

## Teoria da Atividade: Uma Nova Ótica para a Prática, o Conhecimento e o Aprendizado em Marketing.

**Autoria:** Paulo Sergio Altman Ferreira, Kasia Zdunczyk, Andrew Simpson

O contexto competitivo desafia a prática do marketing impondo um ambiente de crescente incerteza e mudança. Esta conjuntura exige o desenvolvimento de arcabouços teóricos capazes de lidar com instabilidade, complexidade e incerteza como aspectos inerentes à prática, conhecimento e aprendizado em marketing. Pesquisas fundamentadas na lógica da orientação para o mercado têm considerado as questões de instabilidade e mudança no contexto da prática do marketing. O modelo de aprendizado adaptativo e reativo tem sido incorporado a um arquétipo concebido para lidar com mercados em mudança. O que ainda falta nesta estrutura (além do fato de que a visão estática do conhecimento e da aprendizagem não aborda a dinâmica do ambiente) é a compreensão das causas fundamentais da mudança e sua relação com as práticas de marketing. O objetivo deste trabalho se traduz em indicar, explicar e analisar criticamente uma nova perspectiva à pesquisa sobre o conhecimento e aprendizagem em marketing. Particularmente no que se refere à relevância da aprendizagem em face à dinâmica imposta pelo ambiente. A Teoria da Prática pode ser vista, hoje, no epicentro da evolução dos estudos organizacionais sobre conhecimento e aprendizagem. Dada a sua relevância atual nos estudos organizacionais, surpreendentemente a Teoria da Prática tem recebido pouca atenção na pesquisa em marketing. Apresentamos a Teoria da Atividade como uma vertente particularmente apropriada da Teoria da Prática para o estudo das complexas redes de interações que são intrinsecamente instáveis e situadas em contextos organizacionais incertos. Através da interlocução entre abordagens correntes na pesquisa em marketing e os princípios da Teoria da Atividade, traz-se à tona o caráter entrelaçado do conhecer, aprender e fazer delineando a prática e organização em marketing. O aprendizado e a organização em marketing são essencialmente debatidos por meio de dois conceitos da Teoria da Atividade: aprendizagem expansiva e *knotworking*. Aprendizagem expansiva permite entender-se o caráter contraditório do contexto e da prática do marketing como potencialidade para a criação de novas ferramentas, conceitos, interações mediadas e práticas decorrentes de distúrbios e da ação coletiva. *Knotworking* possibilita assumir-se a organização do marketing como resolução de dilemas que se incorpora nas interações múltiplas, efêmeras e sem controle central. A contribuição fundamental da Teoria da Atividade para a teoria e a prática do marketing reside no potencial para a exploração da dinâmica atual do marketing. Ilustramos através de uma leitura e interpretação ilustrativa do caso *Tele.ring*, como a Teoria da Atividade fundamenta a exploração de novos entendimentos sobre prática e aprendizado do marketing. A natureza mutável e multifacetada do contexto do marketing e da incerteza associada ao seu ambiente é explicada pela referência a sistemas de atividades que são interligados e, ao mesmo tempo, contraditórios. Ao invés de serem percebidos como um obstáculo, a complexidade e a contradição são vistos como facilitadores da geração de conhecimentos e da aprendizagem dentro da ação coletiva distribuída e negociada.

## 1. Introdução

A Teoria da Prática tem exercido significativa influência nos estudos sobre organizações ao longo das duas últimas décadas. Como resultado, a perspectiva da prática pode ser vista, hoje, no epicentro da evolução dos estudos organizacionais sobre conhecimento e aprendizagem. A visão socialmente construída, relacional e situada do conhecimento e aprendizagem inerente a Teoria da Prática contrasta com o positivismo, racionalismo e concepções cognitivas do conhecimento (Geiger, 2009). O conhecimento não é mais visto apenas como um recurso ou objeto e também não se acredita mais que ele resida somente nas mentes dos indivíduos. Ao invés disso, a Teoria da Prática traz à tona o conceito de conhecimento e aprendizado como uma atividade situada, realizada coletivamente e por meio da dinâmica relacional da prática e da participação.

Dada a sua relevância atual nos estudos organizacionais, surpreendentemente a Teoria da Prática tem recebido pouca atenção nos estudos em marketing. A abordagem dominante do estudo do conhecimento no contexto do marketing está baseada na perspectiva de processos relativos ao fluxo de informações. O foco principal é no conhecimento sobre o mercado. Este último é, portanto, definido como informação estruturada e interfuncionalmente integrada sobre clientes e concorrentes (Li & Calantone, 1998). Significativa atenção tem sido dada também ao conhecimento em marketing como *know-how* entendido como a compreensão e habilidades necessárias para a prática do marketing (Andreasen, Goodstein, & Wilson, 2005; Simonin, 1999). Na visão corrente, considera-se que o conhecimento é adquirido anteriormente à realização de uma tarefa (Menon & Varadarajan, 1992) e que a aprendizagem ocorre antes e depois da atividade. Nesta perspectiva dominante do desenvolvimento do conhecimento em marketing, a aprendizagem é baseada em *feedbacks*: os resultados fornecem novas informações sobre o mercado. De maneira que um modelo revisado do mercado seria o resultado final desta aprendizagem. Este novo modelo é então tratado como nova informação que deve ser processada e integrada na empresa como um todo (De Luca & Atuahene-Gima, 2007). Fundamentalmente, porém, a perspectiva atual do conhecimento em marketing não reconhece a ação como entrelaçada com o conhecimento e a aprendizagem.

Nós argumentamos que a abordagem da Teoria da Prática para o estudo das atividades do marketing poderia trazer uma nova visada à investigação sobre o conhecimento e aprendizagem em marketing. Particularmente no que se refere à relevância da aprendizagem em face à dinâmica imposta pelo ambiente. Identificamos a *Teoria da Atividade* como uma vertente da Teoria da Prática especialmente relevante para o domínio do marketing. A aplicação da Teoria da Atividade na questão do conhecimento em marketing poderia oferecer novas percepções sobre o processo de aprendizagem neste contexto, abrindo questões de investigação relacionadas à: 1- onde o conhecimento se origina; 2- como a atividade do aprendizado é construída; 3- quais ferramentas e recursos estão disponíveis para os diferentes participantes dessa aprendizagem e; 4- quais são as contradições internas presentes nessa atividade (Blackler & Sinkula, 1999) serve tanto para a comunidade acadêmica quanto para a profissional, permitindo uma visão alternativa contrastando com os enquadramentos estáticos, lineares e individualistas, que não chegam a abordar os desafios enfrentados pelas organizações contemporâneas (Dougherty, 2007).

