entrevistados relatam melhora na lucratividade e no retorno sobre investimento, associando esse resultado a fatores como profissionalização da gestão, aumento da participação de mercado e melhorias de processos, outro menciona estabilidade nos resultados financeiros, atribuindo esse cenário a mudanças no posicionamento de mercado e à ausência de processos organizacionais mais formalizados.

O Quadro 39 apresenta as respostas dadas.

Quadro 39: Respostas sobre performance financeira

Entrevistado	Resposta
Ent1	<i>Foi meio estável. Está equilibrado, mas não está crescendo. Como a gente está sendo mais corporativo agora do que antes, o nosso espaço não está tão grande lá no mercado, por isso a participação está diminuindo. Ah, e obviamente, eu acho que parte então da gente não ter os processos formalizados é uma culpa disso, se a gente tivesse talvez mais formalizado isso, eu acho que com certeza estaria sendo mais eficaz também.</i>
Ent2	<i>Sim. Eu acho que é um pouco a questão de profissionalização, olhar mais para a empresa como um negócio e que esse negócio tem que dar cada vez mais lucro.</i>
Ent3	<i>Sim. Eu acredito muito que a um aumento efetivo do market share versus as melhorias de processos que a gente foi fazendo ao longo dos últimos três anos.</i>

Fonte: elaborado pela autora.

A análise das respostas revela níveis distintos de performance financeira entre as empresas investigadas, refletindo diferentes estágios de maturidade organizacional e de alinhamento estratégico. Enquanto duas delas relatam melhora na lucratividade e no retorno sobre o investimento, uma empresa demonstra estabilidade nos resultados, sem crescimento expressivo — o que é atribuído à ausência de processos formalizados e à transição para novos segmentos de mercado, como o corporativo.

Nos casos em que houve melhora financeira, os entrevistados destacam fatores como a profissionalização da gestão, a adoção de processos de melhoria contínua e o fortalecimento do *market share*. Esses elementos se conectam ao conceito de capacidades dinâmicas, que envolvem a habilidade da organização de integrar, construir e reconfigurar competências internas para responder às mudanças do ambiente (Teece; Pisano; Shuen, 1997). A busca por maior eficiência operacional e a racionalização de investimentos evidenciam também um processo de aprendizado organizacional adaptativo, no qual a experiência acumulada e a reflexão sobre práticas passadas geram novos padrões de decisão (Argyris; Schön, 1978).

Nos casos em que houve melhora financeira, os entrevistados destacam fatores como a profissionalização da gestão, a adoção de processos de melhoria contínua e o fortalecimento do *market share*. Esses elementos são percebidos pelos gestores como associados à evolução dos resultados e dialogam com a literatura sobre capacidades dinâmicas, que enfatiza a importância da habilidade organizacional de integrar, construir e reconfigurar competências internas para responder às mudanças do ambiente (Teece; Pisano; Shuen, 1997). Da mesma forma, a busca por maior eficiência operacional e racionalização de investimentos pode ser interpretada como parte de processos de aprendizagem organizacional adaptativa, nos quais a experiência

acumulada e a reflexão sobre práticas passadas influenciam decisões futuras (Argyris; Schön, 1978).

Por outro lado, no caso em que a performance financeira se manteve estável, o entrevistado associa esse resultado a mudanças no posicionamento de mercado e à ausência de processos organizacionais mais formalizados. Embora tais percepções não permitam estabelecer relações causais diretas, elas sugerem que aspectos como estrutura organizacional, coordenação interna e adaptação estratégica podem influenciar a forma como as empresas respondem às mudanças do ambiente competitivo. Assim, os resultados indicam diferentes interpretações dos gestores sobre os fatores que contribuem para a evolução da performance financeira, destacando o papel atribuído à gestão, à aprendizagem organizacional e à adaptação estratégica nas explicações apresentadas pelos entrevistados.

4.9 QUADRO RESUMO

A apresentação integrada dos resultados é fundamental para sintetizar as evidências levantadas ao longo dos blocos analíticos, permitindo observar padrões, convergências e divergências entre as empresas investigadas. Assim, o quadro resumo (Quadro 39), apresentado a seguir, consolida os principais achados referentes às dimensões de aprendizagem de mercado, capacidades dinâmicas (*sensing, seizing e transforming*), *explorative learning, exploitative learning*, orientação para o mercado e desempenho organizacional.

Esse tipo de síntese é especialmente relevante em estudos qualitativos comparativos, pois facilita a identificação de regularidades e contrastes entre os casos, além de apoiar a interpretação integrada do fenômeno (Eisenhardt, 1989; Miles; Huberman; Saldaña, 2014). A organização sistemática das informações também contribui para evidenciar como diferentes mecanismos, rotinas e práticas de aprendizagem convergem — ou não — para o desenvolvimento das capacidades dinâmicas e para seus efeitos sobre o desempenho organizacional.

O Quadro 40 tem, portanto, a função de apresentar uma visão consolidada das análises, oferecendo ao leitor uma síntese clara das respostas das empresas às categorias investigadas, destacando não apenas o conteúdo das falas, mas também o nível de maturidade, a coerência das práticas e o alinhamento estratégico de cada organização.

Quadro 40: Resumo das respostas dos entrevistados

	Enfoque	Ent1	Ent2	Ent3
Aprendizagem de mercado (conscientização)	Forma como a empresa aprende sobre o mercado	Busca entender tendências e necessidades por meio de viagens, feiras e visitas ao mercado	Pesquisa tendências em feiras e com lojistas para antecipar demandas	Grupo interno acompanha mercado e transforma insights em ações frequentes
	Fontes de informação	Aprende na conversa direta com o cliente, entendendo o que realmente precisa	Feiras e redes sociais são fontes para buscar tendências	Decide com base no que o mercado e os clientes sinalizam constantemente
	Frequência de atualização e compartilhamento de informações	Uma ou duas vezes ao ano; salvo demandas urgentes	Quase diariamente	O tempo todo. Encontros mensais
	Relação entre aprendizagem de mercado, vantagem competitiva e desempenho organizacional	A aprendizagem existe, mas é pouco formalizada; maior estruturação traria mais vantagem competitiva	Aprende continuamente ao resolver problemas, gerando eficiência e vantagem competitiva	Aprendizagem é parte da cultura e aumenta eficiência e resultados
	Relação entre aprendizagem de mercado e rentabilidade	Entender o mercado melhora decisões e favorece resultados	O mercado conduz fortemente o direcionamento da empresa	O conhecimento de mercado impacta diretamente o desempenho
	Relação entre aprendizagem de mercado e participação de mercado	Conhecimento de mercado fortalece resultados da empresa	Maior atividade no mercado → mais resultados	O mercado direciona ações e otimiza resultados de maneira contínua
	Relação entre aprendizagem de mercado e satisfação dos clientes	Atender às necessidades do cliente com o produto certo gera satisfação	Aprender com o cliente melhora atendimento e reforça a relação comercial	Conhecer o cliente e capacitar a equipe aumenta alinhamento e satisfação
	Relação entre aprendizagem de mercado e inovação	Buscar tendências e estudar o mercado impulsiona inovação contínua	A pressão do mercado e da concorrência estimula inovação constante em produtos e canais	Atualização contínua em diferentes setores sustenta capacidade inovadora
	Relação entre aprendizagem de mercado e outras esferas	A formalização da aprendizagem pode ampliar satisfação geral, inclusive interna	Aprender com o mercado de mão de obra levou a adaptações na gestão de pessoas	A aprendizagem favorece cultura organizacional e desenvolvimento comunitário

	Enfoque	Ent1	Ent2	Ent3
Sensing (deteção e interpretação)	Mecanismos de identificação de mudanças no mercado	Identifica mudanças principalmente em feiras e por meio de feedback de lojistas	Utiliza feiras, redes sociais e contato com arquitetos e designers para captar tendências e movimentos da concorrência	Usa pesquisa bianual e percepções captadas pela rede de franquias no dia a dia
	Interpretação das mudanças e impacto na empresa	Avalia mudanças por meio de análises com lojistas e parceiros locais, complementadas por experiência interna e informações de agentes logísticos	Compara a situação atual com um cenário ideal e define o caminho para alcançá-lo	Interpretação depende do nível e área afetada; análise escalonada por coordenação, gerência ou conselho conforme o impacto no negócio
	Indicadores para acompanhar evolução do mercado	Acompanha métricas de conversão para detectar mudanças na demanda	O volume de vendas é o principal termômetro para interpretar o mercado	Números e desempenho comercial balizam ajustes rápidos de estratégia
Seizing (aproveitamento de oportunidades)	Decisão sobre exploração de oportunidades	Decide lançar produtos quando percebe oportunidade concreta no mercado	A empresa decide com base no alinhamento com tendências e na capacidade de entrega	O core do negócio e a estratégia estabelecida orientam a seleção do que será aproveitado
	Priorização de projetos e investimentos	Quando algo tem alta procura ou se alinha à experiência da empresa, é priorizado	O produto precisa estar dentro da proposta e do público-alvo da marca	Oportunidades precisam estar conectadas ao posicionamento e ao público atendido
	Mobilização de recursos e capacidades para aproveitar oportunidades	Fatores como potencial de venda e custo influenciam a decisão de aproveitar oportunidades	Busca minimizar riscos e garantir viabilidade antes de avançar	Segmentação de mercado e poder aquisitivo do cliente definem o que vale ser aproveitado
Transforming (adaptação e inovação)	Adaptações para atender às demandas do mercado	Adaptações ocorrem de forma natural e informal, especialmente quando surgem demandas fortes; novos processos são incorporados ao fluxo produtivo por aprendizado prático	Mudanças são feitas com abertura e cautela, medindo riscos e evitando alterações impulsivas	Mudanças passam por análise técnica e, no contexto de franquias, são testadas em pilotos; boas práticas são padronizadas e disseminadas para toda a rede

	Enfoque	Ent1	Ent2	Ent3
	Incentivo à experimentação e inovação	Incentivo ocorre ao trazer observações do mercado; colaboradores se sentem motivados quando percebem que suas sugestões são ouvidas e geram resultados (vendas e comissões)	A empresa está em estágio inicial, mas vem dando maior autonomia para a equipe propor soluções e gerar entregas inovadoras	Existe canal estruturado para envio de ideias por fábrica e franquias; sugestões são avaliadas e podem gerar bonificações; líderes fazem acompanhamento individual para captar melhorias
	Avaliação do sucesso das iniciativas de adaptação e inovação	Avaliação baseada nos indicadores gerados pelas iniciativas	Mensuração via análise de resultados: relação entre ação, consequência e indicadores	Combinação de métricas quantitativas e percepções qualitativas; alguns resultados só podem ser medidos no longo prazo
<i>Explorative learning</i> (exploração)	Busca por novas oportunidades e conhecimentos, mesmo sem retorno imediato	Busca com viagens para novos mercados, mesmo sem retorno de curto prazo	Raramente. Só exploram quando já há intenção de trabalhar naquele mercado	Não é prática utilizada pela empresa
	Equilíbrio entre novas ideias e foco nos negócios existentes	Mantêm mix amplo para atender clientes, mas isso gera custos e complexidade fabril	Avaliam se a ideia faz sentido para o portfólio e o momento da marca, reduzindo impacto produtivo	Há muitas ideias, porém a cultura ainda é conservadora (“sempre foi assim”)
	Aquisição de conhecimento de tecnologia de produção e competências totalmente novas (últimos 3 anos)	Sim — criação de marmoraria própria	Sim — inclusão do metal na linha de produtos	Sim — novos sistemas e tecnologias próprias para fábrica
	Aprendizagem de competências e processos de desenvolvimento de produto inteiramente novos para a indústria (últimos 3 anos)	Sim — aumento da equipe para customização do zero em projetos corporativos	Sim — uso de impressoras 3D para produtos mais complexos	Sim, mas pouco aplicado; processo ainda engessado
	Aquisição de competências gerenciais e organizacionais importantes para a inovação totalmente novas (últimos 3 anos)	Não identificou mudanças significativas	Sim — criação do setor de melhoria contínua	Sim — início de um setor/estrutura formal de inovação
	Aprendizagem de novas competências em áreas como financiamento de novas tecnologias, contratação, treinamento e desenvolvimento para P&D, e equipe de engenharia pela primeira vez (últimos 3 anos)	Sim — uso de financiamentos ligados à exportação e treinamentos técnicos externos para operação fabril	Ensaíram financiamento via FINEP e usaram Fundopem anteriormente	Não observou avanços

