

## **CAPACIDADE ABSORTIVA NO CONTEXTO DA INDÚSTRIA HOTELEIRA: UMA ANÁLISE DE PRÁTICAS DE ABSORÇÃO DE CONHECIMENTOS**

**CLAUDIA MARIA DA SILVA BEZERRA**

UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO (UNINOVE)

**ELOISA ELENA RAMOS DIAS SHINOHARA**

UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO (UNINOVE)

**ANDERSON ANTÔNIO DE LIMA**

UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO (UNINOVE)

**HEIDY RODRIGUEZ RAMOS**

UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO (UNINOVE)

Agradecimento à órgão de fomento:

"O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) - Código de Financiamento 001".

# CAPACIDADE ABSORTIVA NO CONTEXTO DA INDÚSTRIA HOTELEIRA: UMA ANÁLISE DE PRÁTICAS DE ABSORÇÃO DE CONHECIMENTOS

## INTRODUÇÃO

Capacidade absorptiva (ACAP) é um constructo com diversas definições na literatura. As definições existentes tem em comum o entendimento que trata-se da combinação de esforços das organizações com o objetivo de adquirir e utilizar conhecimentos externos para a obtenção de vantagem competitiva sustentável, ou seja, é um constructo multidimensional composto por processos de aquisição, assimilação, transformação e aplicação de conhecimentos (Cohen & Levinthal, 1990; Zahra & George, 2002; Lane et al., 2006; Lev et al., 2009; Zhang et al., 2019). As primeiras definições focaram no papel da área de P&D, as definições posteriores expandiram a noção de capacidade absorptiva para o nível organizacional e interorganizacional (Tsai, 2001; Loureiro et al., 2019; Zhang et al., 2019).

A literatura sobre capacidade absorptiva, e temas a ela ligados, como por exemplo, compartilhamento de conhecimentos, cresceram rapidamente em diversas áreas do conhecimento. Contudo este crescimento ainda é incipiente na indústria hoteleira, apesar de ser uma indústria baseada em conhecimento, pois o processamento constante de informações que são captadas por meio da interação com os clientes possibilita extensiva transferência de conhecimento, reutilização, armazenamento e produção de conhecimento (Hallin & Marnburg, 2008; Enz & Way, 2016; Noerchoidah & Harjanti, 2019). Apesar de existirem algumas publicações sobre compartilhamento de conhecimentos em empresas turísticas, estas publicações focaram ou em investigar o impacto das fontes internas de conhecimento no desempenho da empresas (Bontis et al., 2015; Binder, 2019) ou no impacto de fontes externas de conhecimento (Thomas e Wood, 2015; Hon & Lui, 2016).

Esta interação para transferência e produção do conhecimento possibilita, ainda, que a indústria hoteleira abra caminhos para as questões de inclusão social e diversificação de agentes sociais, quando produzem serviços diversos específicos para grupos minoritários que exigem atendimento diferenciado (Sacramento, 2014), tais como, idosos, comunidade LGBTQIA+, pessoas com necessidades especiais, entre outros grupos. Estas especializações são consideradas inovações que resultam em uma sustentabilidade duradoura.

As inovações que são resultantes da capacidade de absorção da organização possuem um papel fundamental para a competitividade e o sucesso de empresas ligadas ao setor da hospitalidade (Binder, 2019; Enz & Way, 2016). As inovações nas empresas de hospitalidade frequentemente são originadas por meio de uma atividade humana intensa, na qual funcionários e clientes da linha interagem e estão envolvidos simultaneamente no processo de elaboração e aplicação das inovações (Chang, Way e Cheng, 2018). Estudos sobre inovações na indústria hoteleira, destacam o papel essencial dos funcionários que atuam em constante interação com os clientes (linha de frente) no desenvolvimento e aplicação de inovações (Cadwallader *et al.*, 2010; Chang *et al.*, 2011).

O serviço prestado em hotéis geralmente consiste em constante interação entre os funcionários e os clientes, a execução ou a entrega de um novo serviço ocorre de forma conjunta, ou seja, o cliente é um agente fundamental nas melhorias que são implementadas no serviço hoteleiro (Enz & Way, 2016). As inovações são possíveis por meio de mudanças incrementais ou radicais em produtos ou serviços, neste sentido as empresas hoteleiras necessitam constantemente promover melhorias em serviços levando em consideração dois fatores principais de inovação em serviços, o primeiro refere-se aos funcionários que interagem com os clientes e a disposição destes funcionários para promover melhorias nos serviços (Hon & Lui, 2016) e o segundo é relacionado a capacidade de absorção da organização para aquisição, assimilação, transformação e aplicação de conhecimentos (Cohen & Levinthal, 1990; Lowik et al., 2012; Noerchoidah & Harjanti, 2019).

Ao examinar os estudos publicados sobre capacidade absorptiva (ACAP) no contexto da indústria hoteleira na literatura foi constatado que os poucos estudos publicados não abordam as quatro dimensões da capacidade absorptiva apresentado no modelo de Zahra e George (2002). Este modelo foi elaborado considerando quatro processos que constituem a capacidade absorptiva, os processos de: aquisição, assimilação, transformação e aplicação dos conhecimentos externos. Thomas e Wood (2015) afirmam que empresas da indústria hoteleira são extremamente dependentes da busca por conhecimentos de fontes externas, uma vez que a incerteza no setor de turismo, a intensa concorrência entre empresas e as demandas dos clientes mudam constantemente.

As inovações na indústria hoteleira geralmente ocorrem por meio de inovações incrementais e normalmente são ocasionadas quando a organização enfrenta crises, como por exemplo, redução de faturamento e perda do mercado para concorrentes. Os conhecimentos que resultam inovações incrementais são predominantemente captados no ambiente externo, seja por meio de hóspedes, fornecedores, parceiros de negócios, colaboradores e concorrentes (Hon & Lui, 2016), isto reforça a necessidade de investigar quais as fontes de conhecimentos externos e como as organizações da indústria hoteleira assimilam, transformam e exploram conhecimentos externos. Cabe lembrar que o setor de hospitalidade é intensivo em conhecimento como resultado da natureza do produto de serviço. A prestação de serviços ocorre como resultado da interação entre clientes e funcionários, e é necessário que os funcionários tenham conhecimento das necessidades dos clientes (Chalkiti, 2012 ; Hallin & Marnburg, 2008 ; Khale, 2002 ). Portanto, baseando-se nestes fatos, pode-se concluir que as empresas devem gerar constantemente novos conhecimentos para se manterem competitivas, sendo assim os processos relacionados a capacidade de absorção são de extrema importância para a competitividade dos hotéis e para o desenvolvimento de inovações.

Os estudos sobre capacidade absorptiva, mais especificamente estudos que investigaram os processos de aquisição, assimilação, transformação e exploração de conhecimentos externos no contexto hoteleiro, começaram a ganhar visibilidade a partir da década de 2020, talvez em virtude do grande impacto que a pandemia do Covid-19 gerou no setor. O presente estudo busca identificar práticas de aquisição, assimilação, transformação e aplicação de conhecimentos em hotéis (Enz & Way, 2016), e é relevante, uma vez que investigará práticas comuns, mas sobretudo práticas diferentes, pois entende-se que cada empreendimento investigado está imerso em uma cultura organizacional única que influencia nas práticas de capacidade de absorção adotadas. A questão de pesquisa que o estudo busca responder é quais são as práticas existentes para captar e absorver conhecimentos externos em empreendimentos hoteleiros? Neste sentido, o objetivo do estudo é identificar quais são as práticas existentes para captar e absorver conhecimentos externos em empreendimentos hoteleiros.