O trabalho está estruturado da seguinte forma: a seção 2 descreve a visão contemporânea sobre o conhecimento e a aprendizagem no domínio do marketing e explora as possíveis contribuições de uma perspectiva baseada na prática. Em especial, apresentamos a Teoria da Atividade como um arcabouço teórico adequado para explorar o conhecimento e aprendizagem

em marketing. A seção 3 introduz o caráter complexo das interações no âmbito de marketing e explica como eles podem ser representados como sistemas de atividades interligadas. Concluimos, destacando outras possibilidades para o estudo do conhecimento e aprendizagem em marketing e traçando várias limitações à aplicação da Teoria da Atividade no domínio do marketing, bem como as vias mais promissoras para novas pesquisas.

## **2. Aprendendo Marketing: A Necessidade da Perspectiva da Teoria Prática**

### *2.1. Contextualização da Prática do Marketing: as atuais perspectivas para o conhecimento e a aprendizagem*

A predominante lógica da perspectiva transacional tem sido substituída por pontos de vista que enfatizam marketing como relacional (Ramani & Kumar, 2008; Möller & Halinen, 2000; Sheth & Parvatiyar, 1995), baseado em serviços (Vargo & Lusch, 2004; Grönroos, 1990) e em rede (Achrol & Kotler, 1999). Igualmente, a tradicional visão de entrega de valor da perspectiva transacional se transforma, no ponto de vista contemporâneo de marketing, em co-produção e co-criação de valor (Prahalad & Ramaswamy, 2004). Neste prisma, o foco de atenção relacionado a aspectos funcionais altera-se para os fundamentos culturais da prática de marketing (ver, por exemplo, Deshpande & Webster, 1989). Esta perspectiva cultural é traduzida na concepção do aprendizado em marketing como um processo que envolve a organização como um todo.

Aprender marketing, neste enfoque, está alicerçado nos aspectos culturais que criam capacidades organizacionais (Day, 1994). Dois princípios fundamentais da cultura organizacional são identificados como essenciais para o aprendizado organizacional em marketing: orientação de mercado e iniciativa empreendedora (Slater & Narver, 1995). Em conjunto, a orientação para o mercado e a iniciativa empreendedora sustentam a criação do conhecimento em ambientes dinâmicos. Além disso, a capacidade de resposta adequada é apoiada por uma capacidade bem desenvolvida de gestão do conhecimento (Slater & Naver, 1995).

O aprendizado em marketing é entendido como um processo de integração entre informação e experiência, criando assim uma interface entre as estratégias adaptativas e reativas. Encontrar este ponto em comum entre informação e experiência, e entre adaptação e reação é necessário para o desenvolvimento e manutenção de uma base de conhecimentos adequados para vantagem competitiva sustentável (Slater & Narver, 1995). A aprendizagem adaptativa permite o ajuste da conduta interna, divulgando os conhecimentos de marketing em toda a organização, enquanto a aprendizagem reativa gera novos conhecimentos com base na experiência e na lógica da iniciativa empreendedora.

O trinômio de cultura-adaptação-reação sobre conhecimento e aprendizado em marketing tem avançado de forma significativa. Pesquisas nesta linha têm descrito o caráter das informações que são disseminadas, integradas e utilizadas para o aprendizado em marketing e avanço do desempenho organizacional (ver, por exemplo, Cadogan, Souchon, & Procter, 2008). A lógica empreendedora é reconhecida hoje por desempenhar um papel importante na construção de capacidades de marketing. Por exemplo, Reed, Dew, Sarasvathy, Song e Wiltbank (2009) demonstraram como a lógica empreendedora é mais adequada do que o pensamento gerencial-funcional, para lidar com a incerteza do ambiente de marketing.

O paradigma da orientação para o mercado, no entanto, não oferece uma visão total da dinâmica necessária para se criar conhecimento e aprender marketing no contexto atual. O foco em estratégias adaptativas ou reativas para a aprendizagem reflete a concepção de que a aprendizagem é baseada em acontecimentos passados e práticas estabelecidas (Rose-Anderssen, Baldwin, Ridgway, Allen, & Varga, 2009). O ambiente competitivo desafia a prática do marketing por meio de crescente incerteza e mudança (Samli, 2006; Hodgkinson, 1997; Dess & Beard, 1984). Esta situação exige o desenvolvimento de arcabouços teóricos capazes de lidar com mudança, complexidade e incerteza como aspectos inerentes à prática, conhecimento e aprendizado em marketing. Requer capacidade de antecipação das mudanças e aprender no decorrer da ação, ou seja, precisa-se do entendimento de como conhecimento, aprendizado e prática podem ocorrer simultaneamente.

### *2.2. Marketing como uma Prática Situada: Inserindo o Conhecimento e a Aprendizagem no Contexto Dinâmico das Atividades de Marketing*

Como as abordagens estabelecidas para estudar o conhecimento e aprendizado em marketing não têm sido capazes de avançar na complexa rede e na constante mudança das relações de mercado, há uma necessidade de transcender a visão tradicional. Deste modo, argumentamos pela aplicação de abordagens dinâmicas, relacionais e situadas para estudar as atividades de marketing em geral e aprendizado em marketing, em particular. A Teoria da Prática responde essa demanda, situando conhecer e aprender na prática relacional que envolve indivíduos e comunidades, ferramentas e tecnologias, atividades e lugares (Gherardi & Nicolini, 2000; Blackler, 1993). Todos esses componentes estão interligados em um "campo de práticas" constituindo uma rede complexa (Schatzki, Knorr-Cetina, & Von Savigny, 2001), englobando interesses contrastantes, fragmentação, contradições e mudanças (Nicolini, 2009).