	Enfoque	Ent1	Ent2	Ent3
Exploitative learning (aproveitamento)	Aprimoramento e otimização de processos e conhecimentos existentes	Não há estrutura formal; cada área faz por si	Mercado pressiona a otimização; preço limita	Ocorre rotineiramente: revisar e aprimorar práticas
	Uso de conhecimentos e habilidades novos para aprimorar produtos e tecnologias já familiares (últimos 3 anos)	Sim — aprimoramento de matérias-primas	Sim — melhorias em lixação e estofaria	Sim — evolução em pintura a partir de práticas anteriores
	Aprimoramento de competências para exploração de tecnologias maduras que melhorem a produtividade das operações atuais (últimos 3 anos)	Provável, mas sem clareza	Não	Sim — otimização devido à limitação de espaço físico
	Solução de problemas do consumidor: aprimoramento de competências com base em soluções próximas às já existentes no mercado, mais do que em soluções completamente novas (últimos 3 anos)	Sim — necessidade de rapidez	Sim — foco em solução rápida e prática	Sim — prioridade no básico ser bem-feito antes de inovar
	Aprimoramento de capacidades de desenvolvimento de produtos em processos nos quais possui experiência significativa (últimos 3 anos)	Não tem visibilidade sobre mudanças	Sim — retomada de processos antigos para novos produtos	Sim — P&D incorporando flexibilidade e personalização como rotina
	Fortalecimento do conhecimento e das habilidades em projetos que aumentam a eficiência de atividades já existentes (últimos 3 anos)	Sim — integração maior com sistema online de vendas (Focco Lojas)	Sim — adoção de software AKR para controle e apontamento	Sim — ganhos fabris e boas práticas nas franquias
	Orientação para o mercado	Pesquisas de mercado	Não realiza	Não realiza
Avaliação do efeito de mudanças do ambiente de negócios nos consumidores		Sim — percepção via volume de vendas	Não há processo padrão; análise caso a caso	Sim — avaliação subjetiva via feedback dos franqueados
Reuniões interdepartamentais para discutir tendências e desenvolvimento do mercado		Não — decisões centralizadas e falta de processo	Não — estrutura centralizada	Sim, mas restritas à área de mercado; reunião trimestral com setores da fábrica para alinhamentos gerais

	Enfoque	Ent1	Ent2	Ent3
	Reuniões sobre necessidades futuras dos consumidores	Sim — apenas entre supervisores e direção, geralmente após viagens	Não — visão de demanda estável (“mesa e cadeira sempre serão necessárias”)	Sim — áreas de mercado realizam estudo anual de comportamento, que orienta ações de produto e marca por dois anos
Desempenho	Faturamento e participação de mercado (últimos 3 anos)	Indica queda no faturamento e na participação, atribuída à retração do mercado consumidor como um todo	Afirma aumento, atribuindo o resultado principalmente ao produto, seguido pelo trabalho comercial e pela resposta da fábrica	Confirma crescimento, justificando pelo conjunto de ações relacionadas à essência da marca, proatividade, busca constante e inovação, que impulsionaram os resultados
	Performance financeira (últimos 3 anos)	Percebe estabilidade, sem crescimento significativo. Relaciona a estagnação à falta de processos formalizados e ao fato de a empresa estar mais corporativa, o que teria reduzido seu espaço no mercado	Afirma melhora, creditando isso à profissionalização da gestão e a uma visão mais orientada ao negócio e ao lucro	Observa melhora, especialmente pelo ganho de market share combinado às melhorias de processos implementadas no período

Fonte: elaborado pela autora.

Após a apresentação do quadro, observa-se que ele cumpre o papel de integrar e facilitar a visualização dos principais achados, servindo como base para a discussão interpretativa aprofundada, apresentada no tópico seguinte.

4.10 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A discussão dos resultados integra os achados empíricos com os referenciais teóricos mobilizados, com o objetivo de responder à pergunta central deste estudo: como ocorre a aprendizagem de mercado a partir das capacidades dinâmicas das empresas moveleiras? A partir das entrevistas realizadas, observa-se que as empresas analisadas apresentam práticas de aprendizagem relevantes, porém com diferentes níveis de formalização, coordenação e institucionalização. Enquanto algumas práticas se apoiam em rotinas mais estruturadas e processos organizacionais definidos, outras emergem de interações informais, experiências individuais e respostas adaptativas às demandas do mercado.

Esses resultados indicam que a aprendizagem ocorre em um ambiente organizacional marcado pela coexistência de elementos de ordem e desordem, no qual processos estruturados convivem com práticas mais emergentes e experimentais. Nesse contexto, tais características influenciam a forma como as capacidades dinâmicas são ativadas e como seus efeitos são percebidos no desempenho organizacional.

4.10.1 Aprendizagem de mercado como processo informal, fragmentado e não sistemático

Os resultados indicam que a aprendizagem de mercado nas empresas analisadas ocorre, em grande medida, de modo intuitivo e não estruturado. A coleta de informações sobre clientes, concorrentes, tendências e fornecedores acontece principalmente por meio de mecanismos informais, como interações cotidianas, visitas a feiras, conversas com lojistas e percepções individuais da liderança. Tal padrão revela que, embora haja geração consistente de inteligência de mercado, esta não é transformada em rotinas e procedimentos formais — o que limita a profundidade, o alcance e a utilização estratégica desse conhecimento.

Esse achado converge com estudos clássicos que enfatizam como organizações podem aprender de maneira difusa quando não possuem sistemas estruturados de gestão do conhecimento (Huber, 1991; Argote, 2020). Também reforça a premissa de Kohli e Jaworski (1990), segundo a qual orientação para o mercado exige não apenas geração, mas disseminação e resposta coordenada, elementos que aparecem de forma limitada no contexto investigado.

Embora os entrevistados demonstrem consciência do papel central da aprendizagem, especialmente no setor moveleiro — caracterizado por rápidas mudanças estéticas, forte dependência de tendências e competição acentuada — a ausência de mecanismos formais, integrados a mecanismos e estruturas que permitam contribuições da aprendizagem informal, reduz a capacidade de transformar informações em ação estratégica integrada.

4.10.2 Sensing: práticas experientialistas e liderança como núcleo interpretativo

O componente de *sensing* das capacidades dinâmicas (Teece, 2007 e 2014) é manifestado principalmente por meio de observação direta e experiência acumulada. As empresas buscam sinais de mercado por meio de viagens, *benchmarking*, participação em feiras, interação informal com o varejo e captação de tendências visuais. Essas práticas

reforçam um padrão experiencialista, no qual o conhecimento tácito da liderança desempenha papel central.

Do ponto de vista teórico, tais evidências indicam que o *sensing* ocorre, mas de forma limitada ao repertório dos indivíduos que ocupam posições centrais — geralmente os proprietários ou gestores de produto/comercial. Isso confirma estudos que mostram que, em empresas familiares ou de pequeno e médio porte, a capacidade de identificação de oportunidades tende a concentrar-se em figuras-chave (Eisenhardt; Martin, 2000; Felin; Foss, 2005).

A consequência é que o *sensing* depende fortemente da intuição e do olhar pessoal, e menos de análises estruturadas, dados sistemáticos ou ferramentas tecnológicas — o que restringe sua capacidade de antecipação.

4.10.3 *Seizing*: centralização decisória e limitações na transformação de informação em ação

No que se refere à capacidade de *seizing*, os resultados demonstram que decisões estratégicas — tais como lançamentos de produto, mudanças de design, abertura de mercados e ajustes no portfólio — são tomadas de modo concentrado na liderança, com pouca participação de equipes multifuncionais. A interpretação de tendências e informações de mercado, portanto, não se torna um processo organizacional, mas um processo pessoal, marcado pelas percepções individuais da alta gestão.

Essa centralização reduz a diversidade de interpretações, um elemento crítico para conversão eficaz de oportunidades em estratégias (Teece; Pisano; Shuen, 1997). Tal fenômeno também limita a “variedade interna” da organização, prejudicando a aprendizagem coletiva (Weick, 1995). Assim, embora exista compreensão das demandas de mercado, nem sempre elas se traduzem em ações amplamente disseminadas ou suportadas por toda a organização.

Outro aspecto relevante é que, devido à falta de registros formais de inteligência de mercado, decisões de *seizing* tornam-se pouco acumulativas ao longo do tempo — ou seja, cada decisão depende do repertório imediato da liderança, e não de um processo organizado de aprendizagem histórica.

4.10.4 Predominância de *Exploitative Learning* e fragilidade de *Explorative Learning*

As evidências revelam um desequilíbrio marcante entre exploração incremental (*exploitative learning*) e aprendizagem exploratória (*explorative learning*), conforme as categorias de March (1991). As empresas demonstram forte capacidade de melhorar continuamente produtos existentes, realizar ajustes incrementais e aperfeiçoar processos operacionais — elementos característicos de *exploitative learning*.

Entretanto, a aprendizagem exploratória, relacionada à experimentação, ao risco e à busca de conhecimento radicalmente novo, aparece de forma tímida ou inexistente. Essa assimetria confirma tendências descritas na literatura, segundo as quais organizações em ambientes competitivos tradicionais tendem a privilegiar a exploração incremental devido ao baixo apetite ao risco e aos custos associados à inovação mais disruptiva (He; Wong, 2004; Benner; Tushman, 2015).

A predominância de *exploitative learning* explica por que as empresas do estudo percebem melhorias consistentes no desempenho operacional e comercial, mas têm dificuldades em inovar radicalmente ou antecipar mudanças estruturais do setor.

4.10.5 *Transforming*: práticas reativas e baixa institucionalização do aprendizado

O componente de *transforming*, relacionado à reconfiguração das rotinas organizacionais e à integração do conhecimento (Teece, 2014), aparece como o ponto mais frágil nas empresas analisadas. A maioria das mudanças internas ocorre de maneira reativa — em resposta a quedas nas vendas, solicitações de lojistas ou pressões competitivas — e não como parte de ciclos deliberados de aprendizagem contínua.

A ausência de rotinas formais de revisão estratégica, análise pós-projetos, registros sistemáticos de feedback ou integração interdepartamental reduz a capacidade de transformar conhecimento em melhoria organizacional acumulativa. Apenas uma das empresas apresenta práticas mais consistentes de *transforming*, ligadas à integração de equipes, uso sistemático de dados e revisão frequente de processos — características típicas de organizações mais maduras em capacidades dinâmicas.

4.10.6 Relação entre aprendizagem de mercado e desempenho organizacional

Os entrevistados relatam melhorias perceptíveis em aspectos como competitividade, eficiência, agilidade em lançamentos e capacidade de resposta ao mercado. Tais resultados

sugerem que, mesmo com limitações estruturais, a combinação de *exploitative learning* e práticas experienciais de *sensing* contribui para sustentar o desempenho no curto prazo.