## **FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **Capacidade Absortiva**

A premissa básica da RBV é que uma organização é uma mistura de recursos especializados implantados e combinados para criar competências pelas quais a organização pode garantir uma posição privilegiada no mercado (Lado et al., 1992; Hitt et al., 2016). Os recursos para gerar vantagem competitiva para uma organização devem ser valiosos, raros, inimitáveis e não substituíveis (denominados atributos VRIN), além de gerar vantagem competitiva sustentável, estas características capacitam a organização a implementar novas estratégias de criação de valor que não podem ser facilmente duplicadas pelas empresas concorrentes (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991; Nelson & Winter, 2009; Kerry-Krause e DeSimone, 2019).

O termo capacidade absorptiva (ACAP) foi introduzido por Cohen e Levinthal (1990), os autores definiram ACAP como uma capacidade da organização em adquirir, valorizar, assimilar

e gerar novos conhecimentos com o objetivo de obter vantagem competitiva sustentável ( Zahra & George, 2002; Lev et al., 2009; Gebauer et al., 2012; Dzhengiz & Niesten, 2019). A capacidade absorptiva em outros estudos foi definida como um conjunto amplo de habilidades essenciais para codificar o conhecimento tácito em explícito para que a organização consiga utilizar e remodelar de acordo com as condições ambientais (Mowery & Oxley, 1995; Zahra & George, 2002).

O conhecimento tácito é o conhecimento internalizado que está no subconsciente dos indivíduos, este conhecimento não é verbalizado ou transferido com facilidade, por outro lado o conhecimento explícito é verbalizado e externalizado, trata-se das habilidades dos indivíduos (Nonaka & Takeuchi, 1997; Polanyi, 1966; Tatto & Bordin, 2016).

Apesar de não ser um constructo com definição consolidada na literatura, um corpo expressivo de estudiosos da temática entendem que capacidade absorptiva é um tipo específico de capacidade dinâmica, sendo que, o conceito de capacidade absorptiva está inserido em estudos que focaram capacidades dinâmicas (Teece, 2007; Zollo & Winter, 2002). As capacidades dinâmicas podem ser definidas como a capacidade gerencial de recombinar e reconfigurar os recursos e as rotinas de uma organização de acordo com as pressões e mudanças ambientais, são benéficas para a organização, sobretudo em mercados dinâmicos e turbulentos ( Zahra et al., 2006; Teece, 2007; Gebauer *et al.*, 2012; Pisano, 2017).

O estudo mais influente que compreende capacidade absorptiva como um tipo específico de capacidade dinâmica foi apresentado por Zahra e George (2002), os autores apresentaram um modelo que divide a capacidade absorptiva em capacidades potenciais (PACAP) que estão ligadas aos processos de aquisição de conhecimentos externos e assimilação do conhecimento pelos membros da organização e capacidades realizadas (RACAP) que estão ligadas à transformação do conhecimento adquirido e assimilado para a organização conseguir utilizar e aplicar tal conhecimento, seja na forma de melhorias ou na criação de novos produtos, serviços e processos (Gebauer et al., 2012). As duas dimensões (PACAP e RACAP) introduzidas na literatura por Zahra e George (2002) são apresentadas na Tabela 1, adaptada dos próprios autores, onde são comparados seus componentes, papel e importância.

**Tabela 1.** Dimensões da Capacidade Absortiva

Dimensões	Componentes	Papel e Importância	Citações
<b>Aquisição</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Investimentos prévios</li> <li>• Conhecimento prévio</li> <li>• Intensidade</li> <li>• Velocidade</li> <li>• Direção</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Busca de escopo</li> <li>• Esquema perceptivo</li> <li>• Novas conexões</li> <li>• Aprendizado rápido</li> <li>• Aprendizado de qualidade</li> </ul>	Boynton, Zmud, & Jacobs (1994); Cohen & Levinthal (1990); Keller (1996); Kim (1998); Lyles & Schwenk (1992); Mowery, Oxley, & Silverman (1996); Van Wijk, Van den Bosch, & Volberda (2001); Veugelers (1997)
<b>Assimilação</b>	Compreensão	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interpretação</li> <li>• Compreensão</li> <li>• Aprendizado</li> </ul>	Dodgson (1993); Fichman & Kemerer (1999); Kim (1998); Lane & Lubatkin (1998); Szulanski (1996)
<b>Transformação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Internalização</li> <li>• Conversão</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sinergia</li> <li>• Recodificação</li> <li>• Bissociação</li> </ul>	Fichman & Kemerer (1999); Koestler (1966); Kim (1997b, 1998); Smith & DeGregorio (em imprensa)
<b>Exploração</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uso</li> <li>• Implementação</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Competências principais</li> <li>• Captação de recursos</li> </ul>	Cohen & Levinthal (1990); Dodgson (1993); Kim (1998); Lane & Lubatkin (1998); Szulanski (1996); Van den Bosch, Volberda, & de Boer (1999); Van Wijk, Van den Bosch, & Volberda (2001)

Fonte: Adaptado de Zahra e George (2002)

As experiências anteriores das organizações são antecedentes da capacidade absorptiva, estas experiências definem o lócus de pesquisa tecnológica de uma organização,

frequentemente as organizações buscam informações em áreas onde obtiveram sucesso (Cyert & March, 1963; Christensen, 1997). A experiência também é relacionada à memória organizacional (Walsh & Ungson, 1991) trata-se do depósito do conhecimento de uma organização (Herriot et al., 1985; Moorman & Miner, 1998; Zahra & George, 2002).

A capacidade absorptiva potencial e a realizada são afetadas pelos mecanismos de integração social que agem para minimizar a lacuna entre capacidade potencial e realizada, ampliando a eficiência da organização nos processos de aquisição, assimilação, transformação e aplicação de conhecimentos, uma vez que facilitam o compartilhamento de conhecimentos dentro das organizações, por exemplo, metodologia de resolução de problemas, rotação de cargos, círculos de qualidade (Zahra & George, 2002; Vega-Jurado et al., 2008).

Os gatilhos de ativação são compreendidos como eventos que motivam ou obrigam que as organizações respondam a pressões, oscilações e mudanças no ambiente externo, gatilhos de ativação podem ser crises organizacionais, como desempenho abaixo do esperado, ou eventos importantes que são capazes de redesenhar a estratégia de uma empresa (por exemplo, fusões e lançamento de um produto inovador por um concorrente), por exemplo, uma crise, apesar de negativa, possibilita que a organização amplie os esforços para alcançar e aprender novas habilidades e desenvolver novos conhecimentos que aumentem a capacidade absorptiva (Winter, 2000; Zahra & George, 2002; Salunke et al., 2019).

Um mecanismo que pode impactar a vantagem competitiva sustentável da organização e consequente a capacidade absorptiva é denominado de apropriabilidade, trata-se do regime de apropriação que domina a indústria em que a organização está inserida, mais especificamente é a dinâmica institucional e industrial que impacta a capacidade das organizações em preservar e proteger as vantagens provenientes de novos produtos ou processos (Buzzacchi et al., 1995; Antonelli, 1999; Zahra & George, 2002). A baixa apropriabilidade, ou seja, quando existem derramamentos de conhecimentos sobre como replicar os produtos ou processos dos investimentos na capacidade absorptiva provavelmente serão baixos (Spence, 1984), contudo fortes regimes de apropriação, irão levar as organizações ao patenteamento de suas inovações para proteger as vantagens competitivas originadas, neste caso a imitação pelos concorrentes será mais custosa e difícil (Anton & Yao, 2000; Zahra & George, 2002).