A Teoria da Prática tem sido aplicada com sucesso ao explorar esses aspectos de conhecimento em uma variedade de domínios organizacionais, por exemplo, em estudar a circulação e a produção de conhecimentos de segurança (Gherardi & Nicolini, 2000); a prática de consultoria (Hicks, Nair, & Wilderom, 2009); ou de redes de desenvolvimento de produto e inovação (Miettinen, Lehenkari, Tuunainen, 2008). Em estudos com base na prática, a atividade humana está inserida em um campo de práticas sociais inter-relacionadas (Schatzki *et al.*, 2001, 1-4). A aprendizagem é vista como um processo coletivo e participativo inserida no turbulento e instável contexto social, permeado por tensões e conflitos (Hong & Fiona, 2009). Conhecimento assume uma natureza emergente, coletiva e negociada. Fazendo, conhecendo e aprendendo são vistos como interdependentes e constituídos concomitantemente nas práticas cotidianas (Strati, 2007; Orlikowski, 2002).

A Teoria da Atividade é uma vertente particularmente apropriada da Teoria da Prática para o estudo das complexas redes de interações que são intrinsecamente instáveis e situadas em contextos organizacionais incertos (Blackler & Regan, 2009; Hemetsberger & Reinhardt, 2009; Engeström, 2006). Os avanços da Teoria da Atividade entendem o conhecer e o aprender incorporados nas interações sociais. Estes relacionamentos são desenvolvidos em processos históricos e em contextos culturais (Vygotsky, 1978; Engeström, 1987). Isto significa que aprender a atuar no mundo físico e social requer um desenvolvimento interativo que não é direto, mas mediado por ferramentas e signos histórico-culturais (Vygotsky, 1978). Ferramentas são instrumentos materiais utilizados e modificados para a transformação de um objeto, ou seja, o foco da mudança em uma atividade. Signos promovem as interações sociais entre os participantes

de uma atividade, permitindo também a reflexão interna dos sujeitos. Juntas, as ferramentas e os signos são meios de estabelecer relações sociais. Assim, o conhecimento e o aprendizado na Teoria da Atividade faz parte de um processo interativo de relações interpessoais mediadas por instrumentos materiais e signos.

O conceito de aprendizagem expansiva (Engeström, 2001; Engeström, 1987), por sua vez, explica a produção de novos padrões de atividade, onde todo o sistema de atividade é o objeto de transformação (Engeström, 2001). O conceito central é que a transformação da atividade se deve à reflexão coletiva sobre as contradições dentro e entre os sistemas de atividade (Engeström, 2000b). A busca de resolução é manifestada por meio de debates, improvisação e criação de modelos. Como resultado, as novas prioridades são reconhecidas e diferentes padrões de organização são possíveis. Aprendizagem, contradições e mudanças são, portanto, interligadas em sistemas de atividade. Transformações maiores exigem uma mudança de direção no esforço de mudança da organização. Assim, a aprendizagem expansiva é um conceito útil em contextos dinâmicos e mutáveis, onde as pessoas e as organizações precisam aprender simultaneamente com a ação. Como consequência, o conhecimento e o aprendizado em marketing podem ser vistos através das lentes da Teoria da Atividade como emergindo por meio de interpretações coletivas que são criadas dentro das relações sócio-histórico-culturais.

### **3. Organizando e Aprendendo Marketing em meio às Contradições Decorrentes das Atividades de Marketing em Rede**

Assumimos marketing como uma prática em rede, onde valor é co-criado por uma gama de relacionamentos (Vargo, 2011; Prahalad & Ramaswamy, 2004). Nessas redes de interações, atores adotam estratégias de cooperação e competição para co-produção de valor (Wilkinson & Young, 2002). A aprendizagem do marketing é decorrente da experimentação e ajuste da oferta de valor em mercados complexos e em mudança (Lusch, Vargo, & Tanniru, 2010). Para Lusch *et al.* (2010) o conhecimento de marketing se desenvolve por meio da criação de um sentimento de mercado que é construído sobre as respostas dos clientes às proposições de valor da rede. Em contraste, Hakansson e Ford (2002) sugerem que é a complexa variedade de interações que oferecem oportunidades de aprendizado. Esta perspectiva enfatiza a rede de inter-relações e, conseqüentemente, busca o entendimento das interações que facilitam a transformação do papel da organização na rede.

Seguindo a Teoria da Atividade, propomos que aprender marketing nestas interações complexas de rede é baseado nas próprias contradições inerentes à rede. Hakansson e Ford (2002) indicaram três contradições provenientes da rede de relações que se inserem nas práticas de marketing. A primeira contradição se refere às possibilidades e limitações geradas pela interação na rede. A segunda contradição está relacionada à influência que uma organização exerce sobre seus relacionamentos, ao mesmo tempo em que é influenciada por outras pessoas. A terceira contradição é a busca de controle, enquanto a rede na verdade precisa estar "fora de controle" para se adaptar ao ambiente em mudança. Assim, Hakansson e Ford (2002) abordam as contradições das interações, estabelecendo um paradoxo gerencial:

[...] a tarefa de uma empresa está em tentar alterar a sua própria posição na rede e influenciar o que acontece em suas próprias relações e nas relações dos outros também. Mas a tarefa de

gestão é também incentivar e ajudar os outros a aclarar continuamente a compreensão da sua rede. (Hakansson & Ford, 2002, p. 139).

O aprendizado do marketing é, portanto, limitado por essas contradições emergentes. O desenvolvimento de novos conhecimentos é prejudicado quando uma rede é centralmente controlada e interações tendem a fluir em apenas uma direção. Além disso, como é impossível saber o que cada participante está fazendo em redes caracterizadas pela complexidade, é provável que o controle gerencial produza efeitos reduzidos nestas circunstâncias. Alternativamente, em um sistema de atividade, os "investimentos" feitos em um relacionamento se traduzem em artefatos materiais e conceitos que mediam as interações. Como Engeström (1987) apontou, tensões podem resultar em um compromisso coletivo para a criação compartilhada do novo. O foco é direcionado para a modificação dos artefatos de mediação. Estes componentes materiais tem o potencial de facilitar novas formas de interação e resolver contradições. Artefatos mediadores podem produzir outros fundamentos para a relação social e material das interações em rede. Nesta perspectiva, a prática do marketing envolve a resolução de dilemas incorporados nas interações múltiplas, mediadas por artefatos materiais, e envolvendo diversos interesses, prioridades e métodos.