Os resultados também sugerem um aspecto relevante para a literatura sobre capacidades dinâmicas: mesmo quando essas capacidades se manifestam de forma parcial ou incompleta, ainda podem sustentar níveis satisfatórios de desempenho competitivo. Nos casos analisados, observa-se que práticas de *sensing* relativamente presentes, combinadas a mecanismos de *exploitative learning* e forte conhecimento tácito acumulado nas rotinas produtivas e comerciais, contribuem para manter eficiência operacional e capacidade de resposta ao mercado. Esse achado reforça a ideia de que, em setores tradicionais e intensivos em experiência, como o moveleiro, o desempenho não depende necessariamente de capacidades dinâmicas plenamente institucionalizadas, podendo ser sustentado por combinações híbridas entre aprendizagem experiencial, conhecimento tácito e execução operacional consistente (Teece, 2007; Eisenhardt; Martin, 2000).

A literatura oferece suporte a essa relação: capacidades dinâmicas relativamente modestas, quando aliadas a forte conhecimento tácito e boa execução operacional, podem sustentar desempenho competitivo em setores tradicionais (Ali et al., 2010; Bechtel; Kaufmann; Kock, 2023). Ao mesmo tempo, os resultados indicam que as empresas apresentam diferentes níveis de investimento em práticas exploratórias. Em alguns casos, a exploração de novas oportunidades aparece de forma mais cautelosa e seletiva, refletindo uma postura de gestão do risco típica de organizações que operam em ambientes de incerteza e recursos limitados. Nesse contexto, a aprendizagem organizacional parece ocorrer em um espaço em que elementos de ordem — associados à eficiência operacional e à exploração de competências existentes — convivem com elementos de desordem e experimentação, relacionados à busca por novas oportunidades e adaptações ao mercado.

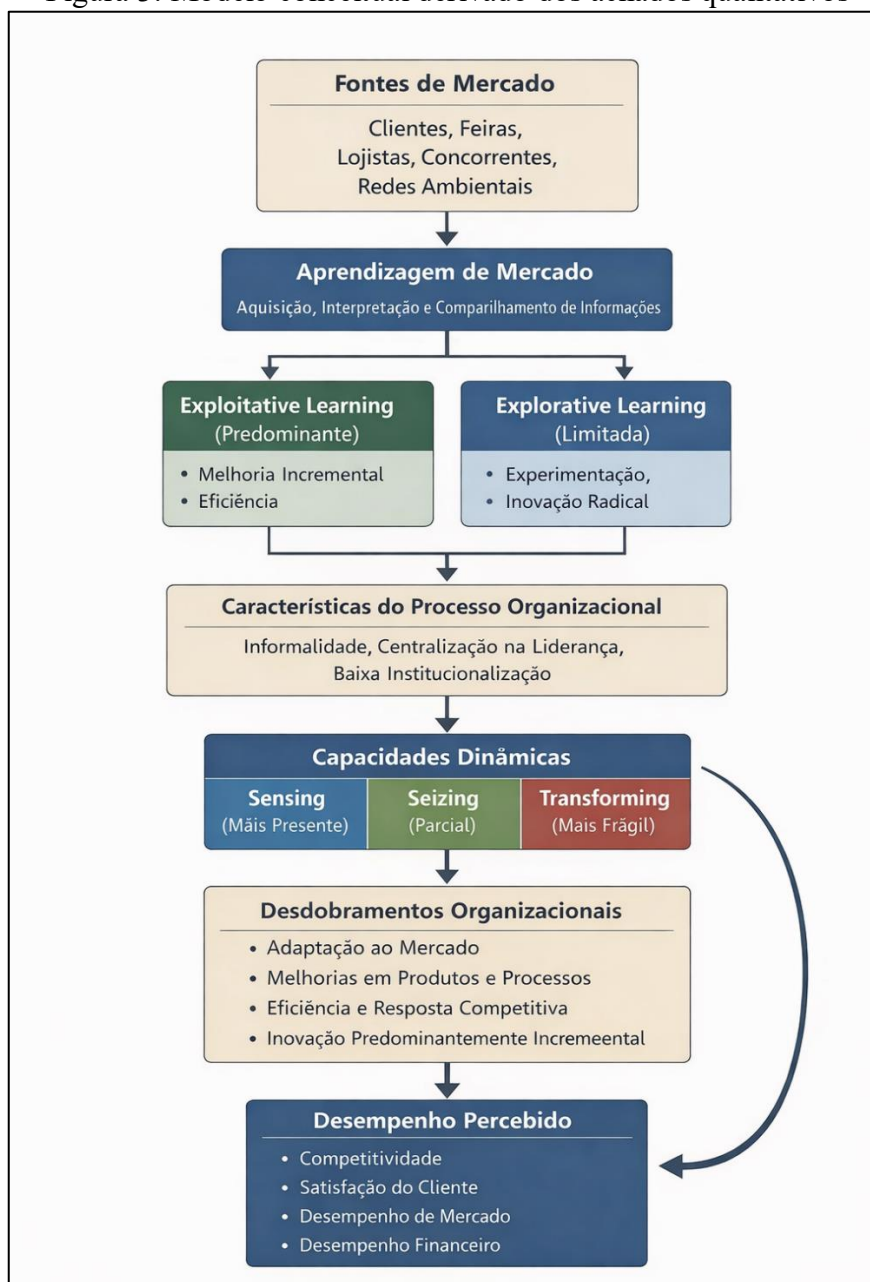
Assim, embora a presença limitada de *exploration* e a menor institucionalização de processos de *transforming* possam restringir a capacidade de adaptação em cenários de mudanças mais profundas, os resultados também mostram que as empresas apresentam níveis distintos de desenvolvimento dessas capacidades. Enquanto algumas demonstram práticas mais estruturadas de aprendizagem e adaptação estratégica, outras se apoiam mais fortemente em mecanismos informais e experienciais para interpretar e responder às mudanças do ambiente.

4.10.7 Síntese da resposta à pergunta central

Integrando os achados, é possível afirmar que a aprendizagem de mercado nas empresas moveleiras ocorre de forma contínua, porém predominantemente informal, centralizada e pouco institucionalizada, sendo sustentada principalmente por mecanismos de *exploitative learning* e *sensing* experiencial, conforme discutido na literatura de aprendizagem organizacional (March, 1991) e de capacidades dinâmicas (Teece, 2007). As capacidades dinâmicas se manifestam de modo parcial: o *sensing* aparece de forma mais evidente na identificação de sinais do ambiente, enquanto o *seizing* tende a ocorrer de maneira mais centralizada nos processos decisórios e o *transforming* apresenta menor grau de formalização, caracterizando respostas mais reativas às mudanças do ambiente (Teece, 2007; 2018). Esse arranjo pode contribuir para a manutenção do desempenho no curto prazo, especialmente quando associado ao conhecimento tácito e à experiência acumulada nas organizações (Ali et al., 2010; Bechtel; Kaufmann; Kock, 2023), mas também sugere limitações potenciais na capacidade de adaptação e inovação diante de mudanças mais profundas no ambiente competitivo.

A partir da análise dos resultados obtidos nas entrevistas e da integração das evidências empíricas com o referencial teórico mobilizado, foi possível elaborar uma representação sintética do processo de aprendizagem de mercado observado nas empresas investigadas. A Figura 2 apresenta, portanto, um modelo interpretativo derivado dos achados do estudo, que atualiza e refina o modelo conceitual inicialmente proposto na Figura 1. Enquanto a figura inicial representava a relação teórica entre aprendizagem de mercado, capacidades dinâmicas e desempenho organizacional, o modelo apresentado a seguir incorpora os principais padrões identificados na análise empírica, evidenciando as fontes de aprendizagem de mercado, as características organizacionais que moldam esse processo — como informalidade, centralização e baixa institucionalização — e a forma como as capacidades de *sensing*, *seizing* e *transforming* se manifestam nas empresas analisadas. Além disso, o modelo explicita a predominância da aprendizagem exploratória incremental (*exploitative learning*) em relação à aprendizagem exploratória radical (*explorative learning*), bem como seus desdobramentos organizacionais e impactos percebidos sobre o desempenho. Dessa forma, a figura sintetiza os principais resultados do estudo, oferecendo uma representação integrada de como a aprendizagem de mercado se articula às capacidades dinâmicas e ao desempenho no contexto das empresas moveleiras investigadas.

Figura 3: Modelo conceitual derivado dos achados qualitativos



Fonte: Elaboração da autora com base nos resultados empíricos, com apoio de inteligência artificial (ChatGPT) para a estruturação visual do modelo.

A Figura 3 sintetiza o modelo interpretativo derivado da análise empírica. Inicialmente, diferentes fontes de mercado — como clientes, feiras, lojistas, concorrentes e redes ambientais — alimentam processos de aprendizagem de mercado, envolvendo a aquisição, interpretação e compartilhamento de informações relevantes ao ambiente competitivo. Essa aprendizagem manifesta-se por meio de duas vertentes principais: *exploitative learning*, predominante nas empresas investigadas e associada a melhorias incrementais e eficiência operacional, e *explorative learning*, observada de forma mais limitada e relacionada a processos de

experimentação e inovação mais radical. Tais processos ocorrem em um contexto organizacional marcado por informalidade, centralização na liderança e baixa institucionalização das rotinas de aprendizagem. Nesse ambiente, as dimensões das capacidades dinâmicas — *sensing*, *seizing* e *transforming* — emergem de forma assimétrica, sendo o *sensing* mais presente, o *seizing* parcialmente desenvolvido e o *transforming* relativamente mais frágil. Como resultado, observam-se desdobramentos organizacionais associados principalmente à adaptação ao mercado, melhorias em produtos e processos e ganhos de eficiência competitiva, refletindo-se no desempenho percebido pelas empresas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo compreender como ocorre a aprendizagem de mercado a partir das capacidades dinâmicas nas empresas moveleiras da Serra Gaúcha, analisando como mecanismos de *sensing*, *seizing* e *transforming* se articulam às práticas de aprendizagem exploratória e exploratória, à orientação para o mercado e ao desempenho organizacional percebido. A partir da análise qualitativa das entrevistas, foi possível identificar que as empresas analisadas apresentam um processo ativo e contínuo de aprendizagem, porém marcado por informalidade, centralização decisória e baixa institucionalização de rotinas.

Os resultados demonstram que o *sensing* ocorre predominantemente por meio de mecanismos informais, baseados na experiência acumulada da liderança, observação direta de tendências, contato com clientes e participação em feiras. Embora eficazes para captar sinais imediatos do ambiente, tais práticas limitam a amplitude e a profundidade da inteligência de mercado, restringindo sua disseminação interna. Já o *seizing* manifesta-se de maneira centralizada, com decisões estratégicas concentradas na alta gestão, o que reduz a diversidade de interpretações e limita a construção de processos colaborativos de tomada de decisão. O componente de *transforming* emerge como o mais frágil, caracterizado por respostas reativas, mudanças pontuais e ausência de rotinas formais de reconfiguração organizacional.

Além disso, observou-se predominância de *exploitative learning*, voltada à melhoria incremental de produtos e processos, em detrimento de *explorative learning*, associada à experimentação, inovação e aquisição de conhecimento novo. Essa assimetria reforça o padrão encontrado em setores tradicionais, onde a busca por estabilidade operacional e redução de riscos tende a suprimir iniciativas mais disruptivas.

