

## **Benefícios e Desafios da Capacidade Absortiva em Organizações de Serviços e Serviços Educacionais**

**LISIANE DE CÁSSIA TIER MARTINS**

UNIVERSIDADE DE PASSO FUNDO (UPF)

**CASSIANA MARIS LIMA CRUZ**

UNIVERSIDADE DE PASSO FUNDO (UPF)

**VERNER ANTONI**

**LISIANE CAROLINE RODRIGUES HERMES**

UNIVERSIDADE REGIONAL DO NOROESTE DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL (UNIJUI)

## **Benefícios e Desafios da Capacidade Absortiva em Organizações de Serviços e Serviços Educacionais**

### **RESUMO**

A Capacidade Absortiva (ACAP) pode contribuir com a melhoria do desempenho, constituindo fator estratégico a gestão do conhecimento organizacional. Os estudos e modelos teóricos da ACAP tradicionalmente são testados e analisados no contexto industrial, suscitando assim, o interesse na investigação da ACAP no setor de serviços. Nesse sentido, este estudo objetivou analisar os benefícios e desafios na pesquisa da capacidade absortiva em organizações de serviços e serviços educacionais. Para tanto, foi realizada uma revisão sistemática de literatura recorrendo a critérios de análise e seleção para os artigos investigados que, posteriormente, possibilitaram a sistematização das discussões e resultados. Como principais benefícios são enfatizados: a vantagem competitiva, o desempenho, o conhecimento, a tomada de decisão, a aprendizagem, dentre outros. Quanto aos desafios da ACAP destacaram-se: liderança; transformação do conhecimento e conhecimento externo; parcerias, pesquisa e colaboração; rotinas e processos; mecanismos de integração social; autonomia do trabalho e cultura; e mercado e concorrência. Os benefícios apresentados na sistematização das discussões resultam no gerenciamento dos desafios relacionados e conhecimento desenvolvido potencializando o êxito estratégico, melhoria do desempenho e vantagem competitiva das organizações que atuam em contextos dinâmicos e em constante mudança, e neste estudo, impactando nas organizações de serviços e serviços educacionais.

**Palavras-chave:** Capacidade Absortiva, Organizações de Serviços, Serviços Educacionais.

### **1. INTRODUÇÃO**

A Capacidade Absortiva (ACAP) busca explicar diferentes fenômenos organizacionais a partir do reconhecimento de valor a geração de conhecimentos e aplicá-lo com a finalidade comercial (Cohen & Levinthal, 1990).

A ACAP parte da ideia que as empresas precisam dispor de conhecimento prévio para assimilar e utilizar novos conhecimentos (Cohen & Levinthal, 1990; Van Der Bosch & Volberda, 1999; Zahra & George, 2002; Lane, Koka & Pathak, 2006). Em razão das empresas adotarem níveis de desempenho próprio, a capacidade absortiva promove diferenciais competitivos sustentados por processos e rotinas necessários à gestão do conhecimento (Eisenhardt & Martin, 2000) capazes de ampliar e transformarem-se em fluxos de aprendizagem e retroalimentação constante (Larraneta, Gonzales & Aguilar, 2017).

Na área de estudos organizacionais, pesquisas buscaram expandir o conceito da ACAP, sugerindo o entendimento como um processo de aprendizagem no qual organizações dão sentido a informação e constroem novos conhecimentos a partir de interações sociais (Zahra & George, 2002). Com isso a capacidade de aprender é essencial para atividade organizacional, assim como localizar novas ideias do ambiente e incorporá-las em práticas, políticas e rotinas organizacionais, além do desenvolvimento de soluções e aplicação ao negócio (Farell & Coburn, 2016).

Por essa razão é que a ACAP além de um conceito complexo, estratégico e multidimensional integra-se a outras teorias e cuja evolução emerge até os dias atuais (Alon & Apriliyant, 2016), fornecendo contribuições adicionais em seus micro fundamentos podendo explicar como as empresas se comportam e porque algumas são mais adaptáveis e sustentáveis (Alon & Apriliyant, 2016; Cardoso, Rossetto & Silva, 2017). Ao mesmo tempo que pode fundamentar a relação do desempenho, a competitividade, renovação e exploração de novos conhecimentos pelas firmas (Zahra & George, 2002).

Segundo a Organização Mundial do Comércio (2017) as organizações de serviços representam cerca de 80% de participação econômica no PIB nos Estados Unidos e França, e

na Alemanha a representatividade chega a 70%, agregando valor no produto final pelo fato de envolverem tanto desempenho econômico como capital intelectual nas organizações.

Conforme tendência mundial o setor de serviços no Brasil tem demonstrado ascensão e apontam que o número de empresas de serviços apresentou crescimento de 58%, entre os anos de 2007 e 2013, sendo responsável pela maior parte do crescimento de novos empregos. Nesse contexto destacam-se os serviços relacionados ao consumidor final (prestados às famílias, de manutenção e reparação), apresentando produtividade e salários comparativamente menores; serviços intensivos em capital ou tecnologia (segmentos de transportes, telecomunicações, serviços auxiliares financeiros, compra, venda e aluguel de imóveis próprios) apresentando elevados níveis de produtividade e salários; e serviços por intensidade de conhecimento, nos quais estão inseridos as organizações educacionais do setor privado e público, que são mais produtivos e com maiores salários e remunerações (INSPER, 2016).

Verifica-se que pesquisas sobre o tema ACAP, nos últimos vinte anos, apontam a orientação empírica em estudos voltados ao segmento industrial (Lane, Koka & Pathak, 2006) e poucos esclarecimentos de como esses conceitos podem ser operacionalizados em organizações de serviços. Analisando as principais bases de dados internacionais e nacionais (Scopus, Spell, Web of Science e Capes) percebe-se que as pesquisas e modelos testados em sua maioria foram aplicados em contextos não educacionais, cujas características de geração de conhecimento, recursos, comunicação e liderança estratégica diferem de ambientes industriais e variáveis de mudança envolvidas (Farell & Coburn, 2016).

Frente ao exposto tem-se a intenção de explorar a temática ACAP, para tanto o objetivo geral se constitui em analisar os benefícios e desafios do desenvolvimento da ACAP em organizações de serviços e serviços educacionais. Para tanto, foram definidos os seguintes objetivos específicos: (i) identificar a ocorrência de pesquisas em organizações de serviços e serviços educacionais; (ii) sistematizar as discussões dos resultados do estudo e (iii) propor sugestões para novos estudos sobre o tema.

Considerando a importância e relevância econômica do segmento de serviços brasileiro o número de pesquisas acadêmicas no país sobre o tema é incipiente, sinalizando possibilidades do desenvolvimento de estudos organizacionais (Picolli & Takahashi, 2016). Em vista desses argumentos abre-se a possibilidade do desenvolvimento de comparações temporais e setoriais em relação a ACAP e ocorrência empírica nos segmento de serviços (Thomas & Wood, 2014), bem como o refinamento do constructo face a oportunidade de explorar a geração de conhecimento em diferentes organizações, e ao desenvolvimento econômico do setor em termos de PIB (Miller, *et.al*, 2016).

Assim esta pesquisa poderá contribuir com estudos da área na medida que propõem a continuidade do desenvolvimento da ACAP no segmento de serviços e serviços educacionais, ao mesmo tempo que amplia proposições para o entendimento do fenômeno em diferentes organizações no contexto brasileiro.