Uma definição de capacidades dinâmicas que enfatiza a importância das rotinas, afirma que trata-se de padrões sistemáticos inseridos nas operações das organizações que estão relacionados a criação e a adaptação de rotinas operacionais, as rotinas mudam de acordo com mecanismos de aprendizado (Zollo & Winter, 2002; Parmigiani & Howard-Grenville, 2011). Os processos que compõe a capacidade absorptiva de aquisição, assimilação, transformação e aplicação de conhecimentos internos e externos podem ser definidos como rotinas (Lewin et al., 2011; Flor et al., 2018). As rotinas com padrões regulares e previsíveis das organizações são como genes biológicos, ou seja, são herdáveis e selecionáveis pelo ambiente, sendo assim fornece a capacidade de mudança evolutiva para as organizações (Nelson & Winter 2009; Parmigiani & Howard-Grenville, 2011). As rotinas também podem ser entendidas como práticas administrativas ou organizacionais que estão interligadas nas tarefas diárias de acordo com costumes compartilhados pela cultura organizacional (Simcsik, 2001).

### **Indústria Hoteleira**

Apenas alguns estudos sobre capacidade absorptiva no campo da indústria hoteleira são apresentados na literatura (Lima et al., 2021). Dentre os estudos neste campo, Binder (2019) analisou separadamente o impacto das fontes internas de captação de conhecimentos na performance organizacional e Hon e Lui (2016) analisaram a influência das fontes externas de conhecimento na performance organizacional.

A indústria hoteleira tem a peculiaridade de ser caracterizada pela utilização constante de novos conhecimentos, devendo captar e processar conhecimentos externos para implantar

melhorias nos serviços prestados (Lima et al., 2021). Uma parte destas informações são captadas por meio da interação com os hóspedes, que possuem expectativas sobre o serviço, comparam com experiências anteriores e sugerem melhorias (Lima et al., 2021). Esta interação ocorre por meio de um processo extensivo e constante de produção de compartilhamento de conhecimentos, que é compreendido pela ótica da capacidade absorptiva (Hallin & Marnburg, 2008; Noerchoidah & Harjanti, 2019).

A inovação é o resultado deste processo eficaz de absorção de conhecimentos, incremental ou disruptiva, que impactam positivamente na competitividade e no sucesso dos empreendimentos hoteleiros (Binder, 2019; Enz & Way, 2016). Colaboradores e hóspedes estão concentrados simultaneamente no processo de criação e execução das inovações, que ocorre por meio do relacionamento humano e intensivo entre ambos (Cadwallader et al., 2010; Chang et al., 2011). Dentro deste contexto o papel dos colaboradores, principalmente os da linha de frente, é essencial para os processos de aquisição, assimilação, transformação e aplicação dos conhecimentos externos, que devem ser priorizados pela organização para que aconteçam de forma eficaz, definindo, assim, a capacidade de absorção de conhecimentos externos pela organização (Cohen & Levithal, 1990; Lowik et al., 2012; Noerchoidah & Harjanti, 2019).

A indústria hoteleira é afetada por rápidas mudanças, principalmente no ambiente externo, que podem se tornar um obstáculo para a criação e manutenção das vantagens competitivas (World Travel & Tourism Council, 2018). A gestão do conhecimento pode promover inovações e mudanças no desempenho organizacional (por exemplo, novos serviços) que darão suporte para a superação de obstáculos, desempenhando um papel fundamental no sucesso da organização (Pattanasing et al., 2019; Kim & Lee, 2012).

O presente estudo está alinhado com a definição de Zahra e George (2002) que entende que a capacidade absorptiva é um tipo específico de capacidades dinâmicas, que está relacionada à capacidade da empresa em identificar, assimilar, transformar e aplicar conhecimentos com o objetivo de adquirir vantagem competitiva de forma sustentada e que pode ser reconfigurada de acordo com as pressões, oscilações e mudanças no ambiente. O estudo também assume que os recursos são formados geralmente por combinações de rotinas, por sua vez a combinação e reconfiguração de recursos geram capacidades dinâmicas, as rotinas são fundamentais nas capacidades dinâmicas (Parmigiani & Howard-Grenville, 2011). A capacidade absorptiva pode ser compreendida como um tipo específico de capacidade dinâmica da organização (Zahra & George, 2002), a codificação realizada por Gebauer *et.al*, 2012 de práticas que podem identificar rotinas de aquisição, assimilação, transformação e aplicação de conhecimentos. Este estudo utilizará estas abordagens para analisar quais são as práticas de captação e absorção de conhecimentos externos em empreendimentos hoteleiros.

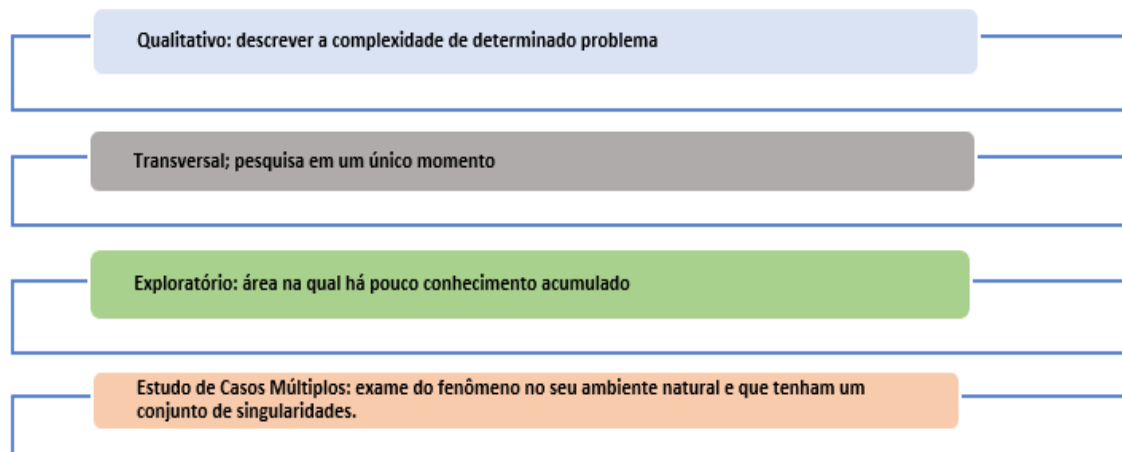
## **MÉTODOS**

O estudo foi desenvolvido com método qualitativo de corte transversal. A pesquisa qualitativa é a mais adequada para os estudos que procuram descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos (Richardson, 2017). A pesquisa de caráter exploratório é realizada em áreas na qual há pouco conhecimento acumulado, tem uma natureza de sondagem, não comporta hipóteses, mas estas podem surgir durante ou ao final da pesquisa (Vergara, 2013).

A opção por estudo de casos múltiplos se justifica porque os limites do fenômeno não estão claramente definidos no início da pesquisa. Esta modalidade de estudo examina, também, o fenômeno no seu ambiente natural, utilizando múltiplos métodos de coleta de dados para reunir informações sobre uma ou mais variáveis (pessoas, grupos ou organizações) (Bessant et al., 2010).