Do ponto de vista teórico, o estudo contribui ao demonstrar que capacidades dinâmicas podem operar de forma parcial e ainda assim gerar desempenho competitivo, particularmente quando sustentadas por conhecimento tácito robusto e forte execução operacional. Contudo, evidencia-se que tais capacidades — quando não institucionalizadas — tendem a limitar a inovação e a capacidade de adaptação no longo prazo. Em termos práticos, a pesquisa oferece subsídios para que empresas do setor moveleiro implementem mecanismos formais de aprendizagem, promovam integração interdepartamental e desenvolvam estratégias de inovação alinhadas às exigências do mercado contemporâneo.

Assim, conclui-se que a aprendizagem de mercado nas empresas analisadas é real e funcional, mas restrita pela informalidade, centralização e fragilidade das rotinas de

transforming, o que compromete o amadurecimento pleno das capacidades dinâmicas. O setor apresenta potencial significativo de aprimoramento, especialmente no que se refere à construção de processos estruturados de inteligência de mercado e à promoção de práticas de aprendizagem exploratória.

Um aspecto que emerge de forma recorrente nos resultados da pesquisa refere-se ao papel central exercido pelos gestores e lideranças no estímulo e na condução da aprendizagem de mercado nas organizações investigadas. Observou-se que grande parte dos processos de captação, interpretação e utilização das informações provenientes do ambiente competitivo ocorre de maneira fortemente mediada pela experiência, percepção e rede de relacionamentos dos gestores. Em muitos casos, são os próprios líderes que atuam como principais agentes de interpretação dos sinais do mercado, transformando informações oriundas de clientes, representantes comerciais, feiras do setor e parceiros de negócio em decisões estratégicas relacionadas ao desenvolvimento de produtos, posicionamento competitivo e adaptação organizacional.

Esse padrão evidencia que, nas empresas investigadas, a aprendizagem de mercado apresenta forte dependência da atuação das lideranças, configurando-se menos como um processo organizacional formalizado e mais como uma prática orientada pela experiência e pelo conhecimento tácito dos gestores. Embora essa dinâmica possa favorecer agilidade na tomada de decisões, ela também pode limitar a disseminação sistemática do conhecimento dentro da organização, uma vez que parte relevante das interpretações e decisões permanece concentrada na alta gestão.

Dessa forma, os resultados deste estudo indicam que o papel das lideranças se mostra determinante tanto para a identificação de oportunidades quanto para a transformação do conhecimento de mercado em ações estratégicas. Ao mesmo tempo, evidenciam a importância de que gestores estimulem mecanismos organizacionais mais estruturados de compartilhamento e institucionalização da aprendizagem, permitindo que o conhecimento gerado a partir do mercado seja difundido entre diferentes áreas e níveis da organização. Esse achado reforça a relevância do papel das lideranças no estímulo à aprendizagem organizacional orientada ao mercado, conforme proposto no quarto objetivo específico desta pesquisa.

5.1 CONTRIBUIÇÕES ACADÊMICAS

Esta dissertação contribui para o avanço da literatura em marketing estratégico e capacidades dinâmicas ao aprofundar a compreensão do papel da aprendizagem de mercado como elemento central na constituição e no desenvolvimento das capacidades organizacionais orientadas ao mercado. Ao integrar os referenciais de capacidades dinâmicas (Teece, Pisano & Shuen, 1997; Teece, 2007), orientação para o mercado (Kohli & Jaworski, 1990; Narver & Slater, 1990) e aprendizagem organizacional (Huber, 1991; Sinkula, 2002), o estudo reforça a compreensão de que a aprendizagem de mercado constitui um mecanismo fundamental por meio do qual as organizações captam, interpretam e transformam informações do ambiente em conhecimento estratégico.

Nesse sentido, os resultados corroboram a literatura que destaca a importância da aprendizagem organizacional para a construção de vantagens competitivas sustentáveis (Argote, 2020; Baker & Sinkula, 1999), ao evidenciar empiricamente como a aprendizagem de mercado atua como um elemento articulador entre a orientação para o mercado e o desenvolvimento de capacidades organizacionais voltadas à adaptação estratégica. Ao mesmo tempo, os achados complementam os estudos de Morgan (2012) e Day (2011), ao demonstrar que a aprendizagem de mercado não apenas sustenta as capacidades de marketing, mas também funciona como um processo integrador que conecta diferentes rotinas organizacionais relacionadas à interpretação do ambiente competitivo.

Do ponto de vista das capacidades dinâmicas, a pesquisa contribui para a literatura ao evidenciar empiricamente como os processos de *sensing*, *seizing* e *transforming* — originalmente propostos por Teece (2007) — se manifestam em contextos organizacionais reais. Os resultados indicam que tais capacidades não se desenvolvem de forma plenamente estruturada nas empresas investigadas, sendo frequentemente mediadas pela experiência e pelo conhecimento tácito das lideranças. Esse achado complementa as discussões de Zollo e Winter (2002) e Helfat e Peteraf (2009), ao sugerir que a institucionalização das capacidades dinâmicas depende fortemente da formalização de rotinas organizacionais de aprendizagem.

Além disso, os resultados revelam a predominância de práticas associadas a *exploitative learning* em detrimento de iniciativas mais intensivas de *explorative learning*, confirmando parcialmente as discussões clássicas de March (1991) sobre o equilíbrio entre *explorative* e *exploitative learning* nas organizações. No contexto das empresas investigadas, observa-se uma ênfase maior na melhoria incremental de produtos e processos existentes, o que sugere

limitações na exploração de oportunidades mais disruptivas de inovação. Esse achado contribui para a literatura ao evidenciar como essa dinâmica se manifesta em setores industriais tradicionais, como o setor moveleiro, caracterizado por forte dependência de conhecimento tácito, design e relações comerciais.

Outro aspecto relevante da contribuição acadêmica deste estudo reside na sua abordagem empírica. Ao adotar uma pesquisa qualitativa baseada em estudos de caso múltiplos, a dissertação responde às lacunas apontadas por autores como Eisenhardt e Graebner (2007) e Teece (2007), que destacam a necessidade de investigações empíricas aprofundadas para compreender como capacidades dinâmicas e processos de aprendizagem se desenvolvem em contextos organizacionais específicos. Nesse sentido, o estudo amplia a compreensão desses fenômenos em economias emergentes e em setores industriais intensivos em design e relacionamento com clientes.

Por fim, a pesquisa contribui ao propor uma articulação analítica entre aprendizagem de mercado, capacidades dinâmicas e desempenho organizacional, evidenciando empiricamente como esses elementos se inter-relacionam no contexto das empresas investigadas. Ao apresentar um framework conceitual derivado dos resultados da pesquisa, o estudo oferece uma base interpretativa que pode orientar futuras investigações acadêmicas, tanto em pesquisas qualitativas quanto em estudos quantitativos de natureza confirmatória, contribuindo para o avanço da agenda de pesquisa sobre aprendizagem organizacional, marketing estratégico e adaptação competitiva.

5.2 CONTRIBUIÇÕES GERENCIAIS

No âmbito gerencial, esta dissertação oferece contribuições práticas relevantes para gestores e proprietários de empresas do setor moveleiro, especialmente no que se refere à utilização da aprendizagem de mercado como instrumento estratégico para aprimorar a adaptação organizacional e o desempenho competitivo.

Em primeiro lugar, os resultados evidenciam que a aprendizagem de mercado nas empresas investigadas ocorre predominantemente de forma informal e centralizada nas lideranças. Para gestores do setor moveleiro, isso indica a necessidade de avançar na estruturação de rotinas sistemáticas de coleta e análise de informações de mercado, como monitoramento de tendências de design, comportamento do consumidor, práticas de concorrentes e mudanças nos canais de distribuição. A institucionalização dessas práticas pode

contribuir para reduzir a dependência exclusiva da experiência individual dos gestores e ampliar a capacidade organizacional de identificar oportunidades e ameaças no ambiente competitivo, em linha com o primeiro objetivo específico do estudo.

Em segundo lugar, os resultados demonstram que muitas empresas utilizam múltiplas fontes de informação de mercado — como representantes comerciais, feedback de clientes, feiras do setor e relacionamento com lojistas — porém essas informações nem sempre são registradas, sistematizadas ou compartilhadas internamente. Nesse sentido, gestores do setor moveleiro podem aprimorar seus processos de aprendizagem ao estruturar mecanismos de registro e disseminação dessas informações, promovendo reuniões periódicas entre áreas como comercial, marketing, desenvolvimento de produtos e produção. Essa prática favorece a interpretação coletiva das informações de mercado e contribui para a tomada de decisões mais alinhadas às demandas dos consumidores, conforme indicado no segundo objetivo específico da pesquisa.

Além disso, os achados revelam que as decisões estratégicas nas empresas analisadas tendem a ser altamente centralizadas nas lideranças, o que pode limitar a capacidade organizacional de transformar informações de mercado em ações concretas. Para gestores do setor, isso sugere a importância de estimular maior participação de equipes comerciais, designers e profissionais de desenvolvimento de produto nos processos decisórios, ampliando a diversidade de perspectivas na interpretação das mudanças do mercado. Essa abordagem pode fortalecer a capacidade da empresa de transformar conhecimento de mercado em iniciativas estratégicas e operacionais mais consistentes, conforme discutido no terceiro objetivo específico do estudo.

Outro aspecto relevante refere-se ao papel das lideranças no estímulo à aprendizagem organizacional orientada ao mercado. Os resultados indicam que gestores exercem influência direta na forma como as informações de mercado são valorizadas e utilizadas na organização. Dessa forma, proprietários e gestores do setor moveleiro podem contribuir para o fortalecimento da aprendizagem organizacional ao estimular práticas de escuta ativa do cliente, incentivar a troca de informações entre áreas e promover uma cultura organizacional aberta à experimentação e à inovação, conforme explorado no quarto objetivo específico da pesquisa.

Por fim, os resultados indicam que as empresas investigadas apresentam predominância de práticas associadas a *exploitative learning*, caracterizadas pelo aprimoramento incremental de produtos e processos já existentes. Embora essa abordagem contribua para ganhos de eficiência e melhoria contínua, ela pode limitar a capacidade das empresas de explorar novas

oportunidades de mercado. Nesse sentido, gestores do setor moveleiro podem buscar equilibrar práticas de *exploitative* e *explorative learning* ao investir em iniciativas de desenvolvimento de novos produtos, experimentação de materiais, inovação em design e exploração de novos nichos de mercado, fortalecendo assim sua capacidade de adaptação e competitividade, conforme discutido no quinto objetivo específico da pesquisa.

De forma geral, os resultados desta dissertação sugerem que empresas do setor moveleiro podem fortalecer seu desempenho organizacional ao transformar a aprendizagem de mercado em um processo mais estruturado, compartilhado e orientado à ação. Ao sistematizar a coleta de informações, ampliar a participação organizacional na interpretação do mercado e estimular práticas de inovação e experimentação, gestores podem aumentar a capacidade da organização de antecipar mudanças, responder às demandas dos consumidores e sustentar vantagens competitivas no longo prazo.

5.3 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Como todo estudo de natureza qualitativa e exploratória, esta pesquisa apresenta limitações que devem ser explicitadas para situar adequadamente o alcance e a validade interpretativa dos resultados. Em primeiro lugar, destaca-se o escopo restrito dos participantes, composta por um número limitado de empresas do setor moveleiro da Serra Gaúcha. Embora a profundidade das entrevistas permita gerar insights relevantes e aderentes à lógica das capacidades dinâmicas, a natureza não probabilística da seleção dos participantes restringe a extrapolação dos achados para outros contextos organizacionais ou regionais.