Para coproduzir valor, uma rede de marketing precisa fornecer um fluxo de intercâmbio de informações e competências por meio de relações e interações (Lusch *et al.*, 2010). A complementaridade necessária dessas interações em termos de recursos e capacidades são aspectos relevantes para a construção de práticas e aprendizado (Miettinen *et al.*, 2008). Como discutido anteriormente, as dificuldades no fluxo de relações complementares surgem com o aparecimento de contradições e complexidades interativas. Um terreno fértil para abordar esta questão é adiantado por Engeström (2000a), que propõe a ideia de “*knotworking*”: uma forma emergente de organização do trabalho colaborativo constituído de interações em rede de maneira distribuída e descentralizada.

*Knotworking* percebe a formação da rede pela maneira que atores se conectam e desconectam em movimentos rápidos de negociação e de ação. Isso ocorre por meio da formação e dissolução de interações entre clientes, uma rede de empresas e de produtos/serviços (Engeström, 2000a). Não há nenhum controle central em termos de uma organização ou indivíduo nessa nova forma de organização. Funções e iniciativas mudam rapidamente de um momento para outro, dentro da mudança de configuração de parceiros. A co-configuração de produtos e serviços por meio de *knotworking* salienta a necessidade de ajustamento em termos de criação e desenvolvimento de produtos e serviços auto adaptativos às necessidades dos clientes. O mais importante, a perspectiva do marketing como *knotworking*, em conjunto com a noção de aprendizado expansivo, oferece uma alternativa à simples distinção entre a aprendizagem adaptativa e reativa. Conhecer e aprender marketing são vistos em termos de ação coletiva concebida em meio à complexidade de interações dinâmicas e múltiplas.

Vistos pelas lentes da Teoria da Atividade, as práticas e o aprendizado em marketing têm a potencialidade de expandir-se para uma ampla rede de interações. A expansão espacial ocorre quando a ação coletiva é capaz de resolver as contradições e ampliar a atividade a partir das interações singulares para toda a rede de relações. A expansão temporal acontece a partir da ampliação do entendimento coletivo acerca de episódios singulares para uma perspectiva em longo prazo dos motivos da atividade (Engeström, 2000b). É por meio do processo de expansão

espacial e temporal que os indivíduos são capazes de mudar de uma atividade para outra, resolvendo as contradições entre as diferentes atividades e ao mesmo tempo exercendo uma compreensão histórica sobre a transformação dessas atividades.

A ideia concebida pela Teoria da Atividade a respeito da expansão espacial e temporal oferece um quadro promissor para o estudo da aprendizagem distribuída em redes de marketing. Múltiplos e variados papéis dentro da interação em *knotworking*, juntamente com a resolução das contradições na expansão espacial e temporal, são o núcleo do processo de desenvolvimento na Teoria da Atividade. Eles tratam as questões das contradições inerentes às atividades de marketing, bem como as práticas de marketing de rede levando em conta suas complexidades de interações. A expansão espacial e temporal penetra na exploração de como o aprendizado e a mudança ocorrem dentro de práticas de marketing. O aprendizado no contexto da expansão espacial e temporal é descrito pelo processo indicado por Engeström (2000a) como ciclo por etapas. Por meio desse ciclo, ocorrem questionamentos das atividades atuais, seguidos de uma mudança de direção na prática, criação de novos modelos, negociação e análise histórica e implantação e reflexão sobre a nova prática (Engeström, 2000a). O processo de aprendizagem em ciclos pode fornecer uma maneira de operacionalizar a prática coletiva em conjunto com o conhecimento e aprendizado para a co-criação de valor. Novas ferramentas de marketing são frequentemente descritas como dispositivos de criação de valor. No entanto, o processo de aprendizagem coletiva que permite a efetiva aplicação e o avanço das ferramentas de marketing permanece obscuro. A seguir procuramos elucidar, através de uma leitura ilustrativa de um estudo de caso publicado, como a Teoria da Atividade fundamenta a exploração de novos entendimentos sobre prática e aprendizado do marketing.

### 3.1. Caso *Tele.ring*: leitura a partir da Ótica da Teoria da Atividade

Natter, Mild, Wagner e Taudes, (2008), em seu artigo publicado no periódico *Marketing Science* e premiado como “*Practice Prize Report*”, descreveram um caso de segmentação de mercado e posicionamento de ofertas no mercado de telecomunicações. Natter *et al.* (2008) trouxe a visão das condições para a disseminação do conhecimento para toda a empresa lançando luz sobre relevantes aspectos viabilizadores deste processo. Uma visita à descrição deste caso com o olhar da Teoria da Atividade acrescenta novos discernimentos para uma perspectiva do conhecimento e do aprendizado como entrelaçados com a prática coletiva.

O contexto da empresa *Tele.ring* se caracterizava, naquele momento, pela instabilidade do mercado. A necessidade de resposta rápida às ações de concorrentes e à mudança de necessidades do consumidor gerou a conscientização, por parte dos atores organizacionais, dos problemas anteriormente despercebidos. Natter *et al.* (2008) assinalam:

A situação do mercado em 2005 foi altamente competitiva e dinâmica, resultando em ciclos de vida de tarifas relativamente curtos. Tempos de lançamentos excessivamente longos fizeram com que os gestores da *Tele.ring* se sentissem insatisfeitos com seu processo para o desenvolvimento de tarifas [...] a má comunicação entre os departamentos impediu uma redução significativa no tempo de produção de novas ideias e a incorporação de informações atualizadas sobre o mercado [...] (Natter *et al.*, 2008, p. 600).

Quando o contexto do mercado pressionou para rápida reação, as contradições dentro do sistema de atividade da organização, bem como entre os sistemas de atividades interligados se tornaram

fontes de tensões. Contradições internas relacionadas com regras hierárquicas e os papéis e os conhecimentos técnicos suficientes para tomada de decisão formaram uma das bases para iniciar uma busca para a resolução:

Tradicionalmente, os analistas de marketing da Tele.ring resumiam a análise do mercado e, em seguida os resultados eram transferidos para outras áreas funcionais, em particular aos gestores preocupados com a auditoria interna. Isso levou a perda de informação e desentendimentos causados por interesses conflitantes e informações cíclicas adicionais. (Natter *et al.*, 2008, p. 606).