O estudo de caso é uma estratégia de pesquisa que foca o entendimento de um presente dinâmico, que tem um conjunto de singularidades (Eisenhardt, 1989). O uso de estudo de casos

múltiplos permite comparar empresas de uma mesma cadeia de suprimentos de acordo com o mesmo protocolo de estudo de caso, além de confrontar e comparar os casos e produzir resultados mais confiáveis e generalizáveis (Goldstein & Mead, 1987). A Figura 1 exemplifica a metodologia abordada neste estudo.



**Figura 1: Metodologia de pesquisa**

**Fonte:** os autores

A escolha dos participantes deste estudo ocorreu primeiramente por conveniência, e por estarmos vivendo um período de pandemia com isolamento social, houve restrições em incluir outros funcionários que não fossem os gerentes dos hotéis. A amostra foi composta por cinco gerentes de hotéis, sendo três hotéis de pequeno porte e dois de médio. A seleção de hotéis de portes diferentes colaborou para a análise. A coleta de dados foi realizada a partir de entrevistas semiestruturadas, por meio eletrônico (*Hangouts* e *Skype*). As entrevistas online permitem flexibilidade dos participantes e as tecnologias utilizadas são práticas, fáceis de usar e econômicas (Deakin & Wakefield, 2014). Entrevista é um método popular e comumente utilizado em pesquisas nas ciências sociais, pois os participantes podem fornecer informações históricas importantes, além de um panorama que mostra diversas perspectivas, que possibilita o surgimento de dados que não foram antecipados no desenho da pesquisa ou sugeridos pela literatura (Creswell, 2010).

Com a autorização dos respondentes, as entrevistas foram gravadas e transcritas. A transcrição foi realizada logo após cada entrevista. Um e-mail destas transcrições foi encaminhado a cada participante, como critério de validade e confiabilidade (Golafshani, 2003). Após todos os participantes validarem o conteúdo das transcrições, o material foi analisado para verificar convergências dos dados coligidos. A técnica de análise de dados foi a análise de conteúdo para identificar características, categorias, esquemas e modelos similares nos discursos dos respondentes (Bardin, 2016; Flores, 1994).

O roteiro de entrevistas foi baseado no estudo de Gebauer et al. (2012) que codificou práticas que podem identificar rotinas de aquisição, assimilação, transformação e aplicação de conhecimentos. Este estudo utilizou estas abordagens para analisar quais são as práticas de captação e absorção de conhecimentos externos em empreendimentos hoteleiros. Estas práticas estão sintetizadas na Tabela 2.

A fim de conferir validade, fidedignidade, bem como credibilidade ao estudo, a estratégia de triangulação das fontes de evidências foi adotada (Eisenhardt, 1989; Flick, 2020). Os dados coletados nas entrevistas, bem como os dados fornecidos nos diários de campo e portfólios de sugestões de clientes fornecidos pelos hotéis, foram imputados no software *Atlas ti* (Woods et al., 2016) para que esses dados pudessem durante a análise de conteúdo, ser confrontados com a literatura revisada.

**Tabela 2.** Indicadores utilizados para elaboração do roteiro de entrevista

Processos de Conhecimentos	Indicadores e noções referentes aos construtos
<b>Processos de aprendizagem exploratório de aprendizagem</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Reconhecimento de fontes de conhecimento externas</li> <li>— Engajamento em projetos conjuntos de criação de conhecimento</li> <li>— Regularidade das reuniões com externos</li> <li>— Identificação de novos conhecimentos em fontes externas</li> <li>— Aquisição de conhecimento através de diversas fontes</li> <li>— Seleção e retenção de conhecimentos obtidos a partir de fontes externas</li> </ul>
<b>Processos de aprendizagem assimilativos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Interpretação compartilhada do conhecimento recém-adquirido</li> <li>— Discussão do conhecimento adquirido</li> <li>— Integração de novos conhecimentos na base de conhecimento da empresa</li> <li>— Disseminação de novos conhecimentos em toda a empresa</li> <li>— Utilização de ferramentas para disseminar conhecimento em toda a empresa</li> </ul>
<b>Processos transformadores de aprendizagem</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Criação de novos conhecimentos a partir do conhecimento adquirido</li> <li>— Reconstruindo o conhecimento adquirido</li> <li>— Facilitando a transferência e novas associações relativas ao conhecimento</li> <li>— Interpretação discursiva do conhecimento</li> <li>— Agregando novos conhecimentos ao conhecimento adquirido</li> <li>— Combinação construtiva e recombinação de conhecimento</li> </ul>
<b>Processos de aprendizagem exploratórios</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Transmute conhecimento em aplicações comerciais</li> <li>— Aplicação do conhecimento para fins comerciais</li> <li>— Lançamento de inovações para o mercado</li> <li>— Utilizando conhecimento gerado e disseminado em atividades de mercado</li> <li>— Engajar inovações de produtos ou serviços</li> <li>— Uso comercial do conhecimento</li> </ul>

Fonte: Adaptado Gebauer, et al. (2012)

A priori foi realizada uma codificação do conteúdo, que foi construída indutivamente baseada nas falas dos respondentes e nos indicadores de Gebauer et al. (2012), e iniciou-se a etapa exploratória. Com a ajuda do *Atlas.ti*, foram classificados os aspectos convergentes e os dados brutos foram transformados em uma representação do conteúdo e novos códigos foram criados a partir desta etapa. A próxima etapa foi a interpretação dos dados, que exige atenção dos pesquisadores em comparar os achados da classificação do software com as categorias criadas pela teoria. Seguindo os critérios recomendados por Bardin (2016) e Flores (1994), as falas dos entrevistados e a documentação fornecida foram confrontadas com as categorias e códigos gerados a partir da literatura, de modo a ilustrar ou representar a essência do fenômeno (Tuzzo & Braga, 2016).

Com o auxílio do *Atlas ti*, foi possível estabelecer nos dados analisados relações com as categorias estabelecidas de acordo com a revisão da literatura e assim executar a análise indutiva de conteúdo das entrevistas e dos documentos fornecidos (Woods et al., 2016). Espera-se, com isso, poder contribuir com o aprimoramento e ampliação epistemológica do campo de estudo da capacidade absorptiva, identificando as práticas de absorção de conhecimento sobretudo, no contexto da hotelaria.

## ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A amostra foi composta por gerentes de cinco hotéis distintos, situados no Estado de São Paulo. Foram selecionados respondentes com experiência no ramo de hotelaria. A Tabela 3 descreve o perfil dos entrevistados com características socioculturais.

**Tabela 3.** Perfil dos Respondentes



Entrevistado	Cargo	Tempo Empresa	Grau de Instrução	Idade	Sexo
<b>EH-1</b>	Gerente RH	9 anos	Superior em Recursos Humanos	36	M
<b>EH-2</b>	Gerente Geral	2 anos	Superior em Administração de Empresas e Economia	57	M
<b>EH-3</b>	Gerente Geral	10 anos	Superior em Administração de Empresas	35	M
<b>EH-4</b>	Gerente Geral	5 anos	Superior em Hotelaria	42	M
<b>EH-5</b>	Gerente Geral	7 anos	Superior em Administração de Empresas	38	M

Fonte: Os autores

A Tabela 4 apresenta a descrição do padrão dos hotéis em que os entrevistados trabalham.