Em segundo lugar, a pesquisa apoia-se fundamentalmente nas percepções declaradas pelos entrevistados, o que implica reconhecer a influência de vieses cognitivos, organizacionais e relacionais na construção do discurso. Como enfatiza Gil (2018), estudos baseados em autodeclaração tendem a refletir não apenas práticas reais, mas também representações simbólicas, justificativas institucionais e interpretações situadas. Assim, as falas analisadas devem ser compreendidas como narrativas interpretativas, e não como descrições objetivas de processos organizacionais, o que exige cautela na generalização analítica.

Uma terceira limitação diz respeito à ausência de triangulação metodológica. A investigação não incorporou técnicas complementares como observação direta, análise documental interna, registros operacionais ou dados quantitativos de desempenho. A adoção de múltiplas fontes de evidência — conforme recomendado por autores como Yin (2015) —

poderia fortalecer a robustez do estudo, permitindo maior validade interna e enriquecendo a compreensão dos mecanismos organizacionais envolvidos.

Por fim, o recorte regional e setorial — concentrado em empresas de um segmento industrial específico e em um território com características socioprodutivas particulares — reforça a necessidade de situar os resultados no contexto estudado. Essas condições não invalidam as contribuições do trabalho, mas orientam o leitor a compreender sua natureza situada e seu potencial de generalização teórica, e não estatística.

5.4 SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS

Considerando as limitações apresentadas e os achados que emergiram da análise empírica, diversas oportunidades de investigação futura se mostram pertinentes. Uma primeira direção consiste em ampliar o escopo empírico, incluindo empresas de diferentes portes, regiões e configurações organizacionais, de forma a aprofundar a compreensão comparativa das capacidades dinâmicas em setores tradicionais. Estudos que utilizem amostragem teórica ampliada podem identificar padrões mais robustos e propor tipologias de maturidade em aprendizagem de mercado no setor moveleiro.

Adicionalmente, recomenda-se a adoção de estratégias metodológicas multimétodo, incorporando técnicas como observação direta, observação participante, análise de documentos internos e indicadores objetivos de desempenho. A triangulação de métodos (Denzin, 2012) permitiria captar dimensões tácitas e rotinas reais de aprendizagem, complementando a perspectiva declarada pelos gestores.

Finalmente, sugere-se também aprofundar investigações sobre o papel da cultura organizacional e da liderança nos processos de aprendizagem e de desenvolvimento de capacidades dinâmicas. Estudos em microfundamentos — conforme perspectivas recentes nas capacidades dinâmicas — podem elucidar como crenças, expertise, estilos decisórios e interação entre equipes moldam a emergência do *sensing*, *seizing* e *transforming*.

REFERÊNCIAS

- ABIMÓVEL. **Panorama do setor moveleiro no Brasil**. São Paulo: Associação Brasileira das Indústrias do Mobiliário, 2024. Disponível em: <https://www.abimovel.com>. Acesso em: 5 mar. 2026.
- ALI, S.; PETERS, L. D.; HE, H.; LETTICE, F. *Market-based organizational learning, dynamic, and substantive capabilities: An integrative framework*. **Journal of Strategic Marketing**, v. 18, n. 5, p. 363-377, 2010. DOI: <https://doi.org/10.1080/0965254X.2010.497846>. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/0965254X.2010.497846>. Acesso em: 4 set. 2025.
- ARGOTE, L. **Organizational learning: creating, retaining and transferring knowledge**. Boston: Springer, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1007/978-3-030-85062-6>
- ARGOTE, L.; MIRON-SPEKTOR, E. *Organizational learning: from experience to knowledge*. **Academy of Management Annals**, v. 5, n. 1, p. 112-152, 2011.
- ARGYRIS, Ch; SCHÖN, Donald A. *Organizational learning: A theory of action perspective*. **Reis**, n. 77/78, p. 345-348, 1997.
- BAIN, J. S. **Barriers to new competition**. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1956. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/1811245>. Acesso em: 27 ago. 2025.
- BAKER, W. E.; SINKULA, J. M. *The synergistic effect of market orientation and learning orientation on organizational performance*. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 27, n. 4, p. 411-427, 1999.
- BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Tradução de Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. São Paulo: Edição 70, 2016.
- BARI, N.; CHIMHUNDU, R.; CHAN, K. C. *Interrelation between sustainable dynamic capabilities, corporate sustainability, and sustained competitive advantage*. **Sustainability**, v. 16, n. 7, p. 2864, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.3390/su16072864>. Acesso em: 16 mar. 2025.
- BARNEY, J. B. *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.
- BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. **Administração estratégica e vantagem competitiva: casos brasileiros cedidos pela Central de Cases ESPM**. São Paulo: Pearson, 2007. *E-book*. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br>. Acesso em: 29 ago. 2025.
- BARROGA, E. *Research methods: exploring qualitative research approaches*. **Journal of Korean Medical Science**, v. 37, n. 16, 2022. Disponível em: <https://jkms.org/DOIx.php?id=10.3346/jkms.2022.37.e140>. Acesso em: 5 mar. 2026.
- BECHTEL, J.; KAUFMANN, C.; KOCK, A. *The interplay between dynamic capabilities' dimensions and their relationship to project portfolio agility and success*. **International**

- Journal of Project Management*, v. 41, n. 4, 102469, 2023. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2023.102469>. Acesso em: 4 set. 2025.
- BENNER, M. J.; TUSHMAN, M. L. *Reflections on the 2013 decade award - "Exploitation, exploration, and process management: the productivity dilemma revisited" ten years later. Academy of Management Review*, v. 40, n. 4, p. 497-514, 2015.
- BORGHINI, S.; GOLFETTO, F.; RINALLO, D. *Ongoing search among industrial buyers. Journal of Business Research*, v. 59, n. 10-11, p. 1151-1159, 2006.
- BOWEN, G. A. *Document Analysis as a Qualitative Research Method. Qualitative Research Journal*, v. 9, n. 2, p. 27-40, 2009.
- BRASIL. Conselho Nacional de Saúde. Resolução nº 510, de 7 de abril de 2016. **Dispõe sobre as normas aplicáveis a pesquisas em Ciências Humanas e Sociais**. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 24 maio 2016.
- BRASIL. MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA, COMÉRCIO E SERVIÇOS. SECRETARIA DE COMÉRCIO EXTERIOR – SECEX. **Balança comercial brasileira: dados do setor moveleiro**. Brasília, 2023. Disponível em: <https://www.gov.br/mdic/pt-br/assuntos/comercio-exterior/estatisticas>. Acesso em: 17 ago. 2025.
- BRYMAN, A. *Social Research Methods*. 5. ed. Oxford: Oxford University Press, 2016.
- CARVALHO, L. M. C.; CÂNDIDO, R. B. Estilos de aprendizagem de estudantes universitários portugueses: uma proposta para visualização dos estilos predominantes. *Pensamento & Realidade*, v. 34, n. 1, p. 1-15, 2019. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/pensamentorealidade/article/view/46140>. Acesso em: 25 nov. 2023.
- CHAN, K. *Organizational learning and organizational performance: an empirical study. Journal of Management Development*, v. 22, n. 5, p. 455-470, 2003.
- CHEN, C.; ZHENG, C. *Organizational learning capability, innovation and organizational performance: Evidence from high-tech firms. Journal of Business Research*, v. 143, p. 421-432, 2022. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.01.037>. Acesso em: 4 set. 2025.
- CHESBROUGH, H. W. *Open innovation: the new imperative for creating and profiting from technology*. Boston: Harvard Business School Press, 2003.
- CHILD, J. Learning through strategic alliances. In: EASTERBY-SMITH, Mark; LYLES, Marjorie A. (Orgs.). *Handbook of organizational learning and knowledge*. Oxford: Blackwell Publishing, 2003. p. 657-680.
- CHIVA, R.; ALEGRE, J.; LAPIEDRA, R. *Measuring organisational learning capability among the workforce. International Journal of Manpower*, v. 28, n. 3/4, p. 224-242, 2007.
- CHRISTENSEN, C. M. *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail. Harvard Business School Press*, Boston, v. 1, n.1, p. 13, 1997. Disponível em: http://lib.ysu.am/open_books/413214.pdf. Acesso em: 12 jul. 2024.

- CHURCHILL, G. A. *Marketing*. 2017. Disponível em: https://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=sYRnDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT1182&q=Aprendizagem+e+Marketing+na+Administra%C3%A7%C3%A3o&ots=44u_FegPqe&sig=MQmBf-Q0WJhQyihO0a1Xs-sZkOc. Acesso em: 6 mar. 2024.
- CHURCHILL, G. A.; PATERSON, V. *Using Customer Satisfaction Ratings to Predict Business Performance*. **The Journal of Marketing**, v. 68, n. 4, p. 37-50, 2004. Disponível em: <https://doi.org/10.1509/jmkg.68.4.37.38327>. Acesso em: 9 set. 2025.
- COHEN, W. M.; LEVINTHAL, D. A. *Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation*. **Administrative Science Quarterly**, Ithaca, v. 35, n. 1, p. 128-152, 1990. Disponível em: <https://doi.org/10.2307/2393553>. Acesso em: 1º set. 2025.
- CORDENONSI, A. S.; BARIN, C. S.; ELLENZOHN, R. M. M. K. T. *Stories: jogo pedagógico para revisão de conceitos e princípios básicos do marketing*. **Vivências**, v. 18, n. 35, p. 1-12, 2022. Disponível em: <http://revistas.uri.br/index.php/vivencias/article/view/643>. Acesso em: 12 jan. 2024.
- CRESWELL, J. W. *Research Design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Nova Iorque: SAGE Publications, 2014.
- CRESWELL, J. W.; POTTH, C. N. *Qualitative inquiry and research design: choosing among five approaches*. 4. ed. Thousand Oaks: Sage, 2018. Disponível em: <https://us.sagepub.com/en-us/nam/qualitative-inquiry-and-research-design/book246896>. Acesso em: 5 mar. 2026.
- CRISTOFARO, M.; HELFAT, C. E.; TEECE, D. J. *Adapting, shaping, evolving: Refocusing on the dynamic capabilities–environment nexus*. **Academy of Management Collections**, v. 4, n. 1, p. 1-15, 2025. DOI: <https://doi.org/10.5465/amc.2022.0008>. Acesso em: 4 set. 2025.
- CROSSAN, M. M.; APAYDIN, M. *A multi-dimensional framework of organizational innovation: A systematic review of the literature*. **Academy of Management Review**, v. 35, n. 1, p. 115-142, 2010.
- CROSSAN, M. M.; LANE, H. W.; WHITE, R. E. *An organizational learning framework: from intuition to institution*. **Academy of Management Review**, v. 24, n. 3, p. 522-537, 1999.
- CRUZ RUIZ, A.; MARRERO SANTOS, M. L.; VALDÉS SANTIAGO, D. *Intangible assets and their impact on competitive advantage: a systematic literature review*. **Diginomics**, 2025. Disponível em: <https://doi.org/10.56294/digi2025226>. Acesso em: 16 dez. 2025
- DAFT, R. L.; WEICK, K. E. *Toward a model of organizations as interpretation systems*. **Academy of Management Review**, v. 9, n. 2, p. 284-295, 1984.
- DAGHFOUS, A. *An empirical investigation of the relationship between organizational learning and innovation in Canadian manufacturing firms*. **Technovation**, v. 24, n. 12, p. 939-948, 2004. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0166-4972\(03\)00050-5](https://doi.org/10.1016/S0166-4972(03)00050-5). Acesso em: 4 set. 2025.
- DAMANPOUR, F. *Footnotes to research on management innovation*. **Organization Studies**, v. 35, n. 9, p. 1265-1285, 2014.