As principais etapas desta pesquisa envolvem o referencial teórico com conceitos da ACAP em estudos organizacionais, serviços e serviços educacionais; seguido do método utilizado para recorrer aos critérios de análise e seleção dos artigos analisados; da apresentação e discussão dos resultados e as considerações finais.

## **2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Nesse capítulo são apresentadas as abordagens teóricas que dão suporte a pesquisa e que fundamentam a compreensão da temática.

### **2.1 ACAP em Estudos Organizacionais**

No campo dos estudos organizacionais estratégicos a ACAP consiste em uma vertente proeminente em evolução (Thomas & Wood, 2014). Pode-se dizer que dois eixos econômicos

de análise embasam a criação de capacidades e obtenção de vantagem competitiva, sendo o primeiro fundamentado a noções das firmas, posicionando a competitividade à dinâmica do mercado; e uma segunda corrente paradigmática fundamentando a vantagem competitiva a fatores internos da firma. (Vasconcelos & Cyrino, 2000; Leite & Porsse, 2003). Sob essa ótica, o mercado além de dinâmico, é descontínuo, incerto, em desequilíbrio e permeado por ciclos de mudança e aprendizagem organizacional (Leite & Porsse, 2003; Wang & Ahmed, 2007).

Com origem no campo de administração estratégia e influenciada principalmente pelas teorias Schumpeteriana (Schumpeter, 1934), da Firma (Penrose, 1959), dos Custos de Transação (Williamson, 1975) e a Visão Baseada em Recursos (Barney, 1991), a ACAP busca explicar como as empresas tornam-se mais adaptáveis e obtêm vantagem competitiva (Alon & Apriliyant, 2017; Cardoso, Rossetto & Silva, 2017). A ACAP é uma temática cunhada por Cohen e Levinthal (1989) expandido para o nível organizacional (Cohen & Levinthal 1990), que despertou interesse de estudiosos na área de gestão estratégica há pouco mais de duas décadas, decorrente das experiências internas, conhecimento preditivo de como as empresas obtêm vantagem competitiva frente às mudanças ambientais (Teece, Pisano & Schuen, 1997).

A ACAP é um constructo muito explorado em pesquisas organizacionais, tendo seu seminal desenvolvido na década de 90 por Cohen e Levinthal (1989;1990) referenciando como uma capacidade de gerar conhecimento com a finalidade comercial (Cohen & Levinthal, 1990). Nesse sentido, pode-se relacioná-la a um processo de aprendizagem capaz de identificar, assimilar e explorar conhecimentos do ambiente (Lane, Koka & Pathak, 2006), sendo fundamental para a sobrevivência e sucesso a longo prazo de uma empresa permitindo reforçar, complementar e a reorientar a base de conhecimento focados na geração de fins comerciais (Thomas & Wood, 2014).

A ACAP pode proativamente gerar conhecimento capaz de ampliar o desempenho organizacional (Cohen & Levinthal 1990), sendo um fator crítico de sucesso reforçando e reorientando a base de conhecimentos de uma organização (Lane, Koka & Pathak, 2006). O interesse a temática da ACAP pode ainda ser explicado pela sua amplitude conceitual e cuja evolução se relaciona as experiências internas, gestão do conhecimento e maneira como as empresas atingem e mantêm vantagem competitiva. (Teece, Pisano & Schuen, 1997; Zahra & George, 2002). Podendo ser desenvolvida sob diferentes formas, tais como investimentos, pesquisa e desenvolvimento (Lane, Koka & Pathak, 2006), da obtenção do conhecimento externo (Tordova & Durisin, 2007) e geração de valor (Bozic & Dimovski, 2019).

Zahra e George (2002) reformularam a definição da ACAP de Cohen e Levinthal (1990), caracterizando-a como uma capacidade dinâmica composta por processos e rotinas pelos quais as empresas adquirem, assimilam, transformam e aplicam o conhecimento e criação de variáveis para obtenção de vantagem e sustentabilidade nas organizações. Os autores sugerem ao mesmo tempo, quatro dimensões (aquisição, assimilação, transformação e exploração) alinhadas aos dois primeiros componentes mencionados, (aquisição e assimilação) a ACAP potencial (PACAP); e a transformação e a aplicação à ACAP realizada (RACAP). A PACAP carrega o conhecimento assimilado e adquirido, com uma função mais de nível “estático”, sem uso efetivo pela organização. Enquanto que a RACAP canaliza a transformação e aplicação do que foi previamente adquirido e assimilado para obtenção de vantagem competitiva (Zahra & George, 2002). Sobre dimensão da aquisição, pode-se contextualizar como uma capacidade de adquirir e identificar o conhecimento de fontes externas. A qualidade da aquisição pode ser influenciada pelos atributos de intensidade, velocidade e direção. A segunda dimensão, a assimilação é a capacidade da organização em captar conhecimentos para compor a base estratégica organizacional. A transformação consiste na combinação de conhecimento recém adquirido e assimilado e combinado ao conhecimento existente. Essa capacidade figura-se também como a capacidade de combinar informações incroguentes e readequar a um novo esquema. E a exploração dimensiona a presença de mecanismos

processuais que permitem a organização refinar iniciativas atuais, inovar em outras como forma de sustentação ao negócio (Zahra & George, 2002).

As quatro dimensões da ACAP definidas por Zahra e George (2002) habilitam as organizações a explorar e melhorar novos conhecimentos e conseqüentemente para o desempenho da firma, tornando-se importante fonte de vantagem competitiva.

## 2.2 Serviços e Serviços Educacionais

As organizações de serviços exercem papel importante no desempenho do setor econômico em função de sua diversidade de atuação. Basicamente a principal diferença que distiguem bens e serviços é que o primeiro faz referência a dispositivos físicos, ao passo que os serviços à ações de desempenho (Lovelock & Wirtz, 2001). Essa definição é expandida a partir de sua caracterização de variabilidade (Lovelock & Wirtz, 2001; Zeithaml & Bitner, 2014) e intangibilidade dos serviços (Grönroos, 1984; Johne & Storey, 1997; Kotler & Keller, 2012; Fitzsimmons & Fitzsimmons, 2014), podendo tanto consistir em eventos, pessoas, lugares, organizações e ideias, ou ainda a mistura de todas essas entidades (Johne & Storey, 1997).

Lovelock e Wirtz (2001) afirmam que os serviços implicam na oferta de algo a outro, sendo portanto um processo econômico que oportuniza benefícios e vantagens, gerando valor, assim como mudança desejada a quem recebe e satisfação de necessidades.

Com a globalização e ao avanço de novas tecnologias, houve a necessidade de visualizar oportunidades e gerenciar estratégias para implementar mudanças organizacionais exigidas tanto pelos órgãos reguladores ligados a educação, como pelo mercado e consumidores através do aprendizado institucional e melhoria contínua (Farias Filho & Bezerra, 2002).

Na realização dos serviços educacionais ocorre uma série de estímulos mentais pelo fato da ocorrência de ações intangíveis direcionadas aos indivíduos que consomem o respectivo serviço (Basso & Antony, 2009). Em contrapartida, uma série de riscos demandam a atenção por parte dos gestores tanto na execução (Lovelock & Wirtz, 2001; Basso & Antony, 2009) como na revisão e aprimoramento de métodos e práticas para obtenção de serviços úteis à sociedade e geração de capacidades que estimulem o aprendizado e conhecimento (Oliveira & Balestrin, 2015; Picolli & Takahashi, 2016; Ciotti & Favretto, 2017).