Outra fonte de contradição ocorreu entre os sistemas de atividade em rede. A necessidade dos pesquisadores acadêmicos para a precisão nas medidas contrastava com o objetivo dos profissionais em marketing de fácil comunicação e aplicabilidade. Como consequência, as ferramentas baseadas em algoritmos e modelos de integração de escala multidimensional (MDS) e de segmentação foram desenvolvidas pelos acadêmicos, enquanto os praticantes tentaram criar gráficos que poderiam facilitar a interpretação:

Do ponto de vista gerencial, as decisões têm de ser tomadas com ou sem evidências precisas e claras de um modelo formal. Por esta razão, entendemos que no nosso caso a relevância para gestão deveria prevalecer sobre o rigor formal. (Natter *et al.*, 2008, p. 603).

O novo modelo de segmentação proporcionou novos tipos de interações, enquanto era analisado e implantado na prática. A utilização deste novo artefato mediador habilitou novas práticas de marketing envolvendo uma nova proposição de valor para os consumidores:

Agora, pela primeira vez, usando o mapa do mercado integrado, os gestores puderam verificar a viabilidade de uma nova ideia de forma rápida e também foram capazes de compreender claramente a razão para a nova oferta, desde o início. (Natter *et al.*, 2008, p. 606).

Ao gerar a facilidade de interpretar representações gráficas do mercado, a ferramenta melhorou a comunicação entre os analistas de mercado e os diretores e, portanto, teve um impacto importante sobre o processo de desenvolvimento de novas tarifas dentro da organização. Em particular, a ferramenta facilitou a participação dos diretores na definição do público-alvo e no posicionamento. O processo de desenvolvimento também se beneficiou da capacidade da ferramenta para encurtar o processo de desenvolvimento de novos produtos da geração de ideias até a análise das consequências. (Natter *et al.*, 2008, p. 608).

Nas lentes da Teoria da Atividade, o enfoque se dirige ao processo reflexivo, intersubjetivo e negociado para construção de uma ferramenta que possibilite a resolução de contradições no sistema e mitigação das tensões. Um novo artefato de mediação, modelo de segmentação com menor capacidade de representação fiel da realidade, mas de mais fácil entendimento, foi negociado entre os atores da organização. Com isso, novos padrões de atividade e de comunicação entre especialistas em marketing e demais integrantes da organização foram viabilizados com base no conceito coletivamente construído de utilização de somente uma interface gráfica para estudo do mercado. Um novo motivo para a atividade dos atores de marketing e acadêmicos, atuando como consultores, emergiu: a busca pelo rigor da representação fidedigna do mercado foi substituída pela priorização da facilidade de comunicação interdepartamental. Portanto, um novo conceito e sua representação material através do novo



modelo de segmentação foram construídos pelas interações de pesquisadores, os marqueteiros, a comunidade mais ampla de participantes dentro da organização e dos consumidores. De forma introdutória e ilustrativa, pode-se então delinear uma primeira vista em como a prática, conhecimento e aprendizado em marketing podem ser vistos como simultaneamente construídos e coletivamente distribuídos à luz da Teoria da Atividade.

Operacionalizando-se os princípios do aprendizado expansivo, abrem-se novas possibilidades para visualizar o caráter do conhecimento e da aprendizagem em atividades de marketing em rede. O ciclo de mudança em expansão temporal e espacial é uma referência para a compreensão do processo de co-evolução das práticas, interações e sistemas relacionados. A noção de aprendizado expansivo permite a revelação de aspectos relativos à improvisação e debate para a criação e ativação de novos modelos de proposições de valor de marketing. Pode também inaugurar o entendimento do surgimento de novos padrões de organização de atividades de marketing.

#### **4. Considerações Finais**

Teorizando a prática do marketing como um sistema de atividade nos princípios da Teoria da Atividade, traz-se à tona o caráter intrincado e simultâneo do conhecer, aprender e fazer. A natureza contraditória e complexa dos sistemas de atividade permite a análise do conhecimento e da aprendizagem do marketing emergindo de um contexto de instabilidade, tensão e ações distribuídas. A ideia de múltiplos atores interligados por meio de interações mediadas habilita a abordagem da Teoria da Atividade para explicar mudança nos padrões de atividade em termos da criação ou do surgimento de novas ferramentas mediadoras. A contribuição fundamental da Teoria da Atividade para a teoria e a prática do marketing reside no potencial para a exploração da dinâmica atual do marketing. Teoria da Atividade revela o valor do caráter contraditório do contexto e da prática do marketing como potencialidade para a criação de novas ferramentas, conceitos, interações mediadas e práticas decorrentes de distúrbios e da ação coletiva. A natureza mutável e multifacetada do contexto do marketing e da incerteza associada a ele é explicado pela referência a sistemas de atividades que são interligados e, ao mesmo tempo, contraditórios. Ao invés de serem percebidos como um obstáculo, a complexidade e a contradição são vistos como facilitadores da geração de conhecimentos e da aprendizagem dentro da ação coletiva distribuída e negociada.

##### *4.1. Limitações e desenvolvimentos futuros*

A Teoria da Atividade, no entanto, apresenta limitações. A noção de sujeitos coletivos, importante para a visão de marketing que está sendo co-criado por uma rede de distribuição de ação coletiva, ainda está em discussão. Apesar dos significativos avanços empreendidos por Cole (1984), Engeström (1987) e Raeithel (1992) no processo social de sistemas de atividade, as posições de Thompson (2004) e Bedny e Karwowski (2004) são indícios claros da necessidade de nova investigação sobre o problema. O primeiro argumenta a existência de um "desvio" das proposições da Teoria da Atividade concebida originariamente por Vygotsky. Sugere, portanto, uma investigação mais rigorosa relacionada ao processo de transposição dos significados e entendimentos das mentes dos indivíduos para localizá-los em grupos. Bedny e Karwowski (2004) argumentam que as proposições de Vigotsky para o desenvolvimento da mente foram confundidas com Teoria da Atividade de Leont'ev. O caminho sugerido por estes últimos autores

para novos desenvolvimentos da Teoria da Atividade é relacionado à incorporação de estudos mais recentes desenvolvidos por estudiosos russos sobre os campos da psicologia social e educação.

A questão da mudança também está aberta para desenvolvimento na Teoria da Atividade. Embora o processo de transformação das práticas e da criação de novos significados e entendimentos seja bem descrito, o porquê e como algumas contradições são fontes de mudança e outras permanecem inexploradas ainda é uma questão a ser debatida. Jarzabkowski (2003) sugeriu três principais atributos dos sistemas de atividade associados à continuidade ou mudança nas práticas de estratégias. Uma contradição percebida entre as atividades atuais e respectivas projeções para o futuro é um possível causador de mudança. A contestação das interpretações e entendimentos relacionados com práticas de estratégia em curso constitui outra potencial fonte de descontinuidade. E, finalmente, a falta de apoio às relações de poder e reduzida dependência em torno das práticas atuais podem fornecer a base para a mudança. A compreensão das relações de poder por trás da interação e participação é, indiscutivelmente, um caminho para explorar as condições para a ação coletiva em sistemas contraditórios de atividade.