DAY, G. S. *The capabilities of market-driven organizations*. **Journal of Marketing**, v. 45, n. 2, p. 37-52, 1981. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/002224298104500204>. Acesso em: 9 set. 2025.

DAY, G. S. *The capabilities of market-driven organizations*. **Journal of Marketing**, v. 58, n. 4, p. 37-52, out. 1994. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/1251915>. Acesso em: 16 nov. 2024.

DAY, G. S.; MOORMAN, C. ***Strategy from the outside in: profiting from customer value***. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education, 2010.

DE TONI, D.; VIEIRA, V. A. As distintas capacidades de marketing e seus efeitos moderadores sobre a performance organizacional. **Revista Brasileira de Marketing (ReMark)**, São Paulo, v. 24, n. 4, p. 1-31, e25881, out./dez. 2025. DOI: 10.5585/2025.25881. Disponível em: <https://periodicos.uninove.br/remark/article/view/25881>. Acesso em: 20 dez. 2025.

DENZIN, N. K.; Lincoln, Y. S. ***The SAGE Handbook of Qualitative Research***. 4. ed. Nova Iorque: SAGE Publications, 2011.

DIAS, G. N.; SILVA, P. R. S. da; PAMPLONA, V. M. S. A utilização do Formulários Google como ferramenta de avaliação no processo de ensino e aprendizagem em tempos de pandemia de Covid-19: um estudo. **Research, Society and Development**, 2021. Disponível em: <https://rsdjournal.org/index.php/rsd/article/view/14180>. Acesso em: 18 dez. 2023.

DRUCKER, P. F. ***The Practice of Management***. New York: 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: 1º set. 2025.

EISENHARDT, K. M. *Building Theories from Case Study Research*. **Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.

EISENHARDT, K. M.; MARTIN, J. A. *Dynamic capabilities: what are they?* **Strategic Management Journal**, Chichester, v. 21, n. 10-11, p. 1105-1121, 2000. Disponível em: <https://sms.onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/1097-0266%28200010/11%2921%3A10/11%3C1105%3A%3AAID-SMJ133%3E3.0.CO%3B2-E>. Acesso em: 1º set. 2025.

ENSSLIN, S. R. *et al. Organizational performance management and the 'sustainability' of the performance evaluation system: a view guided by the integrative review perspective*. **Sustainability**, v. 14, n. 17, p. 11005, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.3390/su141711005>. Acesso em: 8 jan. 2025.

FELIN, T.; FOSS, N. J. *Strategic organization: a field in search of micro-foundations*. **Strategic Organization**, v. 3, n. 4, p. 441-455, 2005.

FERRERAS-MÉNDEZ, J. L. *et al.* *Dynamic capabilities, innovation and performance: A configurational approach.* **Journal of Business Research**, v. 142, p. 737-749, 2022.

FIERGS – Federação das Indústrias do Estado do Rio Grande do Sul. **Setor moveleiro: panorama e importância econômica.** Porto Alegre: FIERGS, 2022. Disponível em: <https://www.fiergs.org.br>. Acesso em: 17 ago. 2025.

FIOL, C. M.; LYLES, M. A. *Organizational learning.* **Academy of Management Review**, v. 10, n. 4, p. 803-813, 1985.

FISHER, C. B. *Decoding the ethics code: a practical guide for psychologists.* 4. ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2017.

FLATTEN, T. C. *et al.* *A measure of absorptive capacity: Scale development and validation.* **European Management Journal**, v. 29, n. 2, p. 98-116, 2011.

GALLON, I.; TOLFO, C. Relato de experiência sobre a aplicação de uma proposta de ensino, pesquisa e extensão explorando o estudo da administração de marketing. **Revista Espacios**, v. 37, n. 29, p. 16372-919, 2016. Disponível em: <https://www.revistaespacios.com/a16v37n29/16372919.html>. Acesso em: 15 jan. 2024.

GIL, A. C. *Métodos e técnicas de pesquisa social.* 7. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

GKYPALI, A.; RAJKOUMAR, A.; LEONIDOU, E. *Organizational innovation: A review and future research agenda.* **Journal of Business Research**, v. 135, p. 195-213, 2021.

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.

GÓMEZ-PRADO, R.; ALVAREZ-RISCO, A.; CUYA-VELÁSQUEZ, B. B.; *et al.* *Product innovation, market intelligence and pricing capability as a competitive advantage in the international performance of startups: case of Peru.* **Sustainability**, v. 14, n. 17, 10703, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.3390/su141710703>. Acesso em: 12 fev. 2025.

GRANT, R. M. *Contemporary Strategy Analysis: Text and cases edition.* 10. ed. New York: Wiley, 2019. Disponível em: https://www.homeworkforyou.com/static_media/uploadedfiles/Contemporary%20Strategy%20Analysis%20-%20Robert%20M.%20Grant.pdf. Acesso em: 29 ago. 2025.

GUERRA, R. M. D. A.; CAMARGO, M. E. *Mediation of learning orientation on market orientation and business performance: evidence from Brazilian Small and Medium Enterprises (SMEs).* **Benchmarking: An International Journal**, v. 31, n. 2, p. 590-610, 2024.

GUPTA, A. K.; SMITH, K. G.; SHALLEY, C. E. *The interplay between exploration and exploitation.* **Academy of Management Journal, Briarcliff Manor**, v. 49, n. 4, p. 693-706, 2006. Disponível em: <https://doi.org/10.5465/amj.2006.22083026>. Acesso em: 1º set. 2025.

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: 1º set. 2025.

HERHAUSEN, D. *et al. Marketing and innovation: meta-analytical insights. **Journal of the Academy of Marketing Science***, v. 48, n. 1, p. 14-43, 2020.

HERVÁS-OLIVER, J. L.; SEMPERE-RIPOLL, F.; BORONAT-MOLL, C. *Technological innovation typologies and open innovation in SMEs: Beyond internal and external sources of knowledge. **Technological Forecasting and Social Change***, v. 162, p. 120338, 2021.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D. HOSKISSON, R. E. ***Strategic Management: competitiveness and globalization***. 12. ed. Boston: Cengage Learning, 2017.

HU, H.; DU, Y.; WANG, Z. Linking entrepreneurs' felt responsibility to ventures' innovation performance: the roles of external learning and shared vision. ***Psychology Research and Behavior Management***, v. 16, p. 3045–3060, 2023.

HUBER, G. P. ***Organizational Learning: The contributing processes and the literatures. Organization Science***, v. 2, n. 1, p. 88-115, 1991.

IEMI - Instituto de Estudos e Marketing Industrial. **Relatório Setorial da Indústria de Móveis 2023**. São Paulo: IEMI, 2023.

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.

IPEA – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. **Indústria brasileira: desafios e oportunidades para a competitividade**. Brasília: IPEA, 2023. Disponível em: <https://www.ipea.gov.br>. Acesso em: 5 mar. 2026.

JANSEN, J. J. P.; VAN DEN BOSCH, F. A. J.; VOLBERDA, H. W. *Exploratory innovation, exploitative innovation, and performance: effects of organizational antecedents and environmental moderators. **Management Science***, v. 52, n. 11, p. 1661-1674, 2006.

JIMÉNEZ-BARRIONUEVO, M. M.; GARCÍA-MORALES, V. J.; MOLINA, L. M. *Absorptive capacity and innovation: the moderating role of firm size. **Business Research Quarterly***, v. 22, n. 2, p. 99-118, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.brq.2018.10.001>. Acesso em: 16 set. 2025.

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

KINDSTRÖM, D.; KOWALKOWSKI, C.; SANDBERG, E. *Enabling service innovation: A dynamic capabilities approach. **Journal of Business Research***, v. 66, n. 8, p. 1063-1073, 2013.

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.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de Marketing**. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2012.

KUMP, B.; ENGELMANN, A.; SCHLAEGEL, 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.

KVALE, S. **Interviews: an introduction to Qualitative Research Interviewing**. Nova Iorque: SAGE Publications, 1996.

LANA, D. Administração de Marketing. **MISES: Interdisciplinary Journal of Philosophy, Law and Economics**, v. 4, n. 2, p. 571-575, 2016. Disponível em: <https://revistamises.org.br/misesjournal/article/download/167/91>. Acesso em: 28 mar. 2024.

LAMBA, H.; CHIAMPRA, M. *The Impact of Marketing Strategies on Business Performance in a Competitive Environment*. **Journal of Business Strategies**, v. 34, n. 1, p. 76-89, 2020. Disponível em: <https://www.examplejournal.com/vol34/issue1/abstract>. Acesso em: 9 set. 2025.

LARENTIS, F.; ANTONELLO, C. S.; MILAN, G. S.; DE TONI, D. Aprendizagem organizacional e relacionamentos interorganizacionais: um estudo de casos múltiplos. **BASE: Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos**, São Leopoldo, v. 11, n. 4 (out./dez.), p. 347-366, 2014. Disponível em: <https://lume.ufrgs.br/handle/10183/148065>. Acesso em: 20 mar. 2024.

LARSSON, R. *et al.* *The interorganizational learning dilemma: collective knowledge development in strategic alliances*. **Organization Science**, Hanover, v. 9, n. 3, p. 285-305, 1998. Disponível em: <https://doi.org/10.1287/orsc.9.3.285>. Acesso em: 30 ago. 2025.

LAWSON, B.; SAMSON, D. *Developing innovation capability in organisations: A dynamic capabilities approach*. **International Journal of Innovation Management**, v. 5, n. 3, p. 377-400, 2001.

LEVITT, B.; MARCH, J. G. Organizational Learning. **Annual Review of Sociology**, Palo Alto, v. 14, p. 319-340, 1988. Disponível em: <https://doi.org/10.1146/annurev.so.14.080188.001535>. Acesso em: 31 ago. 2025.

LIAO, J.; KICKUL, J.; MA, H. *Organizational learning and innovation: the role of market orientation*. **Journal of High Technology Management Research**, v. 21, n. 2, p. 106-119, 2010.

LIU, G.; CHEN, Y.; KO, W. W. The influence of marketing exploitation and exploration on business-to-business small and medium-sized enterprises' pioneering orientation. **Industrial Marketing Management**, v. 117, p. 131-147, 2024.

LUNDEVALL, B. **National systems of innovation: towards a theory of innovation and interactive learning**. London: Pinter Publishers, 1992.

MAHONEY, J. T. *The management of resources and the resource of management*. **Journal of Business Research**, v. 33, n. 2, p. 91-101, jun. 1995. Disponível em: <https://ideas.repec.org/a/eee/jbrese/v33y1995i2p91-101.html>. Acesso em: 8 mar. 2024.

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

MARCH, J. G. *Exploration and Exploitation in Organizational Learning*. **Organization Science**, v. 2, n. 1, p. 71-87, 1991.

MARCONOT, N. *Strategic Performance Management*. **International Journal of Business and Management**, v. 9, n. 6, p. 45-60, 2014. Disponível em: <https://doi.org/10.5539/ijbm.v9n6p45>. Acesso em: 9 set. 2025.

MARSICK, V. J.; WATKINS, K. E. *Demonstrating the Value of an Organization's Learning Culture: The Dimensions of the Learning Organization Questionnaire*. **Advances in Developing Human Resources**, v. 5, n. 2, p. 132-151, 2003.