Os serviços educacionais, além de apresentarem as caracterizações das organizações de serviços como um todo, consistem em atividades, benefícios e satisfações oferecidos para a venda e que não resultam em posse (Kotler & Keller, 2012). Tendo a atuação não limitada apenas ao ensino e aprendizagem, mas sobretudo a gestão e ferramentas de desempenho (Milan *et. al.*, 2015; Pacheco, Mesquita & Dias, 2015) e no desenvolvimento de capacidades que permitam captar do mercado informações e conhecimento que necessitam para melhorar seu desempenho, gerar aprendizagem e percepção de valor (Oliveira & Balestrin, 2015; Bezerra; Silva & Silva, 2016).

Os sistemas educacionais são mediados pelo ambiente macroambiental e pela natureza das interações (rotinas, ferramentas interorganizacionais, interações sociais, práticas e envolvimento) que geram os resultados da aprendizagem organizacional. Nessa perspectiva não há apenas a geração de conhecimentos, mas o desenvolvimento de competências que podem ser transformadas em conhecimentos valiosos para a tomada de decisão e assim garantir a competitividade da organização (Farell & Coburn, 2016; Butler & Ferlie, 2019).

## 3. MÉTODO

Para atender o objetivo deste estudo foi realizada uma pesquisa de caráter qualitativo a partir da revisão sistemática de literatura, que consiste num método objetivo com procedimentos e revisões (Hallinger, 2013), a fim de monitorar os avanços da pesquisa na área de estratégia, especificamente ao tema ACAP em serviços e sua segmentação em serviços educacionais.

A revisão proposta consiste em uma pesquisa planejada e estruturada de publicações acadêmicas (Tranfield, Denyer & Smart, 2003). A metodologia utilizada para a revisão da literatura incluiu duas etapas principais: seleção e análise.

A seleção dos artigos para compor a revisão, adotou como critério a busca de artigos relacionados ao tema utilizando as bases de dados Scopus, Web of Science, Anpad, Spell e Portal Capes, pelo fato das mesmas ter o reconhecimento nacional e internacional e utilização ampla em pesquisas na área de gestão e negócios. Para a busca dos artigos foram utilizadas as palavras-chave Absorptive Capacity and Organization Services; Absorptive Capacity and Organization Services Educations; Absorptive Capacity and Organization Educational; Absorptive Capacity and Services Educational; Absorptive Capacity and Vocational Educational. A busca foi realizada no meses de março e abril de 2019. A primeira busca resultou numa amostra geral de 357 documentos. Foram adotados três filtros, sendo o primeiro a segmentação por artigos e área de gestão, negócios e educação; e trabalhos publicados nos últimos 6 anos (2013 a 2019) com o propósito de identificar tendências de estudos recentes; e a exclusão de artigos duplicados.

Um segundo filtro foi aplicado a partir da leitura de títulos e resumos para a seleção e exclusão dos artigos que não continham estudos empíricos na área de serviços. E por fim o terceiro passo foi realizar a leitura completa dos artigos. No final chegou-se a 17 artigos como sendo relevantes. Para a análise estruturou-se a sistematização dos dados a partir da identificação das publicações (periódico, ano e qualis internacionais e nacionais de A1 a B2), autor, objetivo, abordagem teórica, método utilizado e resultados conforme item 4 – Apresentação e discussão dos resultados). A estrutura da revisão de literatura encontra-se no quadro 1:

Etapas	Descrição	Número de Artigos
Coleta as Bases de dados (357)	Scopus	134
	Web of Science	214
	ANPAD	1
	Spell	3
	Portal Capes	5
Filtro 1	Área, anos de 2013 a 2019; exclusão artigos duplicados	98
Filtro 2	Leitura título e resumos	96
Filtro 3	Seleção, leitura completa e sistematização	17

Quadro 1: Sistematização das publicações

Fonte: elaborado pelos autores (2019).

Em relação aos periódicos analisados verificou-se que os 17 artigos analisados são oriundos de diferentes periódicos, conforme Figura 2. Os periódicos Journal of Technology Transfer e Technological Forecasting and Social Change aparecem com duas publicações por periódico entre os anos de 2015, 2017, 2018 e 2019 seguido dos demais contendo uma publicação em periódicos distintos. Do conjunto dos artigos selecionados, 4 deles referem-se a periódicos nacionais publicados nas Revistas Gestão em produção em 2015, Revista de Administração Contemporânea – RAC em 2016 e dois destes na Revista Contemporânea de Economia e Gestão (Contextus).

A seguir a apresentação dos respectivos periódicos, quantidade e ano de publicação:

Periódico	Quantidade	Ano
Journal of strategy and management	1	2013
Marketing intelligence & planning	1	2013
Tourism Management	1	2014
Gestão e Produção	1	2015
		2015
Journal of Technology Transfer	2	2017
Journal of Educational Change	1	2016
R and D Management,	1	2016
Technovation	1	2016

Revista de Administração Contemporânea - RAC	1	2016
Journal of Knowledge Management	1	2017
Contextus – Revista Contemporânea de Economia e Gestão	1	2017
	1	2018
Technological Forecasting and Social Change	2	2018
		2019
British Journal of Management	1	2019
European Journal of Training and Development	1	2019
<b>Total Periódico Selecionados</b>	<b>17</b>	

Quadro 2: Journals dos artigos selecionados

Fonte: elaborado pelos autores (2019).

#### 4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nesta seção são apresentados os artigos científicos selecionados, conforme descrição no método deste estudo e quadro 1. Foram descritos os objetivos, abordagens teóricas, metodologia aplicada para o desenvolvimento da pesquisa e os principais resultados, para posteriormente analisar os achados, conforme proposto no objetivo geral deste estudo.

##### 4.1 ACAP em Organizações de Serviços

Para análise dos processos de transferência do conhecimento Daghous, Ashill e Rod (2013) examinaram os processos sobre produtos e serviços e a transferência de conhecimento para desenvolver clientes. A ACAP é teorizada por meio da abordagem de Cohen e Levinthal (1990), Esterly-Smith *et al.* (2008), Schmidt (2004). Por meio de um estudo qualitativo, os resultados sugerem que a ACAP influencia o conhecimento dos clientes a partir da transferência de conhecimento, e que as empresas de serviços empresariais transferem conhecimento explícito por meio de métodos formais (apresentações estruturadas, estudos do cliente, perguntas e respostas, designação de equipes) e informais (reputação, fidelização, confiança, experiências do cliente).

Thomas e Wood (2014) investigam a ACAP em organizações de serviços de turismo em hotelaria britânicas visando a obtenção de vantagem competitiva. O método da pesquisa foi quantitativo e os resultados sugerem que as concepções da ACAP quando aplicadas em empreendimentos turísticos é limitada. Com isso os autores reconceituam a ACAP desenvolvendo dimensões complementares (análise de gatilhos de ativação, experiência, mecanismos de ativação social e regime de apropriação do conhecimento) às definidas por Zahra e George (2002). Para sustentação teórica foram revisitados os trabalhos e escalas propostas por Camisón e Fóres (2010), Flatten *et. al* (2011), Jimenez-Barriounuevo *et. al* (2011). O método quantitativo utilizou-se de análise confirmatória a partir de equações estruturais demonstrando que o estudo da ACAP em organizações turísticas necessitava ser reavaliada com proposição de reconceitualização. Com isso os autores dispensaram as noções de ACAP potencial e realizada, simplificam os componentes de aquisição e ressignificam outros para uso do conhecimento, definidos como dimensões complementares.

Por meio da utilização de vários constructos, Naqshandi e Tabche (2018) explicam como a liderança interage com a ACAP e aprendizagem organizacional influenciando a inovação aberta em vários segmentos de manufatura e serviços na Índia. Para sustentação teórica da ACAP foram analisados os estudos de Zollo e Winter (2002), Naqshandi e Kamel (2017). Utilizando-se da metodologia quantitativa, obtiveram como resultados que o desenvolvimento da liderança conduz a melhores resultados de inovação aberta a partir da interação entre a cultura e ACAP.

O processos e rotinas e sua intervenção na ACAP são revisitados por Butler e Ferlie (2019) ao examinar agências públicas ligadas a segurança pública e projetos especiais de construção de escolas do Reino Unido para explorar a transferência intersetorial da ACAP.

Como abordagem teórica recorrem a Cohen e Levinthal (1990), Eisenhardt e Martin (2000), Zahra e George (2002), e Lane *et al.* (2006). A partir do método qualitativo desenvolveram um estudo exploratório, em que as análises realizadas viabilizaram a construção de um quadro da ACAP para organizações do serviço público e a decorrência da co-criação, teste, metamorfose/transformação e difusão das equipes envolvidas frente a processos de inovação das agências; ao mesmo tempo que transformam rotinas de controle em rotinas de habilitação (deliberação, desrigidez e ou redução de processos/normas, reflexividade de papéis). Outra contribuição do estudo é o aprimoramento da gestão para inovar, atender metas de prestação de serviços, e criação de ACAP (que pode ser desenvolvida ao longo do tempo).

#### **4.2 ACAP em Organizações de Serviços Educacionais**

No âmbito dos serviços educacionais Armstrong e Lengnick-Hall (2013) estudaram por meio de testes empíricos a influência dos mecanismos de integração social na ACAP de organizações fornecedoras de serviços em universidades dos Estados Unidos. Para tanto recorrem a perspectiva teorizada por Zahra e George (2002) sobre ACAP, além de Torodova e Durisin (2007) e Veja-Jurado *et. al* (2008) para relacionar o papel da integração social, o qual facilita a distribuição do conhecimento da organização e a combinação desses com habilidades e experiência existentes, constituindo com isso o desenvolvimento da ACAP potencial. A metodologia é quantitativa, utilizando cortes transversais para testar a relação existente da ACAP a partir das dimensões de integração social de equipes multifuncionais, equipes auto gerenciadas, e participação da tomada de decisões. O estudo amplia o entendimento sobre ACAP em pesquisa e desenvolvimento de processos, além de incorporar um ambiente de tarefas que permite uma ligação direta de tarefas. Os testes realizados demonstram que a integração social apresenta efeitos moderados mistos no desenvolvimento e que a ACAP potencial não é facilmente transformada em ACAP percebida.

Tendo como base um estudo na Universidade do Vale do Rio dos Sinos (Unisinos) no Estado do Rio Grande do Sul – Brasil, Oliveira e Balestrin (2015) investigaram o desenvolvimento da ACAP da universidade a partir de um projeto colaborativo junto à uma indústria de semicondutores. Para sustentação teórica utilizou-se a abordagem principal de Cohen e Levinthal (1990) e trabalhos sequenciais que apresentam aprimoramento da ideia desse seminal. Através do método qualitativo, identificaram como resultado que a ACAP não depende necessariamente da trajetória da organização, podendo ser desenvolvida em um contexto de empreendimento específico, no caso do estudo ao projeto de semicondutores Unisinos – HT Micron. Outro aspecto identificado pelos autores, foi que a ACAP pode ser aperfeiçoada, em conhecimentos específicos, por meio do desenvolvimento de recursos humanos.

A diversidade educacional é abordado por Subramanian, Choi, Lee e Hang (2015), num estudo realizado em Cingapura, os quais exploram as relações entre cientistas e engenheiros de pesquisa e como esses influenciam o desempenho da inovação. A Abordagem teórica embasou-se em Cohen e Levinthal (1989, 1990) e Zahra e George (2002). O método adotado foi quantitativo, utilizando a estatística descritiva e inter-correlações entre as variáveis. Os resultados indicaram que quando os domínios tecnológicos de uma empresa são heterogêneos, as empresas com uma força de trabalho com níveis educacionais semelhantes têm desempenho positivo de inovação, enquanto aqueles que compreendem diversos níveis educacionais têm inovação negativa no desempenho. Os resultados demonstram que há limites para a força da diversidade tecnológica na capacidade de absorção de uma empresa, podendo ser explicados pela demografia organizacional.

Díez-Vial e Montoro-Sánchez (2016) avaliaram como o conhecimento tecnológico gerado pelas universidades pode aumentar a inovação de empresas localizadas em um Parque Científico de Madrid na Espanha. A teoria enfatizou a capacidade de identificar, analisar, processar, interpretar e compreender os conhecimentos adquiridos externamente (tendências e



situações de mudança) proposto por Expósito-langa et al., (2011) e Lazaric et al. (2008) e a capacidade de incorporá-los a sua base de conhecimento existente. Por meio da metodologia quantitativa foi confirmado que ter relações de longo prazo com universidades, baseadas em interações formais e informais, é o meio mais importante de obter conhecimento técnico das mesmas. As universidades nesse contexto são uma fonte de pesquisa básica, comportando-se como *gatekeepers* locais que conectam a empresa com diversas fontes de conhecimento, aumentando a capacidade de uma empresa de identificar e incorporar isso à sua base de conhecimento existente.

O entendimento da transferência do conhecimento em contextos de inovação aberta, são relacionados por Miller et al. (2016) ao analisar a relação ente universidades e stakeholders, onde múltiplos stakeholders de hélice quádrupla diversificados estão interagindo. Como estrutura conceitual os autores recorrem a Cohen e Levinthal (1990), e analisam a eficácia do conhecimento, a partir das dimensões da ACAP de aquisição, assimilação, transformação e exploração do conhecimento adaptado pelos autores Zahra e George (2002), Daghfous (2004). Para tanto foi utilizado uma metodologia qualitativa interpretativista para construir indutivamente a teoria em um contexto pouco estudado. As descobertas resultaram na identificação de cinco fatores, a saber: fatores humanos centrados, fatores organizacionais, características do conhecimento, relações de poder e características da rede, que medeiam tanto a capacidade das partes interessadas e transferência de conhecimento.

Na perspectiva da ACAP como um processo recursivo, Picoli e Takahashi (2016) buscaram compreender de que maneira os mecanismos de integração social geram aprendizado e utilização do conhecimento em instituições de ensino público no Paraná - Brasil. A abordagem teórica é delineada a partir do seminal de Cohen e Levinthal (1990), Zahra e George (2002); Jansen, Van den Bosch e Volberda (2005); Camison e Fóres (2010); e Jimenez-Barriounevo, Garcia-Morales e Molina (2011). Enquanto que a relação com a aprendizagem organizacional a partir de Dyer e Singh (1998); Lane e Lubatkin (1998); Lane, Koka e Pathak (2006). Como metodologia adotou-se um estudo qualitativo com abordagem exploratório-descritiva, sendo um estudo de caso comparativo entre duas instituições educacionais. Os resultados da análise de conteúdo demonstram a completude e o impacto entre aprendizagem organizacional e ACAP, que é mediado pelos recursos (processos) e integração social que conectam a organização para assimilar, adquirir e explorar conhecimentos.