Há, portanto, também o potencial para a aplicação da Teoria da Atividade no domínio do marketing para o desenvolvimento da própria teoria, testando as suas proposições em um contexto diferente e, possivelmente, gerando novas extensões teóricas. Os sistemas de atividade de interação entre os marqueteiros e consumidores oferecem um terreno inexplorado para a aplicação dos princípios da Teoria da Atividade. Particularmente, o envolvimento e a emoção são dois aspectos interligados na perspectiva do marketing na área de comportamento do consumidor. Estes aspectos são especialmente assinalados em suas possibilidades para abrir novas perspectivas para o processo de mudança e aprendizagem na Teoria da Atividade.

O envolvimento é um conceito há muito estabelecido no comportamento do consumidor (ver, por exemplo, Krugman, 1965; 1967; Greenwald & Leavitt, 1984). É informado pela importância da compra para o consumidor (Celsi & Olson, 1988). Entre outros fatores, o envolvimento implica percepções de risco, de valor e de interesse do comprador em relação ao objeto da compra (Laurent & Kapferer, 1985, 1993). Envolvimento influencia a natureza das interações objetivadas pelos clientes em termos de formas de comunicação e necessidade de informações para tomada de decisão (Gabbott & Hogg, 1999). Assim, diferentes níveis de envolvimento antecipam a diversidade dos padrões individuais de comportamento de compra (Mittal, 1985). À luz dessas proposições, defendemos que a participação e a interação de clientes em sistemas de atividade para criação de valor estão relacionadas com o seu grau de envolvimento, e afetaria a qualidade do seu engajamento na resolução de tensões e dilemas, no desenvolvimento das atividades de criação de valor, mudança e aprendizado.

Outro resultado do avanço da ideia do envolvimento para explorar o aprendizado em marketing no contexto de múltiplas interações é o advento da influência das emoções. Na contratação de compradores e vendedores, as emoções têm sido consideradas como o aspecto mais importante (Fleming, Coffman & Harter, 2005). Nesta perspectiva, as emoções desempenham o relevante papel de moldar os encontros pessoais entre clientes e fornecedores. Além disso, as emoções também são sugeridas para ser inter-relacionadas com a aprendizagem no processo de aquisição (Richkins, 1997). De acordo com Richkins (1997) ciclos de sentimentos negativos e positivos são coerentes com o processo de aprendizado/ compra de um produto/ serviço e os respectivos

resultados. No entanto, aspectos emocionais das interações não têm avançado pelos estudos que seguem a tradição da Teoria da Atividade (Bazerman, 2001).

A fim de preencher esta lacuna, propomos a futura incorporação dos trabalhos de Henri Wallon para uma perspectiva integradora da aprendizagem. Wallon (1972) construiu uma descrição sistemática do papel das emoções em conjunto com outros elementos da aprendizagem. Para este autor, as emoções consistem em expressões de representação para o envolvimento com o mundo social. Através de emoções, um processo interativo em aprender a mobilizar o comportamento de outras pessoas é ativado. Wallon (1972) se baseia na tradição do materialismo histórico e entende que a aprendizagem está entrelaçada com interações sociais contraditórias, assim, ressoa bem com alguns preceitos fundamentais da Teoria da Atividade. Por conseguinte, defende-se que as proposições de Wallon (1972) poderiam proporcionar uma operacionalização consistente com os principais conceitos da teoria da atividade, ao mesmo tempo em que contribuiriam em indicar o papel das emoções no conhecimento e aprendizagem do marketing.

Trabalhos futuros são claramente necessários no que se refere às extensões teóricas das ideias apresentadas neste estudo e, também, relativo à pesquisa empírica inspirada pela possibilidade oferecida pela incorporação de conceitos da Teoria da Atividade estudos no domínio do marketing. Assim, o processo e a natureza das inter-relações que estimulam o conhecimento e a aprendizagem da prática do marketing de forma distribuída podem ser revelados. Além disso, as contradições relacionadas com a gestão de marketing atingem um espectro mais amplo do contexto social. Holt (2003) sugeriu a necessidade de agir de acordo com contradições internas da sociedade mais ampla para conseguir a criação de valor em determinadas circunstâncias. Engestrom (2000b) indicou que, por meio da interligação dos sistemas de atividade, contradições internas de um sistema de atividade expandem e revelam as contradições no nível social. Em relação à faceta de gerenciamento de marketing, Prenkert (2006) sugeriu um modelo de identificação e intervenção de gestão para as contradições internas dos sistemas. Conhecendo e aprendendo marketing sob a luz da Teoria da Atividade abre, portanto, oportunidades interessantes em termos de análise de contextos mais amplos, seguindo-se a sequência dos pressupostos de Engestrom (2000b) que afetam os sistemas de atividade dos consumidores, e tomando-se os conselhos de Prenkert (2006) com foco na gestão.

## 5. Referências

- Achrol, R. S., & Kotler, P. (1999). Marketing in the network economy. *Journal of Marketing*, 63(Special Issue), 146-163.
- Andreasen, A. R., Goodstein, R. C., & Wilson, J. W. (2005). Transferring "marketing knowledge" to the nonprofit sector. *California Management Review*, 47(4), 46-67.
- Azimont, F., & Araujo, L. (2007). Category reviews as market-shaping events. *Industrial Marketing Management*, 36, 849-860.
- Baker, W. E., & Sinkula, J. M. (1999). The synergistic effect of market orientation and learning orientation on organizational performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27(4), 411-427.