**Tabela 4.** Padrão dos Hotéis

Entrevistado	Característica	Nº Quartos	Nº Funcionários	Idade do Hotel	Tipo do Hotel
<b>EH-1</b>	Médio Porte	216	89	23 anos	Executivo
<b>EH-2</b>	Pequeno Porte	25	28	40 anos	Casamentos, Eventos e Lazer
<b>EH-3</b>	Pequeno Porte	57	62	37 anos	Lazer
<b>EH-4</b>	Médio Porte	108	65	15 anos	Lazer
<b>EH-5</b>	Pequeno Porte	48	32	18 anos	Lazer

Fonte: Os autores

Ao analisar as narrativas foram destacados os casos que convergiam para o modelo de Gebauer *et al.* (2012). Códigos foram criados a partir destas narrativas e imputados no *Atlas.ti* para a análise de conteúdo. A Tabela 5 apresenta a descrição dos códigos gerados, bem como as principais descobertas relacionadas ao tema baseadas nas respostas dos entrevistados.

**Tabela 5.** Descrição de Códigos e Principais Descobertas

Código	Principais Descobertas
<b>Aplicação/Exploração</b>	Implantação de novo projeto
<b>Aquisição</b>	Feiras e eventos, Pesquisa de avaliação de hospedagem, Consultorias
<b>Assimilação</b>	Edição de manuais, Loog Book (livro de registro de cada setor)
<b>Disseminação de Informações</b>	Reuniões regulares
<b>Inovação</b>	Finalização de projeto diferenciado
<b>Transformação</b>	Análise de mercado para adaptação e implantação de novo serviço ou produto

Fonte: Os autores

A análise realizada com o auxílio do *software Atlas.ti* gerou um índice de magnitude dos códigos, ou seja, com os códigos que mais foram citados nas narrativas dos respondentes. A Aquisição (75) e a Inovação (59) foram os temas que emergiram como sendo os mais importantes na percepção dos entrevistados, seguidos da assimilação (51) e disseminação de informações (51), conforme apresentado na Tabela 6.

**Tabela 6.** Índice de Magnitude

	EH-1	EH-2	EH-3	EH-4	EH-5	Documentos	Referencial Teórico	Magnitude Total
Aquisição	9	19	7	8	10	10	12	75
Assimilação	8	13	2	5	9	8	6	51
Disseminação de informações	6	10	3	7	7	5	13	51
Transformação	8	12	0	5	5	6	7	43
Novas Práticas	2	11	2	8	8	7	10	48
Aplicação/ Exploração	1	5	3	2	2	3	11	27
Inovação	6	20	1	10	8	9	5	59
Totais	40	90	18	45	49	48	64	354

Fonte: Dados da pesquisa extraídos do Atlas.ti

A literatura sugere que a indústria hoteleira é baseada em conhecimento e que esse processo se dá especialmente pela interação com os hóspedes (Hallin & Marnburg, 2008; Enz & Way, 2016; Noerchoidah & Harjanti, 2019). Este estudo inferiu que as principais práticas de captação e absorção de conhecimentos externos corroboram com os indicadores da dimensão de Aquisição de Gebauer *et al.* (2012). Nos empreendimentos analisados, estas práticas se dão, com maior regularidade, pela interação entre hóspedes e funcionários, por meio dos *guest coments* (sugestões dos hóspedes) e pelas avaliações realizadas nos meios digitais, redes sociais e OTA's (Agência de Reservas *on-line*). Essas interações permitem extensiva transferência e troca de conhecimentos conforme relato de alguns entrevistados:

“Tem todos estes canais de comunicação com o hóspede, né? [...] te avalia no Trip, com a avaliação dá para saber a impressão do hóspede em relação ao trabalho que a gente está executando, né? E dessas ideias vão surgindo aqui novas ideias em torno de melhoria de processo.” (EH-2)

“[...] o principal instrumento que utilizamos para buscar informações sobre melhorias necessárias é a avaliação dos hóspedes, como eles possuem um repertório de experiências de hospedagem em outros hotéis eles sugerem inúmeras melhorias, analisamos a viabilidade de algumas melhorias e por fim implantamos algumas.” (EH-5)

Estudos destacam que a Assimilação permite à organização, analisar, processar, interpretar e compreender as informações obtidas a partir das fontes externas (Szulanski, 1996; Zahra & George, 2002; Gebauer *et al.*, 2012). As práticas de interpretação e disseminação de conhecimentos oriundos de fontes externas, como por exemplo, reuniões interdepartamentais e parcerias com fornecedores, são relevantes para criação de novas oportunidades de negócios, identificados por Gebauer *et al.* (2012) e destacado na dimensão de Assimilação (PACAP) representada na Figura 2. As entrevistas sugerem que estas práticas são regulares nas organizações objetos deste estudo e justificadas nos relatos dos entrevistados:

“[...] no nosso hotel os gestores se reúnem quase que diariamente com suas equipes, reuniões ocorrem diariamente nos departamentos e para transmitir orientações e compartilhar informações cada departamento utiliza um livro que é redigido a mão por cada turno de trabalho [...]” (EH-1)

“Então nós somos pequenos então a gente tem essa facilidade, não precisa fazer muito documento, memorando, né? faz a reunião, a gente alinha tudo, faz a reunião setorial, e vai definindo as necessidades, o fluxo de informações geralmente funciona neste formato [...]” (EH-2)

“Com relação ao armazenamento a área de RH juntamente com a liderança de cada setor insere na descrição de cargos e no manual de procedimentos, isto possibilita que novos colaboradores saibam das práticas e rotinas para desempenhar sua função de forma eficaz [...]” (EH-3)

“As reuniões são realizadas entre os líderes semanalmente na segunda feira pela manhã, participam todos os líderes e o gerente geral, nestas reuniões são discutidas as avaliações semanais dos hóspedes, assim como outros assuntos pertinentes a operação do hotel.” (EH-3)

A Capacidade Absortiva Realizada (RACAP) trata da capacidade da organização em Transformar (desenvolver e aprimorar as rotinas) e aplicar (executar e explorar) os conhecimentos externos (Zahra & George, 2002). Na dimensão Transformação, o conhecimento externo é desenvolvido e aprimorado de acordo com as necessidades da organização. A Transformação é a capacidade que a empresa tem de recombinar e reconfigurar os conhecimentos existentes com aqueles adquiridos e assimilados pela organização de fontes externas (Zahra & George, 2002; Gebauer *et al.*, 2012; Denicolai *et al.*, 2016). A Transformação resulta em rotinas que podem ser entendidas como Novas Práticas administrativas ou organizacionais que estão relacionadas às atividades diárias de acordo com as normas culturais compartilhadas pela organização (Simcsik, 2001). Os entrevistados exemplificaram alguns conhecimentos externos adquiridos e assimilados que foram Transformados em Novas Práticas:

“Com relação ao *check-out* expresso foi realizada uma análise de todas as avaliações dos hóspedes no ano de 2018, a nota com pior avaliação foi a agilidade no *check-out*, neste sentido nossa área de TI desenvolveu o sistema, me parece que buscaram informações técnicas em um hotel administrado pela marca nos Estados Unidos.” (EH-1)

“[...] a gente trouxe uma inovação que é adaptação dos nossos cardápios a esta temática de vegano e vegetariano.” (EH-2)

“[...] achamos interessante (ter uma loja na recepção e não frigobar no quarto) e montamos uma loja similar no hotel e retiramos os itens do frigobar, além de reduzir os custos com estornos o processo de *check-out* passou a ser realizado de forma mais ágil.” (EH-3)