Farrell e Coburn (2016) recorrem a ACAP para compreender quando e sob que condições poderão ocorrer parcerias entre sistemas educacionais, organizações externas e indivíduos para promover o aprendizado e mudanças em ambiente educacional. A ACAP é apresentada na perspectiva de Cohen e Levinthal (1990), Zahra e George (2002). Os autores desenvolveram uma estrutura conceitual que reúne a ACAP com o conhecimento existente sobre a mudança educacional e como é possível aprender externamente, gerando impacto na aprendizagem organizacional. Com isso reelaboram o conceito de ACAP fornecendo a orientação para avaliar a capacidade existente e oferecer medidas substitutivas de resultados à mudança e aprendizagem comercial. Os pesquisadores enfatizam as dimensões do conhecimento prévio, a comunicação, a liderança do conhecimento estratégico e os recursos como condição para a ACAP dos sistemas educacionais na relação com as organizações externas. Também é enfatizado a relação entre a ACAP do sistema educacional e as características das organizações externas que é mediada pela natureza das interações (rotinas, ferramentas interorganizacionais, interações sociais, práticas e envolvimento) que geram os resultados da aprendizagem organizacional. Nessa perspectiva não há apenas a geração de conhecimentos, mas o desenvolvimento de competências transformados em conhecimentos valiosos para a tomada de decisão.

A busca de informações externas e sua incorporação ao ambiente interno para sustentação da vantagem competitiva, serviu como pano de fundo para a realização do estudo

dos pesquisadores brasileiros Ciotti e Favretto (2017). Para tanto, os autores desenvolveram a técnica da bibliometria buscando analisar a produção acadêmica da ACAP em instituições de ensino superior a fim de elaborar um mapa de gaps para novas contribuições acadêmicas na área. A partir disto foi verificado que os estudos empíricos na área tiveram significativo aumento em 2011, os quais validam modelos de mensuração e sua aplicação em instituições de ensino e destacando como resultados de que a ACAP pode ser aperfeiçoada e que a gestão do conhecimento externo e sua aplicação e melhoria nas capacidades internas promovem benefícios ligados ao aumento da competitividade, auxílio na tomada de decisões, eficiência nas operações e melhoria nas expectativas do cliente.

A ACAP como uma capacidade de geração de valor é investigado por Tho (2017), a partir da análise dos impactos desta a motivação, ao aprendizado e conhecimento adquirido em escolas de negócio no Vietnã, bem como as fontes de transferência de conhecimento e moderação entre o conhecimento adquirido. O modelo teórico recorre aos conceitos de Cohen e Levinthal (1990), Zahra e George (2002), Miller *et al.* (2016); sustentando a premissa da ACAP à capacidade de reconhecer, absorver, integrar e aplicar novos conhecimentos externos para promover a competitividade. Utilizando do método quantitativo, foi adotado a análise fatorial confirmatória para validar medidas e equações estruturais para testar hipóteses. Com isso a pesquisa amplia a relação entre estudos de universidade e indústria, onde os resultados revelaram que ACAP afeta positivamente o conhecimento adquirido, sendo determinante no processo, mas que não interfere na transferência de conhecimento. A autonomia do trabalho desempenha um papel moderador misto em relação a transferência e aquisição de conhecimento. A ACAP na organização estudada é vista como como a capacidade, baseada no conhecimento, dos alunos de explorar o conhecimento de escolas de negócios, incluindo a capacidade de reconhecer o seu valor, assimilá-lo, combiná-lo com o conhecimento existente e aplicá-lo às suas tarefas diárias em suas organizações.

Kobarg, Stumpf-Wollersheim e Welpe (2017) desenvolvem um estudo buscando investigar os efeitos moderadores e relações entre a ACAP no contexto da pesquisa e desenvolvimento colaborativo entre universidades e indústrias na Alemanha. Os autores recorrem a sustentação teórica da ACAP de Cohen e Levinthal (1990), Zhara e George (2002), Lane *et. al* (2006) e Torodova e Durisin (2007). A metodologia utilizada foi quantitativa, onde foi possível identificar, em uma amostra de cerca de 2 mil empresas, o efeito entre as variáveis ligadas ao desempenho de inovação incremental e radical; ACAP e competências de tecer contribuições dessas no processo decisório dos gestores e atuação colaborativa entre universidades e indústrias.

Para analisar a influência da ACAP entre universidades e empresas, Engelman e Schreiber (2018) realizaram um estudo de casos múltiplos, com três empresas sediadas na incubadora tecnológica da Universidade Feevale, situada no sul do Brasil. A análise dos dados foi feita à luz do modelo ACAP de Zahra e George (2002). Como resultado constatou-se que as diferentes formas de pesquisa e a utilização de novos conhecimentos foram cruciais para a diferenciação das empresas. Ao mesmo tempo a suposição que a relação universidade-empresa pode influenciar a capacidade de absorção e da competitividade de todas as firmas e que a obtenção e manutenção de vantagem competitiva está diretamente relacionada tanto com a ACAP realizada, através da inovação e desenvolvimento de produtos, quanto com a ACAP potencial, através da flexibilidade na reconfiguração dos recursos básicos.

As práticas de liderança e sua relação com a desenvolvimento da ACAP, são apresentados por Ali e Zulkipli (2019) por meio da proposição e validação de um modelo de práticas de liderança estratégica aplicado aos profissionais atuantes em escolas profissionais da Malásia. Utilizando da abordagem quantitativa a partir da estatística descritiva os resultados revelam que os líderes educacionais apresentam alta tendência em exercer liderança estratégica a partir de sete práticas: orientação estratégica, alinhamento estratégico, intervenção estratégica,

inquietação, ACAP, capacidade adaptativa e sabedoria de liderança. A sustentação teórica do estudo está baseada nas pesquisas de Davies e Davies (2009), Hairuddin (2012), e Hairuddin (2016). Os resultados destacam a importância do planejamento e desenvolvimento de programas de treinamento para efetividade e resultados positivos das instituições educacionais estudadas.

Os fatores que contribuem para a transferência do conhecimento são desenvolvidos pelo estudo de Min, Vonortas e Kim (2019) ao explorar os fatores que contribuem para a comercialização de tecnologias transferidas de universidades e institutos públicos de pesquisa para empresas na Coreia. A sustentação teórica utilizou o seminal de Cohen e Levinthal (1990) a fragmentação da ACAP em capacidade de aprendizagem e capacidade de resolução de problemas proposta por Kim (1998), além das quatro dimensões de aquisição, assimilação (ACAP potencial), transformação e aplicação (ACAP realizada) do constructo de Zahra e George (2002). Como resultado a intensidade da concorrência no mercado é um fator chave na moderação dos efeitos da parceria e da ACAP na comercialização bem-sucedida de tecnologias transferidas em concordância com a intensidade de concorrência que a empresa enfrenta no mercado.

### 4.3 Discussão e Sistematização dos resultados da ACAP em Serviços e Serviços Educacionais

A partir da análise dos artigos na seção anterior verifica-se que os objetivos dos estudos relacionam-se a ampliação do conceito da ACAP, caracterização em organizações de serviços e serviços educacionais, bem como, estão relacionados a processos para o desenvolvimento da ACAP. Para debate teórico prevalecem os modelos teóricos de Cohen e Levinthal (1990), além da dimensão de transformação de Zahra e George (2002), relacionando a ACAP como um processo, mas com a ressignificação das quatro dimensões iniciais (aquisição, assimilação, transformação e exploração) com proposição de etapas intermediárias ligadas a melhoria de rotinas, ciclos de aprendizagem (Picoli & Takahashi, 2016); co-criação (Butler & Ferlie, 2019) e orientação estratégica (Mohd Ali & Zulkipli, 2019). Os resultados obtidos estão relacionados as dimensões de transformação do conhecimento, liderança e mecanismos de integração social.

A partir disso, foi elaborado o quadro 3 que sistematiza os benefícios e desafios da ACAP em organizações de serviços e serviços educacionais, estabelecendo dependências e colaborações do desenvolvimento da ACAP, conforme apresentado na sequência:

	<b>Benefícios</b>	<b>Desafios</b>	<b>Referencial</b>
<b>Serviços</b>	Desempenho e Desenvolvimento de clientes	Transferência do conhecimento	Daghous & Ashil; Rod (2013)
	Vantagem Competitiva	Mecanismos de integração social (experiência, apropriação, gatilhos de ativação)	Thomas & Wood (2014)
	Aprendizagem, Inovação	Liderança	Naqshandi & Tabche (2018)
	Co-criação, rotinas de habilitação (e não mais rotinas de controle)	Transferência de Conhecimento	Butler & Ferlie (2019)
<b>Serviços Educacionais</b>	ACAP Potencial	Mecanismos de Integração Social (habilidades e experiências)	Armostrong & Lengnick-Hall (2013)
	Desempenho da inovação	Domínio tecnológico heterogêneo e demografia organizacional	Subramanian, Choi, Lee e Hang (2015)
	Projetos em Rede	Colaboração	Oliveira & Balestrin (2015)
	Base do conhecimento existente	Compreensão conhecimento externo	Diez-Vial & Montoro-Sanchez (2016)

<b>Serviços</b>  <b>Educacionais</b>	Compreensão da transferência de conhecimento	Engajamento, fatores humanos e organizacionais, eficácia	Miller <i>et al.</i> (2016)
	Aprendizagem	Mecanismos de Integração Social (práticas para mitigar barreiras de mercado, novos procedimentos, indivíduos envolvidos)	Picoli & Takahashi, (2016)
	Mudança, Aprendizagem, Desenvolvimento competências	Parcerias	Farrel & Coburn (2016)
	Informações externas e incorporação ao ambiente interno	Vantagem competitiva	Ciotti & Favretto (2017)
	Processos Autonomia no trabalho	Transferência do conhecimento	Tho (2017)
	Qualidade no processo decisório	Pesquisas e Colaboração	Kobarg, Stumpf-Wollersheim & Welp (2017)
	Pesquisa, novos conhecimentos	Vantagem competitiva	Engelman & Schreiber (2018)
	Orientação estratégica, inquietação, capacidade adaptativa, práticas	Liderança	Ali & Zulkipli, (2019)
	Parcerias, tecnologia	Mercado, Concorrência	Min, Vonortas & Kim (2019)

Quadro 3 – Benefícios e Desafios da ACAP em Serviços e Serviços Educacionais

Fonte: elaborado pelos autores (2019).

Com base no quadro acima a sistematização das discussões é apresentada para analisar fatores relevantes no desenvolvimento da ACAP em serviços e serviços educacionais, que em função de sua intangibilidade (Grönroos, 1984; John & Storey, 1997; Kotler & Keller, 2012; Fitzsimmons & Fitzsimmons, 2014) transformam conhecimento, processos, ciclos de aprendizagem em benefícios ligados ao desempenho (Lovelock & Wirtz, 2001; Daghou & Ashil; Rod, 2013; Thomas & Wood, 2014).

A partir da análise dos desafios que envolvem a ACAP foram identificadas como variáveis: a liderança; a transformação do conhecimento e conhecimento externo; as parcerias, pesquisa e colaboração; rotinas e processos; mecanismos de integração social; autonomia do trabalho e cultura, na sequência explicados:

A) *Liderança*: utilizou-se o modelo de Ali e Zulkipli, (2019) orientados ao desenvolvimento de práticas que caracterizam a atuação estratégica de líderes educacionais ligadas aos benefícios de orientação estratégica, práticas, inquietação e capacidade adaptativa como condicionantes ao planejamento eficaz e obtenção de resultados/performance satisfatória e organizacional.

B) *Transformação do conhecimento e conhecimento externo*: como referência foram considerados os trabalhos de Tho (2017) e Butler e Ferlie (2019) que sugerem adaptações a abordagem teórica de Cohen e Levinthal (1990) e Zahra e George (2002) na dimensão de transformação, propondo a melhoria e aprimoramento de práticas de gestão e processos, resultando em co-criação, rotinas de habilitação e não mais de controle, autonomia e desenvolvimento das pessoas e obtenção de vantagem competitiva. E ainda, a pesquisa de Diez-Vial & Montoro-Sanchez (2016), que enfatiza a capacidade de identificar, analisar, processar, interpretar e compreender os conhecimentos adquiridos externamente.

C) *Parcerias, pesquisa e colaboração*: recorrem ao modelo conceitual de Farrell e Coburn (2016) para a compreensão dos fatores condicionantes ao desenvolvimento de parcerias capazes de promover ciclos de aprendizagem e mudanças nos ambientes de serviços educacionais. A pesquisa e colaboração são enfatizadas por Kobarg, Stumpf-Wollersheim & Welp (2017),

ressaltando os benefícios da ACAP e sua relação ao desempenho de inovação incremental e radical, e ainda, contribuições ao processo decisório. Oliveira e Balestrin (2015) referem que a ACAP não depende necessariamente da trajetória da organização, e que projetos colaborativos podem empreender esforços específicos ao desenvolvimento da ACAP. Na mesma linha Engelman e Schreiber (2018) mencionam que diferentes formas de pesquisa promovem a diferenciação e competitividade organizacional potencializando ideias inovativas e ACAP potencial (aquisição e assimilação). Vale salientar que a relação entre Universidade e empresas preconizado pelos estudos assumem significativa importância na ACAP para analisar a capacidade de adquirir conhecimento e de transformá-lo em diferenciais competitivos.

D) *Rotinas e Processos*: enfatizado como perspectiva por Butler e Ferlie (2019) que relacionam a ACAP em sistemas educacionais como sendo mediada pela natureza das interações ligadas a rotinas e processos que quando transformadas geram resultados a aprendizagem organizacional.

E) *Mecanismos de Integração social*: considera o modelo desenvolvido por Thomas e Wood (2014) que desenvolvem dimensões complementares àquelas definidas por Zahra e George (2002) para aplicação em serviços, e atribuem os mecanismos de integração social e qualificam o uso do conhecimento. Também é considerada a perspectiva dos mecanismos de integração social como práticas para mitigar barreiras de mercado e desenvolvimento de novos procedimentos conforme o estudo de Picoli e Takashi (2016).

F) *Autonomia do Trabalho e Cultura*: desenvolvidas por Miller et al., (2016) como fatores humanos que estabelecem a transferência do conhecimento, capacidade das partes interessadas e inovação.

G) *Mercado e Concorrência*: enfatizados por Min, Vonortas & Kim (2019), exploram os fatores de comercialização de tecnologias transferidas entre universidades e empresas.

Os benefícios apresentados na sistematização das discussões resultam do gerenciamento dos desafios acima relacionados e conhecimento desenvolvido potencializando o êxito estratégico, melhoria do desempenho e vantagem competitiva das organizações que atuam em contextos dinâmicos e em constante mudança, impactando nas organizações de serviços e serviços educacionais.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo desse estudo foi analisar os benefícios e desafios do desenvolvimento da ACAP em organizações de serviços e serviços educacionais, bem como a propor a sistematização das discussões e agenda às futuras pesquisas sobre o temática.

Sobre a identificação de pesquisas em organizações de serviços e serviços educacionais, partir da revisão sistemática de literatura, foram revisitados trabalhos que relacionam a ACAP e a partir disto verificar que os argumentos desenvolvidos nesta pesquisa demonstram relevância ao contexto acadêmico na medida que contribuem em termos teóricos ao tema. Da mesma forma que evoluem as discussões frente a uma temática ainda recente, e num segmento pouco explorado até então por pesquisas sobre ACAP (Farrel & Coburn, 2016). Dada a representatividade econômica de organizações de serviços no mundo e no Brasil há evidências factíveis para a o desenvolvimento de estudos capazes de ampliar o modelo teórico dimensionado por Zahra e George (2002) utilizado pela maioria dos artigos apresentados na revisão sistemática de literatura. Percebe-se que estudos recentes de Thomas e Wood (2014) e Farrel e Coburn (2016) propõe modelos de reconfiguração e adaptações ao constructo de Zahra e George (2002), evidenciando com isso diferentes dimensões e análises da ACAP em segmentos não industriais.

Os benefícios e desafios da ACAP apresentados procuraram estabelecer as relações de dependências e colaborações entre os componentes da ACAP do segmento analisado e suas ocorrências nos artigos analisados. Como desafios da ACAP destacaram-se: liderança; transformação do conhecimento e conhecimento externo; parcerias, pesquisa e colaboração;

rotinas e processos; mecanismos de integração social; autonomia do trabalho e cultura; e mercado e concorrência. Os benefícios resultam no gerenciamento dos desafios relacionados e conhecimento desenvolvido potencializando o êxito estratégico, melhoria do desempenho e vantagem competitiva.

Em relação a sistematização das discussões dos resultados apresentada nesse estudo pode-se estabelecer novas possibilidades acadêmicas sobre a ACAP, e seu aprimoramento por outros pesquisadores interessados ao tema, e ainda ser aplicado em diferentes organizações de serviços e serviços educacionais. Com isso é possível auxiliar no entendimento, evolução e gerar novas reflexões, ao mesmo tempo, considerando a base de dados, descrita no item metodologia, percebeu-se que estudos de ACAP em serviços no contexto brasileiro são incipientes até ao momento.

Espera-se com a realização desse estudo enriquecer o debate teórico acadêmico, e ao mesmo tempo propor direcionamentos e sugestões à continuidade e realização de agendas de futuras pesquisas a partir das seguintes sugestões: (i) aprofundar os estudos sobre o papel da liderança no desenvolvimento da ACAP em serviços e serviços educacionais; (ii) definir os fatores críticos dos controles e processos da ACAP em serviços; (iii) desenvolver estudos empíricos objetivando identificar benefícios e desafios da ACAP em organizações de serviços e serviços educacionais brasileiras.

Em contrapartida, registra-se como limitações ao estudo a análise dos benefícios e desafios da ACAP em serviços e dos serviços educacionais de forma conjunta e a análise separadamente, do segmento serviços, que pode gerar novas evidências e entendimentos.

#### REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Ali, H. M. & Zulkipli, I.B. (2019). Validating a model of strategic leadership practices for Malaysian vocational college educational leaders: A structural equation modeling approach. *European Journal Of Training and Development*, 4 (1/2), 21-38.

Alon, I. & Apriliyant, I.D. (2016) Bibliometric analysis of absorptive capacity. *International Business Review*. 26 (5), 896-907.

Antoni, V., & Basso, K. (2009). Atributos para a oferta de um curso de administração orientado para o mercado: um estudo em uma universidade do Rio Grande do Sul. *Revista Teoria E Evidência Econômica*, 15(32).

Armstrong, C. E. & Lengnick-Hall, C. A. (2013). The Pandora's box of social integration mechanisms: Can they make it more difficult to realize absorptive capacity? *Journal of Strategy and Management*. 4-26.

Barney, J.B (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*,17 (1), 99-120.

Bateson, J.E. & Hoffman, D. K. (2001). Marketing de Serviços. 4 ed. São Paulo: Bookman, 2001.

Bozic, K. & Dimovski, V. (2019). Business intelligence and analytics for value creation: The role of absorptive capacity. *International Journal of Information Management*, (46), 93-103.

Butler, M.J.R. & Ferlie, E. (2019). Developing Absorptive Capacity Theory for Public Service Organizations: Emerging UK Empirical Evidence. *British Journal of Management*, (00) 1–2

Camisón, C. & Fóres, B. (2010). Knowledge absorptive capacity: New insights for its conceptualization and measurement. *Journal of Business Research*, 63(7), 707-715.

- Cardoso, F., Rossetto, C.R. & Silva, J. (2017) Microfundamentos das Capacidades Dinâmicas por meio lente da estratégia como prática. *XX SEMEAD Seminários em Administração*.
- Ciotti, R. & Favretto, J. (2017). Capacidade absorptiva em Instituições de Ensino Superior: Uma Sistematização da Literatura. *Contextus Revista Contemporânea de Economia e Gestão*, 15 (3).
- Cobra, M. & Braga, R. (2004). *Marketing Educacional: ferramentas de gestão para instituições de ensino*. São Paulo: Cobra Editora.
- Cohen, W. M. & Levinthal, D. A. (1989). Innovation and Learning: The Two Faces of R & D. *The Economic Journal*, 99, 569-596.
- Cohen, W. M. & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35 (1), 128-152.
- Daghfous, A. (2004). Absorptive capacity and the implementation of knowledge-intensive best *Advanced Management Journal*, (69) 21–27.
- Daghfous, A., Ashill, N. J. & Rod, M. R. (2013). Transferring knowledge for organizational customers by knowledge intensive business service marketing firms: An exploratory study. *Marketing intelligence & planning*, 31(4).
- Díez-Vial, I. & Montoro-Sánchez, Á. (2016). How knowledge links with universities may foster innovation: The case of a science park. *Technovation* 50-51, 41-52.
- Dyer, J. H., & Singh, H. (1998). The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of Management Review*, (23) 660 679.
- Eisenhardt, K. M. & Martin, J. A. (2000). Dynamic Capabilities: what are they? *Strategic Management Journal*, 21,1105–1122.
- Engelman, R. & Schreiber, D. (2018). Modelo de Capacidade Absortiva e Inovação na Interação U-E. *Contextus – Revista Contemporânea de Economia e Gestão*, 16 (2).
- Exposito-Langa M, Molina-Morales FX, Capo-Vicedo J (2011) New product development and absorptive capacity in industrial districts: a multidimensional approach. *Reg Studies* 45(3), 319-331.
- Farias filho, J. R. & Bezerra, M. J. S . (2002). Sistema de gestão e os critérios de excelência do prêmio nacional da qualidade: um instrumento de avaliação para o segmento educação. *In: Anais do IX SIMPEP - IX Simpósio de Engenharia de Produção*. Bauru (SP) SIMPEP.
- Farrell, C.C. & Coburn, C.E. (2016). Absorptive capacity: A conceptual framework for understanding district central office learning. *Journal of Educational Change* (18).
- Fitzsimmons, J. A. & Fitzsimmons, M. J. (2014). *Administração de serviços: operações, estratégia e tecnologia da informação*. 7. ed. versão eletrônica. Porto Alegre: AMGH, 2014.
- Flatten, T. C., Engelen, A., Zahra, S., & Brettel, M. (2011). A measure of absorptive capacity: Scale development and validation. *European Management Journal*, 29(2), 98-116.
- Grönroos, C. A. (1984). Service Quality Model and its Marketing Implications. *European Journal Marketing*, 18, (4) 36-44.
- Hallinger, P. (2013). A conceptual framework for reviews of research in educational leadership and management. *Journal of Educational Administration*. (51) 126-149.
- Hallinger, P. (2013). A conceptual framework for reviews of research in educational leadership and management. *Journal of Educational Administration*, 51, 126-149

- Inspere. Instituto de Ensino e Pesquisa (2016). Setor de Serviços volta a Crescer e Ajuda na Recuperação da Economia. Acesso em maio de 2019, de [www.insper.edu.br](http://www.insper.edu.br).
- Jimenez-Barrionuevo, M.M., Garcia-Morales, V.J. & Molina, L.M. (2011). Validation of an instrument to measure absorptive capacity. *Technovation*, (31) 190-202.
- Johne, A.F. & Storey, C. (1996), New Service Development: A Review of the Literature and Annotated Bibliography, *City University Business School*, Working paper.
- Kobarg, S., Stumpf-Wollersheim, J. & Welppe, I.M. (2017). University-industry collaborations and product innovation performance: the moderating effects of absorptive capacity and innovation competencies. *Journal of Technology Transfer*. 43(6).
- Kotler, P. & Keller, K. L. (2000). *Administração de marketing*. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Lane, P. J., & Lubatkin, M. 1998. Relative absorptive capacity and interorganizational learning. *Strategic Management Journal*, (19) 461-477.
- Lane, P. J., Koka, B. R. & Pathak, S. (2006) The reification of absorptive capacity: a critical review and rejuvenation of the construct. *Academy of Management Review*, 31 (4), 833–863.
- Larraneta, B., Galán Gonzales, J.L & Aguilar, R.J. (2017). Early efforts to develop absorptive capacity and their performance implications: differences among corporate and independent ventures. *The Journal of Technology Transfer*. 42(3), 485-509.
- Lazaric, N., Longhi, C. & Thomas, C. (2006). Gatekeepers of Knowledge versus Platforms of Knowledge: From Potential to Realized Absorptive Capacity. *Journal Regional Studies*, 837-852.
- Leite, J. B. D. & Porsse, M. C. S. (2003). Competição baseada em competências e aprendizagem organizacional: em busca da vantagem competitiva. *Revista de Administração Contemporânea*, (7)121-141.
- Lovelock, C. & Wirtz, J. (2001). *Marketing de serviços: pessoas, tecnologia e resultados*. 5. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Milan, G. S., Corso, A., Larents, F., Toni, D., Erbele, L. & Lazzari, F. (2015). A Qualidade dos Serviços Prestados por uma IES e a Satisfação dos Alunos no Contexto do Curso de Administração. *Revista Alcance*, 22 (4), 538-552.
- Miller, K., Mcadam, R., Moffett, S., Alexander, A. & Puthusserry, P. (2016). Knowledge transfer in university quadruple helix ecosystems: An absorptive capacity perspective. *R and D Management*, 46(2), 383-399.
- Min, J.-W., Vonortas, N.S. & Kim, Y. (2019). Commercialization of transferred public technologies. *Technological Forecasting and Social Change*, 138, 10-20.
- Naqshbandi, M. & Muzamil, K. Y. (2017). Intervening role of realized absorptive capacity in organizational culture–open innovation relationship: evidence from an emerging Market. *Journal of General Management*. 42 (3), 5-20.
- Naqshbandi, M. M., & Tabche, I. (2018). The interplay of leadership, absorptive capacity, and organizational learning culture in open innovation: Testing a moderated mediation model. *Technological Forecasting and Social Change*, 133, 156–167.
- Oliveira, S. R. & Balestrin, A. (2015). Cooperação universidade-empresa: um estudo do projeto UNISINOS – HT Micron para o desenvolvimento de capacidade absorptiva na área de semicondutores. *Gestão & Produção*, São Carlos.
- Organização Mundial do Comércio. (n.d). Ações Setoriais de Serviços. Acesso em maio de 2019, de <http://www.mdic.gov.br/omc-organizacao-mundial-do-comercio>.



- Pacheco, I. J. D., Mesquita, J. M. C. & Dias, A. T. (2015). Qualidade percebida e satisfação dos alunos da Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica. *Revista Gestão & Tecnologia*, 15 (2), 5-28.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A. & Berry, L. L. (1998). SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. *Journal of Retailing*, 64 (1) 38-40.
- Penrose, E. (1959). *The theory of the growth of the firm*. Oxford: Basil Blackwell.
- Picoli, F. R. & Takashi, A. (2016). Absorptive Capacity, Organization Learning and Social Integration Mechanisms. *Revista de Administração Contemporânea - RAC*, Rio de Janeiro, 20 (1), 1-20, Jan./fev.
- Subramanian, A.M., Choi, Y.R., Lee, S.-H. & Hang, C.-C. (2015). Linking technological and educational level diversities to innovation performance. *Journal of Technology Transfer*, 41(2), pp. 182-204.
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28, 1319–50.
- Teece, D. J., Pisano, G. & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18, 509–33.
- Tho, N.D. (2017). Knowledge transfer from business schools to business organizations: the roles absorptive capacity, learning motivation, acquired knowledge and job autonomy. *Journal of Knowledge Management*, 21 (5), 1240-1253.
- Thomas, R. & Wood, E. (2014). Innovation in tourism: Re-conceptualising and measuring the absorptive capacity of the hotel sector. *Tourism Management*, 45, 39-48.
- Todorova, G. & Durisin, B. (2007). Absorptive Capacity: Valuing A Reconceptualization. *Academy Of Management Review*, (32) 774-786.
- Tranfield, D., Denyer, D., & Smart, P. (2003). Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review. *British Journal of Management*, 14(3), 207-222.
- Van Den Bosch, F.A.J. & Volberda, H. W. (1999). Coevolution of Firm Absorptive Capacity and Knowledge Environment: Organizational Forms and Combinative Capabilities. *Organization Science*, 10 (5), 551-568.
- Vasconcelos, E.C. & Cyrino, A.B. (2000). Vantagem Competitiva: Os Modelos Teóricos atuais e a Convergência entre Estratégia e Teoria Organizacional. *Revista de Administração de Empresas*, 40 (1), 20-37.
- Veja- Jurado, J., Gutierrez- Garcia, A. & Fernández, L. I. (2008). Analyzing the determinants of firm's absorptive capacity: beyond R&D. *R&D Management*, 38 (4), 392-405.
- Volberda, H., Foss, N. J. and Lyles, M. (2009). Absorbing the concept of absorptive capacity: how to realize its potential in the organization field. *Organization Science*, forthcoming.
- Wang, C.L. & Ahmed, P.K. (2007). Dynamic Capabilities: A Review and Research Agenda. *International Journal of Management Reviews*, 9 (1), 31-51.
- Zahra, S. & George, G. (2002). Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension. *Academy of Management Review*, 27 (2), 185-203.
- Zeithaml, V.A. & Bitner, M.J. (2014). *Services Marketing*, New York: McGraw-Hill, New York.
- Zollo, M. & Winter, S.G. (2002). Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization Science*, (13) 339-351.