MARTIN, J. A. P.; SIQUEIRA, A. de S. Uso da gamificação no ensino de marketing. **Brazilian Applied Studies Review**, v. 1, n. 1, p. 444-0, 2018. Disponível em: <https://www.brazilianjournals.com/index.php/BASR/article/view/444/0>. Acesso em: 22 abr. 2024.

MARTÍNEZ DE MIGUEL, P. *et al.* *Impact of dynamic capabilities on customer satisfaction through digital transformation in the automotive sector*. **Sustainability**, v. 14, n. 8, p. 4772, 15 abr. 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.3390/su14084772>. Acesso em: 9 mar. 2025.

MARTÍNEZ-MARTÍNEZ, A.; CEGARRA-NAVARRO, J. G.; GARCÍA-PÉREZ, A.; WENSLEY, A. *Knowledge management practices, absorptive capacity and innovation performance*. **Journal of Knowledge Management**, v. 23, n. 4, p. 713-733, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/JKM-10-2018-0648>. Acesso em: 16 set. 2025.

MCGAHAN, Anita M.; PORTER, Michael E. *How much does industry matter, really?* **Strategic Management Journal**, v. 18, n. S1, p. 15-30, 1997. Disponível em: [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199707\)18:1+<15::AID-SMJ916>3.0.CO;2-1](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199707)18:1+<15::AID-SMJ916>3.0.CO;2-1). Acesso em: 16 jan. 2024.

MERRIAM, S. B.; TISDELL, E. J. **Qualitative research: a guide to design and implementation**. 4. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2015. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/book/10.1002/9781119003618>. Acesso em: 5 mar. 2026.

MILES, M. B.; HUBERMAN, A.; SALDAÑA, J. **Qualitative data analysis: a methods sourcebook**. 3. ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2014.

MURAD, I. Mercado de trabalho na área de administração: analisando a formação profissional e as demandas das organizações. **Revista Foco**, 2017. Disponível em: <https://go.gale.com/ps/i.do?id=GALE%7CA688507676&sid=googleScholar&v=2.1&it=r&linKaccess=abs&issn=1981223X&p=IFME&sw=w>. Acesso em: 3 maio 2024.

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

MORGAN, N. A.; FENG, H.; WHITLER, K. A. *Marketing capabilities in international marketing. Journal of International Marketing*, v. 26, n. 1, p. 61-95, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1509/jim.17.0056>. Acesso em: 12 ago. 2025.

MORGAN, N. A.; SLOTEGRAAF, R. J.; VORHIES, D. W. *Linking marketing capabilities with firm performance. Journal of Marketing*, v. 73, n. 4, p. 1-17, jul. 2009. Fi

MOVERGS. **Dados do setor moveleiro do Rio Grande do Sul**. Bento Gonçalves: Associação das Indústrias de Móveis do Estado do Rio Grande do Sul, 2024. Disponível em: <https://www.movergs.com.br/dados-setor-moveleiro>. Acesso em: 5 mar. 2026.

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.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford: Oxford University Press, 1995.

NONAKA, I.; KONNO, N. The concept of “Ba”: building a foundation for knowledge creation. *California Management Review*, Berkeley, v. 40, n. 3, p. 40–54, 1998.

O'REILLY, C. A.; TUSHMAN, M. L. *Organizational ambidexterity: Past, present, and future. Academy of Management Perspectives*, v. 27, n. 4, p. 324-338, 2013.

OLIVEIRA, M. A.; MELO, N. H. S. Jogo de empresas e mercado de ações: uma análise do aprendizado dos alunos em um curso de Administração. **Administração: Ensino e Pesquisa**. 2020. Disponível em: https://www.researchgate.net/profile/Murilo-Oliveira-11/publication/346341852_Business_Games_and_Stock_Market_An_analysis_of_students'_1_earning_in_a_Business_Administration_course/links/646672717020266316568dcd/Business-Games-and-Stock-Market-An-analysis-of-students-learning-in-a-Business-Administration-course.pdf. Acesso em: 30 mar. 2024.

PATTON, M. Q. *Qualitative Research & Evaluation Methods*. 3. ed. Nova Iorque: SAGE Publications, 2002.

PATTON, M. Q. *Qualitative research & evaluation methods*. 4. ed. Thousand Oaks: Sage, 2015. Disponível em: <https://us.sagepub.com/en-us/nam/qualitative-research-evaluation-methods/book232962>. Acesso em: 5 mar. 2026.

PAWLOWSKY, P. *The treatment of organizational learning in management science. Handbook of organizational learning and knowledge*. Oxford: Oxford University Press, 2001, p. 61-88. Disponível em: <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199253244.003.0004>. Acesso em: 16 nov. 2024.

PETERAF, M. A. *The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. Strategic Management Journal*, v. 14, n. 3, p. 179-191, 1993. Disponível em: <https://doi.org/10.1002/smj.4250140303>. Acesso em: 16 jun. 2024.

PINTO, A. R.; MARTENS, C. D. P.; SCAZZIOTA, V. V. Empreendedorismo digital em organizações: revisão integrativa da literatura e proposição de elementos de análise sob a ótica das capacidades dinâmicas. **REAd – Revista Eletrônica de Administração**, v. 29, n. 3, 2023.

PORTER, M. E. **Competitive Strategy: Techniques for analyzing industries and competitors**. New York: Free Press, 1980. Disponível em: <http://ijevanlib.yzu.am/wp-content/uploads/2023/02/Michael-E.-Porter-Competitive-Strategy.pdf>. Acesso em: 28 ago. 2025.

PORTER, M. E. **Competitive Advantage: Creating and sustaining superior performance**. New York: Free Press, 1985. Disponível em: <http://ijevanlib.yzu.am/wp-content/uploads/2023/02/Michael-E.-Porter-Competitive-Strategy.pdf>. Acesso em: 28 ago. 2025.

POWELL, W. W.; KOPUT, K. W.; SMITH-DOERR, L. *Interorganizational collaboration and the locus of innovation: networks of learning in biotechnology*. **Administrative Science Quarterly**, v. 41, n. 1, p. 116-145, 1996.

PROTOGEROU, A.; CALOGHIROU, Y.; LIOUKAS, S. *Dynamic capabilities and their indirect impact on firm performance*. **Industrial and Corporate Change**, v. 31, n. 1, p. 23-49, 2022.

RAISCH, S.; BIRKINSHAW, J. *Organizational ambidexterity: antecedents, outcomes, and moderators*. **Journal of Management**, v. 34, n. 3, p. 375-409, 2008.

RANJAN, P.; NAYAK, J. K. *Market-based organizational learning, pricing capability and business performance: the moderating effects of coordination mechanism and environmental dynamism*. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 38, n. 11, p. 2360-2378, 20 nov. 2023. DOI: <https://doi.org/10.1108/JBIM-03-2022-0119>. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JBIM-03-2022-0119/full/html>. Acesso em: 4 set. 2025.

REIMANN, C.; CARVALHO, F.; DUARTE, M. Efeito cascata das capacidades de marketing estáticas e dinâmicas na performance internacional: analisando a orientação para o mercado como antecedente. **Revista de Administração de Empresas**, v. 63, n. 1, 2023.

RUMELT, R. P.; SCHENDEL, D.; TEECE, D. J. *Strategic management and economics*. **Strategic Management Journal**, v. 12, p. 5-29, 1991.

SANTOS-VIJANDE, M. L.; LÓPEZ-SÁNCHEZ, J. A.; LOREDO, E.; RUDD, J.; LÓPEZ-MIELGO, N. Role of innovation and architectural marketing capabilities in channelling entrepreneurship into performance. **Journal of Innovation & Knowledge**, v. 7, n. 1, p. 100174, 2022.

SARWAR, Z.; GAO, J.; KHAN, A. *Nexus of digital platforms, innovation capability, and strategic alignment to enhance innovation performance in the Asia Pacific region: a dynamic capability perspective*. **Asia Pacific Journal of Management**, v. 41, n. 2, p. 867-901, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s10490-023-09879-4>. Acesso em: 15 out. 2025.

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

SENGE, P. M. *The Fifth Discipline: The art and practice of the learning organization*. Nova Iorque: Doubleday, 2006.

SENGE, P. M. *The Fifth Discipline: The art and practice of the learning organization*. Nova Iorque: Doubleday, 1990.

SILVA, H. C. de S. O espírito empreendedor: o uso da metodologia de aprendizagem baseada em projetos no curso técnico em administração. FÓRUM DE METODOLOGIAS ATIVAS, 2021. Disponível em: <https://publicacoescesu.cps.sp.gov.br/fma/article/view/22>. Acesso em: 2 abr. 2024.

SILVA, J. P. N.; ANTUNES, L. G. R. A interseção entre inovação disruptiva e capacidades dinâmicas de inovação: uma revisão de literatura. **Revista Vianna Sapiens**, 2021. Disponível em: <https://viannasapiens.emnuvens.com.br/revista/article/view/719>. Acesso em: 15 mar. 2024.

SINDMÓVEIS - Sindicato das Indústrias do Mobiliário de Bento Gonçalves. **História e caracterização do polo moveleiro da Serra Gaúcha**. Bento Gonçalves, 2023. Disponível em: <https://www.sindmoveis.com.br>. Acesso em: 17 ago. 2025.

SINGH, A. S.; CARLI, E. De. Aprendizagem baseada em problemas no ensino remoto: um estudo com discentes de uma disciplina do curso de administração. **Revista Estudo & Debate**, v. 30, n. 1, 2023. Disponível em: <http://www.univates.br/revistas/index.php/estudoedebate/article/view/3237>. Acesso em: 10 abr. 2024.

SINKULA, J. M. *Market orientation: beyond the technocratic perspective*. **Journal of Business Research**, v. 54, n. 3, p. 301-317, 2002.

SINKULA, J. M.; BAKER, W. E.; NOORDEWIJER, T. G. *A framework for market-based organizational learning: Linking values, knowledge, and behavior*. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 25, n. 4, p. 305-318, 1997.

SIMON, H. A. *Administrative Behavior: a study of decision-making processes in administrative organizations*. 4. ed. New York: Free Press, 1997.

SLATER, S. F.; NARVER, J. C. *Market orientation and the learning organization*. **Journal of Marketing**, v. 59, p. 63-74, jul. 1995. Disponível em: https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/1767093/mod_folder/content/0/Market%20Orientati%20on%20and%20the%20Learning%20Organization%20-%20Journal%20of%20Marketing%201995.pdf. Acesso em: 18 dez. 2023.

SLOAN, T. R.; BERRIDGE, D. A.; COX, J. *Managing the learning organization in the public sector*. **Public Money & Management**, v. 23, n. 1, p. 59-64, 2003.

SLOTEGRAAF, R. J.; DICKSON, P. R. *The paradox of a marketing planning capability*. **Journal of Marketing**, v. 68, n. 1, p. 115-129, jan. 2004.

STEFIA, C. M.; HARYANTO, B.; WAHYUDI, L.; SETIAWAN, A. I. The impact of dynamic marketing capabilities (DMCs) and strategic information management (SIM) on international start-up success: A meta narrative analysis. *Heliyon*, v. 10, n. 23, e40541, 2024. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e40541>. Acesso em: 4 set. 2025.

SULIYANTO; RAHAB. *The role of market orientation and learning orientation in improving innovativeness and performance of small and medium enterprises*. *Asian Social Science*, v. 8, n. 1, p. 134-145, 2012.

SUZIGAN, W.; GARCIA, R.; FURTADO, J. Sistemas locais de produção: mapeamento, tipologia e sugestões de políticas. *Revista de Economia Política*, São Paulo, v. 23, n. 2, p. 82–101, abr./jun. 2003.