- Bazerman, C. (2001). Anxiety in Action: Sullivan's Interpersonal Psychiatry as a Supplement to Vygotskian Psychology. *Mind, Culture and Activity* 8(2), 174–86.
- Blackler, F. (1993). Knowledge and the theory of organizations: organizations as activity systems and the reframing of management. *Journal of Management Studies*, 30(6), 863-884.
- Blackler, F., Crump, N., & McDonald, S. (1999). Managing Experts and Competing through Innovation: An Activity Theoretical Analysis. *Organization*, 6(1), 5-31.
- Blackler, F., Crump, N., & McDonald, S. (2000). Organizing Processes in Complex Activity Networks. *Organization*, 7(2), 277-301.
- Blackler, F., & Kennedy, A. (2004). The Design and Evaluation of a Leadership Programme for Experienced Chief Executives from the Public Sector. *Management Learning*, 35(2), 181-203.
- Blackler, F., & Regan, S. (2009). Intentionality, Agency, Change: Practice Theory and Management. *Management Learning*, 40(2), 161-176.
- Cadogan, J. W., Souchon, A. L., & Procter, D. B. (2008). The quality of market-oriented behaviors: Formative index construction. *Journal of Business Research*, 61(12), 1263-1277.
- Callon, M. (1998). *The Laws of the Markets*. London: Blackwell Publishers.
- Callon, M., & Muniesa, F. (2005). Peripheral Vision: Economic Markets as Calculative Collective Devices, *Organization Studies*, 26, (8), 1229-1259.
- Celsi, R. L., & Olson, J. C. (1988). The Role of Involvement in Attention and Comprehension Processes. *Journal of Consumer Research*, 15, 210–224.
- Day, G. S. (1994). The capabilities of market-driven organizations. *Journal of Marketing*, 58(4), 37-51.
- Deshpande, R., & Webster, F. E. (1989). Organizational culture and marketing - defining the research agenda. *Journal of Marketing*, 53(1), 3-15.
- Dess, G. G., & Beard, D. W. (1984). Dimensions of Organizational Task Environments. *Administrative Science Quarterly*, 29(March), 52-73.
- Dougherty, D. (2007). Trapped in the 20th century? Why models of organizational learning, knowledge and capabilities do not fit bio-pharmaceuticals, and what to do about that. *Management Learning*, 38(3), 265-270.
- Engeström, Y. (1987). *Learning by expanding: An activity-theoretical approach to developmental research*. Helsinki, Finland: Orienta-Konsultit Oy.
- Engeström, Y. (1993). Developmental studies on work as a test bench of activity theory, in Chaiklin, S. & Lave, J.(eds) *Understanding Practice: perspectives on activity and context*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Engeström, Y. (2000a). Activity theory as a framework for analyzing and redesigning work. *Ergonomics*, 43(7), 960-974.

- Engeström, Y. (2000b). Comment on Blackler *et al.* Activity Theory and the Social Construction of Knowledge: a Story of Four Umpires. *Organization*, 7(2), 301-310.
- Engeström, Y. (2001). Expansive Learning at Work: toward an activity theoretical reconceptualization. *Journal of Education & Work*, 14(1), 133-156.
- Engeström, Y. (2006). From well-bounded ethnographies to intervening in mycorrhizae activities. *Organization Studies*, 27(12), 1783-1793.
- Engestrom, Y., Kerosuo, H. & Ysajamaa, A. (2007). Beyond discontinuity - Expansive organizational learning remembered. *Management Learning*, 38(3), 319-336.
- Fleming, J. H., Coffman, C., & Harter J. K. (2005). Manage your human sigma. *Havard Business Review*, July-August, 107-114.
- Gabbott, M., & Hogg, G. (1994). Consumer Behavior and Services: A Review. *Journal of Marketing Management*, 10, 311–324.
- Gherardi, S., & Nicolini, D. (2000). To transfer is to transform: The circulation of safety knowledge. *Organization*, 7(2), 329-348.
- Gherardi, S., & Nicolini, D. (2002). Learning in a constellation of interconnected practices: Canon or dissonance? *Journal of Management Studies*, 39(4), 419-436.
- Grant, R., Clarke, R.J., & Kyriazis, E. (2010). Research needs for assessing online value creation in complex consumer purchase process behavior. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 17(1), 53-60.
- Greenwald, A. G., & Leavitt, C. (1984). Audience Involvement in Advertising: Four Levels. *Journal of Consumer Research*, 11(1), 581–592.
- Gronroos, C. (1990). Relationship approach to marketing in service contexts - the marketing and organizational-behavior interface. *Journal of Business Research*, 20(1), 3-4.
- Gummesson, E. (1994). Making relationship marketing operational. *International Journal of Service Industry Management*, 5(5), 5-20.
- Hakansson, H., & Ford, D. (2002). How should companies interact in business networks? *Journal of Business Research*, 55(2), 133-139.
- Hemetsberger, A., & Reinhardt, C. (2009). Collective Development in Open-Source Communities: An Activity Theoretical Perspective on Successful Online Collaboration. *Organization Studies*, 30(9), 987-1008.
- Hicks, J., Nair, P., & Wilderom, C. P. M. (2009). What if We Shifted the Basis of Consulting from Knowledge to Knowing? *Management Learning*, 40(3), 289-310.
- Hirschman, E. C. (1986). Humanistic inquiry in marketing-research - philosophy, method, and criteria. *Journal of Marketing Research*, 23(3), 237-249.

- Hodgkinson, G. P. (1997). Cognitive inertia in a turbulent market: The case of UK residential estate agents. *Journal of Management Studies*, 34(6), 921-945.
- Holt, D. B. (2003). What Becomes an Icon Most? *Harvard Business Review*, 81(3), 43-49.
- Hong, J. F. L., & Fiona, K. H. O. (2009). Conflicting Identities and Power Between Communities of Practice: The Case of IT Outsourcing. *Management Learning*, 40(3), 311-326.
- Hudson, L. A., & Ozanne, J. L. (1988). Alternative ways of seeking knowledge in consumer research, *Journal of Consumer Research*, 14(4), 508-521.
- Hunt, S. D., & Duhan, D. F. (2002). Competition in the third millennium: efficiency or effectiveness? *Journal of Business Research*, 55(2), 97-102.
- Jarzabkowski, P. (2003). Strategic Practices: An Activity Theory Perspective on Continuity and Change. *Journal of Management Studies* 40, (1), 23-55.
- Kohli, A. K., & Jaworski, B. J. (1990). Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications. *Journal of Marketing*, 54(April), 1-13.
- Krugman, H. E. (1965). The Measuring of Advertizing Involvement, *Public Opinion Quarterly*, 30(Winter), 583–596.
- Krugman, H. E. (1967). The Impact of Television Advertizing: Learning Without Involvement. *Public Opinion Quarterly*, 29(Fall), 349–356.
- Laurent, G., & Kapferer, J. N. (1985). Measuring Consumer Involvement Profiles. *Journal of Marketing Research*, 22(1), 41–53.
- Lusch, R. F., Vargo, S. L., & Mohan Tanniru (2010). Service, value networks and learning. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 38(1), 19-31.
- Maklan, S., & Knox, S. (2009). Dynamic capabilities: the missing link in CRM investments. *European Journal of Marketing*, 43(11/12), 1392-1410.
- Mathwicka, C., Wagnerb, J., & Unnic, R. (2010). Computer-Mediated Customization Tendency (CMCT) and the Adaptive e-Service Experience. *Journal of Retailing*, 86(1), 11-21.
- Mendelson, H., & Parlakturk, A. K. (2008). Product-line competition: customization vs. proliferation. *Management Science*, 54(12), 2039-2053.
- Menon, A., & Varadarajan, P. R. (1992). A model of marketing knowledge use within firms. *Journal of Marketing*, 56(4), 53-71.
- Mentzer, J. T., & Gundlach, G. (2010). Exploring the relationship between marketing and supply chain management: introduction to the special issue. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 38(1), 1-4.
- Miettinen, R., Lehenkari, J., & Tuunainen, J. (2008). Learning and network collaboration in product development: How things work for human use. *Management Learning*, 39(2), 203-219.

- Mittal, B., & Lee, M. (1989). A Causal Model of Consumer Involvement. *Journal of Economic Psychology*, 10, 363–389.
- Möller, K., & Halinen, A. (2000). Relationship Marketing Theory: Its Roots and Direction. *Journal of Marketing Management*, 16(1-3), 9-54.
- Morgan, R., & Hunt, S. D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, 58(3), 20-38.
- Natter, M., Mild, A., Wagner, U. & Taudes, A. (2008). Practice Prize Report—Planning New Tariffs at tele.ring: The Application and Impact of an Integrated Segmentation, Targeting, and Positioning Tool. *Marketing Science*, 27(4), 600-609.
- Nicolini, D. (2009). Zooming in and out: Studying practices by switching theoretical lenses and trailing connections. *Organization Studies*, 30(12), 1391-1418.
- Noble, C. H., Sinha, R. K., & Kumar, A. (2002). Market orientation and alternative strategic orientations: A longitudinal assessment of performance implications. *Journal of Marketing*, 66(4), 25-39.
- Orlikowski, W. J. (2002). Knowing in practice: Enacting a collective capability in distributed organizing. *Organization Science*, 13(3), 249-273.
- Parente, D. H., Lee P. D., Ishman, M. D., & Roth, A. V. (2008). Marketing and supply chain management: a collaborative research agenda, *Journal of Business & Industrial Marketing*, 23(8), 520 - 528
- Payne, A., & Frow, P. (2005). A Strategic Framework for Customer Relationship Management. *Journal of Marketing*, 69(October), 167–176.
- Peppers, D., Rogers M., & Dorf B. (1999). Is your company ready for one-to-one marketing? *Harvard Business Review*, January-February, 151-160.
- Prekert, F. (2006). A theory of organizing informed by activity theory: The locus of paradox, sources of change, and challenge to management. *Journal of Organizational Change Management*, 19(4), 471-490.
- Ramaswami, S. N., Srivastava, R. K., & Bhargava, M. (2009). Market-based capabilities and financial performance of firms: insights into marketings contribution to firm value. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 37(2), 97-116.
- Read, S., Dew, N., Sarasvathy, S. D., Song, M. & Wiltbank, R. (2009). Marketing Under Uncertainty: The Logic of an Effectual Approach. *Journal of Marketing*, 73(3), 1-18.
- Ramírez, R. (1999). Value co-production: intellectual origins and implications for practice and research. *Strategic Management Journal*, 20, 49–65.
- Richins, M.L. (1997). Measuring Emotions in the Consumption Experience, *Journal of Consumer Research*, 24, (2), 127–146.

- Rigby, D., Reichheld, F. & Schefter, P. (2002). Avoid the four perils of CRM, *Harvard Business Review*, 80, (2), 101- 109.
- Roberts, M., Liu, R. & Hazard, K. (2005). Strategy, technology and organisational alignment: key components of CRM success. *Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management*, 12(4), 315- 326.
- Rose-Anderssen, C., Baldwin, J. S., Ridgway, K., Allen, P. M & Varga, E. (2009). Knowledge Transformation, Learning and Changes Giving Competitive Advantage in Aerospace Supply Chains. *Emergence : Complexity and Organization*, 11(2), 15-29.
- Samli, A. C. (2006). Surviving in chaotic modern markets: Strategic considerations in turbulent times, *Journal of Marketing Theory and Practice*, 14, (4), 315-322.
- Schatzki, T. R., Knorr-Cetina, K. & Von Savigny, E. (2001). *The practice turn in contemporary theory*. London: Routledge.
- Sheth, J. & Parvatiyar, A. (1995). Relationship marketing in consumer markets: antecedents and consequences. *Journal of the Academy of marketing Science*, 23(4), 255-271.
- Simmons, G. (2008). Marketing to postmodern consumers: introducing the internet chameleon, *European Journal of Marketing*, 42(3/4), 299-310.
- Simonin, B. L. (1999). Transfer of marketing know-how in international strategic alliances: An empirical investigation of the role and antecedents of knowledge ambiguity. *Journal of International Business Studies*, 30(3), 463-490.
- Slater, S. F. & Narver, J. C. (1995). Market orientation and the learning organization. *Journal of Marketing*, 59(3), 63-74.
- Strati, A. (2007). Sensible Knowledge and Practice-based Learning. *Management Learning*, 38(1), 61-77.
- Varadarajan, P. R. & Jayachandran, S. (1999). Marketing strategy: An assessment of the state of the field and outlook. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27(2), 120-143.
- Vargo, S. L. & Lusch, R. F. (2004). Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of Marketing*, 68(1), 1-17.
- Vygotsky, L. (1978). *Mind in Society*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Wallon, H. (1972). The emotions. *International Journal of Mental Health*, 1(4), 40-52.
- Wilkinson, I. & Young, L. (2002). On cooperating: firms, relations and networks. *Journal of Business Research*, 55(2), 123-132.