A dimensão Aplicação/Exploração, definida por Gebauer *et al.* (2012), tem seu foco na utilização do conhecimento externo transformado. Tal dimensão é fundamentada nas rotinas que permitem às organizações ampliarem e alavancarem as capacidades existentes, ou construir novas, baseadas na incorporação do conhecimento externo adquirido, assimilado e transformado em Novas Práticas (Zahra & George, 2002). Essas rotinas oferecem mecanismos estruturais, sistêmicos e processuais que capacitam as organizações a conquistar vantagens competitivas sustentáveis (Tiemessen *et al.*, 1997; Van Den Bosch *et al.*, 1999; Zahra & George, 2002; Gebauer *et al.*, 2012; Salunke *et al.*, 2019). Neste estudo foram identificadas algumas práticas aplicadas à rotina do hotel que contribuíram para melhoria do negócio, conforme relato de alguns entrevistados:

“[...] a inovação foi implantada no ano passado (2019), modificamos o sistema de reservas. [...] implantamos um *channel manager* que gerencia as tarifas e disponibilidades de apartamentos [...] isso resultou no aumento da ocupação do empreendimento e na redução de *overbooking*, sem contar que diminuiu a sobrecarga de trabalho dos colaboradores que atuam na área de comercial. (EH-3)

“[...] implantamos um sistema nas duas piscinas do hotel de geradores de cloro eletrônicos, isto possibilitou que as piscinas tivessem sempre tratadas e reduziu nosso consumo de cloro e de outros produtos químicos que eram necessários para o tratamento da água [...]” (EH-1)

As inovações oriundas da capacidade de absorção da organização do setor de hospitalidade, exercem um papel fundamental para competitividade e o sucesso das empresas do ramo (Binder, 2019; Enz & Way, 2016). Tais organizações requerem melhorias constantes em serviços ou produtos, levando em consideração o papel fundamental dos funcionários, principalmente, dois fatores: i. funcionários que interajam com clientes; ii. disposição destes funcionários em promover melhorias nos serviços (Chang, Way e Cheng, 2018), ou seja, as inovações neste ramo ocorrem por meio de uma intensa relação entre funcionários da linha de frente e clientes que interagem e estão simultaneamente envolvidos no processo de co-criação de valor (Cadwallader *et al.*, 2010; Chang *et al.*, 2018).

“[...] um hóspede escreveu em sua avaliação que seria interessante disponibilizar ao menos duas opções de pratos veganos, como nosso chef de cozinha não era especialista neste tipo de cozinha o hotel pagou um curso para ele. Hoje existem diversas opções novas de pratos veganos no nosso cardápio. (EH-1)

“[...] tem a haver com esta parte de reservas. A gente fez toda uma reestruturação no departamento de reserva no sentido de implantar motor de reserva para reservas diretas [...] então a gente adquiriu, fez toda uma reestruturação aqui na parte comercial do hotel, e a gente buscou esta melhoria. [...] Além do que o próprio motor também puxa muita hospedagem pra uma negociação direta aqui nas reservas [...] (EH-4)

As inovações na indústria hoteleira normalmente ocorrem por meio de inovações incrementais – predominantemente captadas no ambiente externo – e são ocasionadas, em sua maioria, quando a organização enfrenta situações adversas, como por exemplo, crises, redução de faturamento e perda do mercado para concorrentes ou mesmo uma pandemia (Hon & Lui, 2016). Apesar do foco deste estudo não ter sido a atual situação que o país enfrenta de pandemia

e isolamento social, dada a especificidade e os impactos causados pela paralização das atividades econômicas em virtude da Covid-19, os respondentes relataram algumas práticas adotadas para atender os novos protocolos de segurança:

“[...] neste primeiro momento fazer um investimento em material de segurança, EPI, material de controle, materiais de higienização, tivemos que seguir todo este protocolo, treinar equipe e tudo pra seguir com isso. Então houve um investimento grande neste período. Nós não estávamos preparados pra isso.” (EH-1)

“A AB (alimentos e bebidas) mudou bastante, porque a gente está fazendo agora tudo *à la carte*, já tínhamos o buffet. Aqui é tudo pensão completa, então a gente já é bem conhecido no mercado pela gastronomia que a gente tem aqui, uma gastronomia muito boa. À noite a gente já tinha um *à la carte* muito bom e a gente transformou o dia em *à la carte* e o café da manhã a gente teve que se reinventar também. Praticamente tudo *à la carte* agora.” (EH-2)

“Tivemos que trabalhar a essência de móveis rústicos, através das mesas com madeira crua. Isso é uma coisa que também foi implantada. A gente eliminou toda a parte de toalhas de hotel [...] a gente está trabalhando tudo com a mesa de madeira crua, rústica nos restaurantes e nas áreas de *coffee break*.” (EH-3)

“Porque quando você tem que seguir estes protocolos, aí cada departamento tem a sua especificidade cada um, né? Desde o momento que chega na recepção já tem todo um protocolo para seguir a higienização das unidades mudou tudo também, o protocolo.” (EH-4)

“No início foi complicado, mas à medida que fomos treinando as equipes, os protocolos de segurança foram sendo incorporados naturalmente, a principal inovação foi que tivemos que mudar o sistema de *buffet self service* para *a la carte* e o café da manhã passamos a servir no quarto do hospede, fomos nos adaptando.” (EH-5)

Os cinco respondentes nas entrevistas mencionaram que os processos de aquisição de conhecimentos externos dos empreendimentos ocorrem frequentemente. “Inovação” foi outro termo que está em evidência e muito citado pelos respondentes, pois é o resultado dos processos da capacidade absorptiva potencial (PACAP) e realizada (RACAP).

## CONCLUSÕES

O presente estudo corrobora com o modelo proposto por Zahra e George (2002), uma vez que os achados da pesquisa constataram, por meio das entrevistas realizadas, que os hotéis possuem práticas de aquisição de conhecimentos externos similares, como por exemplo participação em feiras e eventos do setor, análise das avaliações e sugestões dos hóspedes. Porém, conhecimentos prévios de mercado foi citado por apenas um dos respondentes como forma predominante de implementação de melhorias nos serviços prestados, apesar de não ser esperado, a resposta deste entrevistado é coerente, pois a contratação de novos colaboradores possibilita que a organização aumente seu repertório de conhecimentos de mercado e, conseqüentemente, remodele práticas existentes visando promover vantagem competitiva sustentável.

A prática de aquisição predominante e compreendida como a mais importante pelos respondentes são as melhorias geradas por meio da análise das avaliações e sugestões citadas pelos hóspedes reforçando a sustentação teórica de que afirma que a interação de funcionários e clientes é fundamental para que melhorias sejam implementadas no serviço hoteleiro, fomentando a co-criação de valor (Enz & Way, 2016).

Com relação ao processo de assimilação, todos os respondentes relataram que as reuniões de equipe são fundamentais para disseminar e absorver os conhecimentos externos. Os respondentes mencionaram que as reuniões têm este caráter fundamental, pois a estrutura de um empreendimento hoteleiro não é tão burocratizada ou sistematizada quanto outros segmentos de mercado. Apenas um dos respondentes, que atua em um hotel de porte médio, mencionou que após reuniões regulares são inseridas nos manuais de procedimentos e na

descrição de cargos as novas práticas a serem adotadas. Assim, os achados da pesquisa relacionados às práticas convergentes e divergentes nos processos de aquisição, assimilação, transformação e aplicação dos conhecimentos possibilitaram afirmar que o objetivo deste estudo foi alcançado.

Este estudo contribui para o desenvolvimento do campo teórico sobre capacidade absorptiva do setor hoteleiro preenchendo uma importante lacuna na literatura que apresenta escassez de estudos que investigaram as quatro dimensões referentes as práticas de capacidades absorptivas potencial (PACAP) e realizada (RACAP), conforme apresentado por Zahra e George (2002). Como contribuição gerencial o estudo fornece um guia para os gestores das principais práticas identificadas e em como desenvolver estes processos de forma eficaz e conseqüentemente promover inovações nos serviços prestados.

O estudo apresenta importantes contribuições teóricas e gerenciais, contudo apresenta algumas limitações. Dentre elas a generalização dos achados em virtude do tamanho da amostra. Sugere-se que estudos futuros possam ser realizados com pesquisas quantitativas, permitindo generalização ou mesmo com outras fontes de coleta de dados, por exemplo, observação participante ou não participante ou mesmo grupo focal, possibilitando maiores levantamentos e contribuições práticas para a área.

## AGRADECIMENTOS

"O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) - Código de Financiamento 001".

## REFERÊNCIAS

- Anton, J. J., & Yao, D. A. (2000). *Little patents and big secrets: Managing intellectual property*. Citeseer.
- Antonelli, C. (1999). The evolution of the industrial organisation of the production of knowledge. *Cambridge journal of economics*, 23(2), 243–260.
- Bardin, L. (2016). *Análise de conteúdo (Edição revista e atualizada)* (1a.). Edições 70.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99–120.
- Benbasat, I., Goldstein, D. K., & Mead, M. (1987). The case research strategy in studies of information systems. *MIS quarterly*, 369–386.
- Bessant, J., Von Stamm, B., Moeslein, K. M., & Neyer, A.-K. (2010). Backing outsiders: Selection strategies for discontinuous innovation. *R&d Management*, 40(4), 345–356.
- Binder, P. (2019). A network perspective on organizational learning research in tourism and hospitality. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*.
- Bontis, N., Janošević, S., & Dženopoljac, V. (2015). Intellectual capital in Serbia's hotel industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*.
- Buzzacchi, L., Colombo, M. G., & Mariotti, S. (1995). Technological regimes and innovation in services: The case of the Italian banking industry. *Research Policy*, 24(1), 151–168.
- Cadwallader, S., Jarvis, C. B., Bitner, M. J., & Ostrom, A. L. (2010). Frontline employee motivation to participate in service innovation implementation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 38(2), 219–239.
- Chang, S., Gong, Y., & Shum, C. (2011). Promoting innovation in hospitality companies through human resource management practices. *International Journal of Hospitality Management*, 30(4), 812–818.
- Chang, S., Gong, Y., Way, S. A., & Jia, L. (2013). Flexibility-oriented HRM systems, absorptive capacity, and market responsiveness and firm innovativeness. *Journal of Management*, 39(7), 1924–1951.
- Christensen, C. M. (1997). *The Innovator's Dilemma*. Harvard Business School Press. Boston, MA.

- Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative science quarterly*, 128–152.
- Conner, K. R., & Prahalad, C. K. (1996). A resource-based theory of the firm: Knowledge versus opportunism. *Organization science*, 7(5), 477–501.
- Creswell, J. W. (2010). Projeto de pesquisa métodos qualitativo, quantitativo e misto. In *Projeto de pesquisa métodos qualitativo, quantitativo e misto* (3 ed., p. 296p.). Artmed.
- Cyert, R. M., & March, J. G. (1963). A behavioral theory of the firm. *Englewood Cliffs, NJ*, 2(4), 169–187.
- Deakin, H., & Wakefield, K. (2014). Skype interviewing: Reflections of two PhD researchers. *Qualitative research*, 14(5), 603–616.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532–550.
- Enz, C. A., & Way, S. A. (2016). Implementing service innovations in European hotels. *Service science*, 8(2), 97–107.
- Flick, U. (2020). Triangulation. In G. Mey & K. Mruck (Orgs.), *Handbuch Qualitative Forschung in der Psychologie: Band 2: Designs und Verfahren* (p. 185–199). Springer Fachmedien.
- Flor, M. L., Cooper, S. Y., & Oltra, M. J. (2018). External knowledge search, absorptive capacity and radical innovation in high-technology firms. *European Management Journal*, 36(2), 183–194.
- Flores, J. G. (1994). *Análisis de datos cualitativos: Aplicaciones a la investigación educativa* [PhD Thesis]. Universidad de Sevilla, Facultad de Filosofía y Ciencias de la Educación.
- Gebauer, H., Worch, H., & Truffer, B. (2012). Absorptive capacity, learning processes and combinative capabilities as determinants of strategic innovation. *European Management Journal*, 30(1), 57–73.
- Anton, J. J., & Yao, D. A. (2000). Little patents and big secrets: Managing intellectual property. Citeseer.
- Antonelli, C. (1999). The evolution of the industrial organisation of the production of knowledge. *Cambridge journal of economics*, 23(2), 243–260.
- Bardin, L. (2016). *Análise de conteúdo* (Edição revista e atualizada) (1a.). Edições 70.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99–120.
- Benbasat, I., Goldstein, D. K., & Mead, M. (1987). The case research strategy in studies of information systems. *MIS quarterly*, 369–386.
- Bessant, J., Von Stamm, B., Moeslein, K. M., & Neyer, A.-K. (2010). Backing outsiders: Selection strategies for discontinuous innovation. *R&d Management*, 40(4), 345–356.
- Binder, P. (2019). A network perspective on organizational learning research in tourism and hospitality. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*.
- Bontis, N., Janošević, S., & Dženopoljac, V. (2015). Intellectual capital in Serbia's hotel industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*.
- Buzzacchi, L., Colombo, M. G., & Mariotti, S. (1995). Technological regimes and innovation in services: The case of the Italian banking industry. *Research Policy*, 24(1), 151–168.
- Cadwallader, S., Jarvis, C. B., Bitner, M. J., & Ostrom, A. L. (2010). Frontline employee motivation to participate in service innovation implementation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 38(2), 219–239.
- Chang, S., Gong, Y., & Shum, C. (2011). Promoting innovation in hospitality companies through human resource management practices. *International Journal of Hospitality Management*, 30(4), 812–818.

- Chang, S., Gong, Y., Way, S. A., & Jia, L. (2013). Flexibility-oriented HRM systems, absorptive capacity, and market responsiveness and firm innovativeness. *Journal of Management*, 39(7), 1924–1951.
- Christensen, C. M. (1997). *The Innovator's Dilemma*. Harvard Business School Press. Boston, MA.
- Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative science quarterly*, 128–152.
- Conner, K. R., & Prahalad, C. K. (1996). A resource-based theory of the firm: Knowledge versus opportunism. *Organization science*, 7(5), 477–501.
- Creswell, J. W. (2010). Projeto de pesquisa métodos qualitativo, quantitativo e misto. In *Projeto de pesquisa métodos qualitativo, quantitativo e misto* (3 ed., p. 296p.). Artmed.
- Cyert, R. M., & March, J. G. (1963). A behavioral theory of the firm. *Englewood Cliffs, NJ*, 2(4), 169–187.
- Deakin, H., & Wakefield, K. (2014). Skype interviewing: Reflections of two PhD researchers. *Qualitative research*, 14(5), 603–616.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532–550.
- Enz, C. A., & Way, S. A. (2016). Implementing service innovations in European hotels. *Service science*, 8(2), 97–107.
- Flick, U. (2020). Triangulation. In G. Mey & K. Mruck (Eds.), *Handbuch Qualitative Forschung in der Psychologie: Band 2: Designs und Verfahren* (p. 185–199). Springer Fachmedien.
- Flor, M. L., Cooper, S. Y., & Oltra, M. J. (2018). External knowledge search, absorptive capacity and radical innovation in high-technology firms. *European Management Journal*, 36(2), 183–194.
- Flores, J. G. (1994). *Análisis de datos cualitativos: Aplicaciones a la investigación educativa [PhD Thesis]*. Universidad de Sevilla, Facultad de Filosofía y Ciencias de la Educación.
- Gebauer, H., Worch, H., & Truffer, B. (2012). Absorptive capacity, learning processes and combinative capabilities as determinants of strategic innovation. *European Management Journal*, 30(1), 57–73.
- Hallin, C. A., & Marnburg, E. (2008). Knowledge management in the hospitality industry: A review of empirical research. *Tourism management*, 29(2), 366–381.
- Herriot, P., Chalmers, C., & Wingrove, J. (1985). Group decision making in an assessment centre. *Journal of Occupational Psychology*, 58(4), 309–312.
- Hitt, M. A., Xu, K., & Carnes, C. M. (2016). Resource based theory in operations management research. *Journal of Operations Management*, 41, 77–94.
- Hon, A. H., & Lui, S. S. (2016). Employee creativity and innovation in organizations. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*.
- Jansen, J. J., Van Den Bosch, F. A., & Volberda, H. W. (2005). Managing potential and realized absorptive capacity: How do organizational antecedents matter? *Academy of management journal*, 48(6), 999–1015.
- Kim, L. (1998). Crisis construction and organizational learning: Capability building in catching-up at Hyundai Motor. *Organization science*, 9(4), 506–521.
- Lado, A. A., Boyd, N. G., & Wright, P. (1992). A competency-based model of sustainable competitive advantage: Toward a conceptual integration. *Journal of management*, 18(1), 77–91.
- 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.

- Lev, S., Fiegenbaum, A., & Shoham, A. (2009). Managing absorptive capacity stocks to improve performance: Empirical evidence from the turbulent environment of Israeli hospitals. *European Management Journal*, 27(1), 13–25.
- Lewin, A. Y., Massini, S., & Peeters, C. (2011). Microfoundations of internal and external absorptive capacity routines. *Organization science*, 22(1), 81–98.
- Loureiro, R., Ferreira, J. J., & Simões, J. M. M. (2019). Learning Dynamic Capabilities in healthcare organizations—a qualitative research. *Revista de Gestão e Sistemas de Saúde—RGSS*, 8(3), 283–296.
- Lowik, S., van Rossum, D., Kraaijenbrink, J., & Groen, A. (2012). Strong ties as sources of new knowledge: How small firms innovate through bridging capabilities. *Journal of Small Business Management*, 50(2), 239–256.
- Moorman, C., & Miner, A. S. (1998). The convergence of planning and execution: Improvisation in new product development. *Journal of marketing*, 62(3), 1–20.
- Mowery, D. C., & Oxley, J. E. (1995). Inward technology transfer and competitiveness: The role of national innovation systems. *Cambridge journal of economics*, 19(1), 67–93.
- Nelson, R. R., & Winter, S. G. (2009). *An evolutionary theory of economic change*. harvard university press.
- Noerchoidah, N., & Harjanti, D. (2019). Exploring the relationship between procedural justice and innovative work behavior in hospitality industry. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 21(1), 21–31.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1997). *Criação de conhecimento na empresa*. Elsevier Brasil.
- Parmigiani, A., & Howard-Grenville, J. (2011). Routines revisited: Exploring the capabilities and practice perspectives. *Academy of Management annals*, 5(1), 413–453.
- Peteraf, M., & Shanley, M. (1997). Getting to know you: A theory of strategic group identity. *Strategic Management Journal*, 18(S1), 165–186.
- Pisano, G. P. (2017). Toward a prescriptive theory of dynamic capabilities: Connecting strategic choice, learning, and competition. *Industrial and Corporate Change*, 26(5), 747–762.
- Polanyi, M. (1966). The logic of tacit inference. *Philosophy*, 41(155), 1–18.
- Pyo, S., Uysal, M., & Chang, H. (2002). Knowledge discovery in database for tourist destinations. *Journal of Travel Research*, 40(4), 374–384.
- Reagans, R., & McEvily, B. (2003). Network structure and knowledge transfer: The effects of cohesion and range. *Administrative science quarterly*, 48(2), 240–267.
- Richardson, R. J. (2017). *Pós-Graduação-Metodologia-Pesquisa Social: Métodos e Técnicas- Métodos Quantitativos e Qualitativos-Capítulo 5*. Editora ATLAS SA.
- Salunke, S., Weerawardena, J., & McColl-Kennedy, J. R. (2019). The central role of knowledge integration capability in service innovation-based competitive strategy. *Industrial Marketing Management*, 76, 144–156.
- Shaw, G., & Williams, A. (2009). Knowledge transfer and management in tourism organisations: An emerging research agenda. *Tourism Management*, 30(3), 325–335.
- Simcsik, T. (2001). *OSM: Organizações, sistemas e métodos*. Futura.
- Spence, M. (1984). Cost reduction, competition, and industry performance. *Econometrica: Journal of the Econometric Society*, 101–121.
- Szulanski, G. (1996). Exploring internal stickiness: Impediments to the transfer of best practice within the firm. *Strategic management journal*, 17(S2), 27–43.
- Tatto, L., & Bordin, R. A. (2016). *Filosofia e Gestão do Conhecimento: Um estudo do conhecimento na perspectiva de Nonaka e Takeuchi*. *Cadernos EBAPE. BR*, 14(2), 340–350.
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic management journal*, 28(13), 1319–1350.



- Tsai, W. (2001). Knowledge transfer in intraorganizational networks: Effects of network position and absorptive capacity on business unit innovation and performance. *Academy of management journal*, 44(5), 996–1004.
- Tuzzo, S. A., & Braga, C. F. (2016). O processo de triangulação da pesquisa qualitativa: O metafenômeno como gênese. *Revista Pesquisa Qualitativa*, 4(5), 140–158.
- Vega-Jurado, J., Gutiérrez-Gracia, A., Fernández-de-Lucio, I., & Manjarrés-Henríquez, L. (2008). The effect of external and internal factors on firms' product innovation. *Research policy*, 37(4), 616–632.
- Vergara, S. C. (2013). *Projetos e relatórios de pesquisa em administração* (14 ed.). Atlas.
- Walsh, J. P., & Ungson, G. R. (1991). Organizational memory. *Academy of management review*, 16(1), 57–91.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic management journal*, 5(2), 171–180.
- Winter, S. G. (2000). The satisficing principle in capability learning. *Strategic management journal*, 21(10–11), 981–996.
- Woods, M., Paulus, T., Atkins, D. P., & Macklin, R. (2016). Advancing qualitative research using qualitative data analysis software (QDAS)? Reviewing potential versus practice in published studies using ATLAS.ti and NVivo, 1994–2013. *Social Science Computer Review*, 34(5), 597–617.
- Zahra, S. A., & George, G. (2002). Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension. *Academy of management review*, 27(2), 185–203.
- Zahra, S. A., Sapienza, H. J., & Davidsson, P. (2006). Entrepreneurship and dynamic capabilities: A review, model and research agenda. *Journal of Management studies*, 43(4), 917–955.
- Zhang, H., Gupta, S., Sun, W., & Zou, Y. (2019). How social-media-enabled co-creation between customers and the firm drives business value? The perspective of organizational learning and social Capital. *Information & Management*, 103200.
- Zollo, M., & Winter, S. G. (2002). Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization science*, 13(3), 339–351.