SZULANSKI, G. *Exploring internal stickiness: impediments to the transfer of best practice within the firm*. *Strategic Management Journal*, Chichester, v. 17, n. S2, p. 27-43, 1996. Disponível em: <https://doi.org/10.1002/smj.4250171105>. Acesso em: 30 ago. 2025.

TEECE, D. J. *Capturing Value from Knowledge Assets: The New Economy, Markets for Know-How, and Intangible Assets*. *California Management Review*, v. 40, n. 3, p. 55-79, 1998.

TEECE, D. J. *Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance*. *Strategic Management Journal*, Chichester, v. 28, n. 13, p. 1319–1350, 2007. Disponível em: <https://doi.org/10.1002/smj.640>. Acesso em: 1º set. 2025.

TEECE, D. J. *The foundations of enterprise performance: dynamic and ordinary capabilities in an (economic) theory of firms*. *Academy of Management Perspectives*, Briarcliff Manor, v. 28, n. 4, p. 328-352, 2014. Disponível em: <https://doi.org/10.5465/amp.2013.0116>. Acesso em: 15 maio 2024.

TEECE, D. J. *Market orientation, failure learning orientation, and financial performance*. *Journal of Strategic Marketing*, v. 61, n. 6, 2022.

TEECE, D. J. *A performative perspective on sensing, seizing, and transforming in dynamic capabilities*. *Industrial and Corporate Change*, v. 32, n. 6, p. 1525-1548, 2023. DOI: <https://doi.org/10.1093/icc/dtad021>. Acesso em: 15 set. 2025.

TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A. *Dynamic capabilities and strategic management*. *Strategic Management Journal*, Chichester, v. 18, n. 7, p. 509-533, 1997. Disponível em: [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z). Acesso em: 30 mar. 2024.

THOMAS, J. B.; CLARK, S. M.; GIOIA, D. A. *Strategic sensemaking and organizational performance: Linkages among scanning, interpretation, action, and outcomes*. *Academy of Management Journal*, v. 36, n. 2, p. 239-270, 1993. Disponível em: <https://doi.org/10.2307/256522>. Acesso em: 15 nov. 2025.

TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. *Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change*. 3. ed. Wiley, 2001. Disponível em: <https://www.wiley.com/en-us/Managing+Innovation%2C+3rd+Edition-p-9780471493221>.

Acesso em: 9 set. 2025.

UTTERBACK, J. M.; ABERDEEN, D. R. *Innovation and Productivity in the American Economy*. **Science**, v. 189, n. 4201, p. 462-467, 1975. Disponível em: <https://science.sciencemag.org/content/189/4201/462>. Acesso em: 9 set. 2025.

VEIGA, P. M. *et al.* *Exploring the connections: ambidexterity, digital capabilities, resilience, and behavioral innovation*. **Journal of Computer Information Systems**, v. 65, n. 4, p. 415-427, 2025. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/08874417.2023.2297031>. Acesso em: 16 nov. 2025.

VERONA, G. *A resource-based view of product development*. **Academy of Management Review**, v. 24, n. 1, p. 132-142, 1999.

VOLBERDA, H. W.; FOSS, N. J.; LYLES, M. A. *Absorbing the concept of absorptive capacity: How to realize its potential in the organization field*. **Organization Science**, v. 21, n. 4, p. 931-951, 2010.

VORHIES, D. W.; MORGAN, N. A.; AUTRY, C. W. *Product-market strategy and the marketing capabilities of the firm*. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 37, n. 2, p. 190-204, 2009.

VRONTIS, D.; THRASSOU, A.; SANTORO, G. *Market orientation, innovation, and performance: a meta-analysis*. **Journal of Business Research**, v. 129, p. 1-13, 2021.

WANG, C. L.; AHMED, P. K. *Dynamic capabilities: a review and research agenda*. **International Journal of Management Reviews**, Oxford, v. 9, n. 1, p. 31-51, 2007. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2007.00201.x>. Acesso em: 25 abr. 2024.

WARD, P. *The Marketing and Management of Industrial Innovation*. **Industrial Marketing Management**, v. 36, n. 3, p. 255-263, 2007. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2006.02.001>. Acesso em: 9 set. 2025.

WEICK, K. E. ***Sensemaking in Organizations***. Thousand Oaks: SAGE, 1995.

WEICK, K. E.; WESTLEY, F. *Organizational learning: affirming an oxymoron*. **Handbook of organizational learning and knowledge**. Oxford: Blackwell Publishing, 2003. p. 440-458.
WERNERFELT, B. *A resource-based view of the firm*. **Strategic Management Journal**, v. 5, n. 2, p. 171-180, 1984.

WILDEN, R. *et al.* *Dynamic capabilities and performance: Strategy, structure and environment*. **Long Range Planning**, v. 46, n. 1-2, p. 72-96, 2013.

WILDEN, R.; GUDERGAN, S. P. *The impact of dynamic capabilities on operational marketing and technological capabilities: Investigating the role of environmental turbulence*. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 43, n. 2, p. 181-199, 2015.

WILSON, G. A.; LIGUORI, E. *Market orientation, failure learning orientation, and financial performance*. **Journal of Small Business Management**, v. 61, n. 6, p. 3027-3045, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/00472778.2022.2051177>. Acesso em: 16 jan. 2025.

YANG, D.; LI, L.; JIANG, X.; ZHAO, J.. The fit between market learning and organizational capabilities for management innovation. *Industrial Marketing Management*, v. 86, p. 223–232, 2020.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

YIN, R. K. *Case Study Research and Applications: design and methods*. 6. ed. Nova Iorque: SAGE Publications, 2018.

ZAHRA, S. A.; GEORGE, G. *Absorptive capacity: a review, reconceptualization, and extension*. *Academy of Management Review*, v. 27, n. 2, p. 185-203, 2002. Disponível em: <https://doi.org/10.5465/amr.2002.6587995>. Acesso em: 16 jan. 2025.

ZHANG, X. *et al.* *Open innovation and sustainable competitive advantage: the role of organizational learning*. *Technological Forecasting and Social Change*, v. 186, p. 122114, 2023.

ZOLLO, M.; WINTER, S. G. *Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities*. *Organization Science, Hanover*, v. 13, n. 3, p. 339-351, 2002. Disponível em: <https://doi.org/10.1287/orsc.13.3.339.2780>. Acesso em: 1º set. 2025.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO APLICADO AOS GESTORES DAS EMPRESAS SELECIONADAS

A. Aprendizagem de Mercado (Conscientização)

1. Como você descreveria a forma como sua empresa "aprende" sobre o mercado?
2. Quais fontes de informação vocês utilizam para entender as necessidades dos clientes, tendências e concorrentes?
3. Com que frequência essas informações são atualizadas e compartilhadas?
4. Como você vê a capacidade de aprender na sua organização? Qual a relação que faz com a vantagem competitiva e com o desempenho da sua empresa?
5. Você acredita que a aprendizagem de mercado afeta a rentabilidade da empresa? Como?
6. Você acredita que a aprendizagem de mercado afeta a participação de mercado da empresa? Como?
7. Você acredita que a aprendizagem de mercado afeta a satisfação dos clientes da empresa? Como?
8. Você acredita que a aprendizagem de mercado afeta a inovação da empresa? Como?
9. Você acredita que a aprendizagem de mercado afeta o crescimento da empresa em alguma outra esfera? Como?

B. *Sensing* (Detecção e Interpretação)

1. Quais mecanismos vocês utilizam para identificar sinais de mudança no mercado (novas tecnologias, regulamentações, preferências dos clientes)?
2. Como vocês interpretam esses sinais e avaliam seu impacto potencial na empresa?
3. Quais indicadores de desempenho vocês monitoram para acompanhar a evolução do mercado?

C. *Seizing* (Aproveitamento de Oportunidades)

1. Como vocês decidem quais oportunidades de mercado explorar?
2. Quais critérios vocês utilizam para priorizar projetos e investimentos?
3. Como vocês mobilizam recursos e capacidades para aproveitar essas oportunidades?

D. *Transforming* (Adaptação e Inovação)

1. Como vocês adaptam seus produtos, serviços e processos para atender às novas demandas do mercado?
2. A empresa incentiva a experimentação e a inovação? Como?
3. Como vocês avaliam o sucesso das iniciativas de adaptação e inovação?

E. *Explorative Learning* (Exploração)

1. Em que medida sua empresa busca explorar novas oportunidades e conhecimentos, mesmo que não tenham um retorno imediato?

2. Como vocês equilibram a busca por novas ideias com a necessidade de manter o foco nos negócios existentes?
(nos últimos 3 anos)
3. A empresa adquiriu conhecimento de tecnologia de produção e competências totalmente novas? Se sim, como?
4. A empresa aprendeu competências e processos de desenvolvimento de produto (como design de produto, prototipagem de novos produtos, tempo de introdução de novos produtos e customização de produtos para mercados locais) inteiramente novos para a indústria? Se sim, como?
5. A empresa adquiriu competências gerenciais e organizacionais importantes para a inovação (como previsão tecnológica e tendências dos clientes; identificação de mercados e tecnologias emergentes; coordenação e integração de P&D; marketing, fabricação e outras funções; e gerenciar o processo de desenvolvimento de produtos) totalmente novas? Se sim, como?
6. A empresa aprendeu novas competências em áreas como financiamento de novas tecnologias, contratação, treinamento e desenvolvimento para P&D, e equipe de engenharia pela primeira vez? Se sim, como?

F. *Exploitative Learning* (Aproveitamento)

1. Em que medida sua empresa busca aprimorar e otimizar seus processos e conhecimentos existentes?
(nos últimos 3 anos)
2. A empresa utilizou conhecimentos e habilidades novos para aprimorar produtos e tecnologias já familiares? Se sim, quais foram os conhecimentos/habilidades e quais foram os produtos/tecnologias aprimorados?
3. A empresa investiu no aprimoramento de competências para exploração de tecnologias maduras que melhorem a produtividade das operações atuais?
4. Pensando na solução de problemas do consumidor: a empresa aprimorou suas competências com base em soluções próximas às já existentes no mercado, mais do que em soluções completamente novas? Se sim, por que a escolha de soluções já conhecidas em detrimento de outras totalmente novas?
5. A empresa aprimorou suas capacidades de desenvolvimento de produtos em processos nos quais possui experiência significativa? Se sim, como foi?
6. A empresa fortaleceu seu conhecimento e suas habilidades em projetos que aumentam a eficiência de atividades já existentes? Se sim, como foi?

G. Orientação para o Mercado

1. A empresa realiza pesquisas de mercado? Se sim, como elas acontecem?
2. A empresa avalia o efeito de mudanças do ambiente de negócios (ex: regulação) no consumidores? Se sim, de que forma?
3. A empresa promove reuniões interdepartamentais para discutir tendências e desenvolvimento do mercado? Se sim, com que frequência? Se não, por quê?
4. Na empresa, as necessidades futuras dos consumidores são pauta de reuniões? Como são essas reuniões? (periodicidade, participantes)

H. Desempenho

1. Nos últimos 3 anos, a empresa aumentou o faturamento (e a participação de mercado)? Ao que a empresa atribui este resultado?
2. Nos últimos 3 anos, a empresa melhorou sua performance financeira (lucratividade; retorno sobre investimento)? Ao que a empresa atribui este resultado?

I. Sobre o entrevistado

1. Idade:
2. Cargo:
3. Tempo de empresa:
4. Tempo no cargo:
5. Formação:
6. Histórico profissional: