

# Estudo da Evolução Conceitual- Teórica da Capacidade Absortiva no Campo da Hotelaria



## Study of the Conceptual-Theoretical Evolution of Absorptive Capacity in the Hospitality Field

Anderson Antônio de Lima - Universidade Nove de  
Julho, Brasil [andersonantoniodelima@yahoo.com.br](mailto:andersonantoniodelima@yahoo.com.br)

Benny Kramer Costa - Universidade Nove de  
Julho, Brasil [bennycosta@yahoo.com.br](mailto:bennycosta@yahoo.com.br)

Eloísa Elena Shinohara - Universidade Nove de  
Julho, Brasil [eloisa.elena@hotmail.com](mailto:eloisa.elena@hotmail.com)

Cláudia Maria da Silva Bezerra - Universidade Nove de  
Julho, Brasil [claudiamsbezerra@gmail.com](mailto:claudiamsbezerra@gmail.com)

### RESUMO

O conceito de capacidade absorptiva (ACAP) é fragmentado e com diversas definições na literatura. Ao examinar a literatura sobre ACAP no contexto da indústria hoteleira, encontramos apenas um estudo classificado como revisão sistemática elaborado por Shawa & Williams (2009), contudo com enfoque em investigar como a gestão do conhecimento pode influenciar no desempenho de empresas hoteleiras. Há escassez de estudos mais amplos sobre a evolução conceitual-teórica da ACAP e suas respectivas dimensões na indústria hoteleira reforçando a necessidade de novos estudos deste tipo. Por meio de uma Revisão Sistemática de literatura, este estudo tem por objetivo mapear a evolução conceitual-teórica das dimensões da ACAP em organizações da indústria hoteleira, identificar os principais temas emergentes e apresentar uma agenda para estudos futuros. Realizou-se levantamentos de artigos sobre ACAP e hotéis nas bases de dados Web of Science, Scopus e EBSCOhost. Foram selecionados 47 estudos após a aplicação de critérios de inclusão e exclusão, que foram classificados de acordo com suas

perspectivas teóricas, metodológicas e temáticas. Os resultados possibilitam afirmar que os estudos foram elaborados com base em uma diversidade de teorias, além da abordagem da capacidade absorptiva, teorias do conhecimento e de competitividade também foram utilizadas para analisar os processos que formam a capacidade absorptiva de forma isolada. Foi constatado que aproximadamente 80% dos estudos da amostra utilizaram métodos quantitativos. A principal contribuição teórica do estudo é a apresentação da evolução conceitual-teórica da capacidade absorptiva no campo da hotelaria. Além disso, ao analisar em profundidade os estudos da amostra, foi possível codificá-los em três temas principais: aquisição de conhecimentos em clusters (distritos) de hotéis, inovação em serviços e ACAP e o impacto no desempenho de empresas hoteleiras. Em termos gerenciais o estudo retrata aos gestores como os processos da capacidade absorptiva podem influenciar o desempenho organizacional.

**Palavras-chave:** Capacidade Absortiva, Hotelaria, Inovação, Revisão Sistemática da Literatura

## **ABSTRACT**

The concept of absorptive capacity (ACAP) is fragmented and has several definitions in the literature. When examining the literature on ACAP in the context of the hotel industry, we found only one study classified as a systematic review prepared by Shawa & Williams (2009), however with a focus on investigating how knowledge management can influence the performance of hotel companies. There is a dearth of broader studies on the conceptual-theoretical evolution of ACAP and its respective dimensions in the hotel industry, reinforcing the need for further studies of this type. Through a systematic literature review, this study aims to map the conceptual-theoretical evolution of the dimensions of ACAP in organizations in the hotel industry, identify the main emerging themes and present an agenda for future studies. Surveys of articles on ACAP and hotels were carried out in the Web of Science, Scopus and EBSCOhost databases. 47 studies were selected after applying inclusion and exclusion criteria, which were classified according to their theoretical, methodological and thematic perspectives. The results make it



possible to state that the studies were developed based on a diversity of theories, in addition to the absorptive capacity approach, theories of knowledge and competitiveness were also used to analyze the processes that form the absorptive capacity in isolation. It was found that approximately 80% of the studies in the sample used quantitative methods. The main theoretical contribution of the study is the presentation of the conceptual-theoretical evolution of the absorptive capacity in the field of hospitality. In addition, when analyzing the sample studies in depth, it was possible to code them in three main themes: knowledge acquisition in hotel clusters (districts), service innovation and ACAP and the impact on the performance of hotel companies. In managerial terms, the study portrays to managers how the processes of absorption capacity can influence organizational performance.

**Keywords:** Absorptive Capacity, Hospitality, Innovation, Systematic Literature Review

## INTRODUÇÃO

Capacidade absorptiva (ACAP) é um conceito fragmentado e com diversas definições presentes na literatura. Apesar da fragmentação do conceito há consenso que se refere a capacidade das organizações de adquirir e usar conhecimentos externos com a finalidade de obter vantagem competitiva sustentada. Trata-se de um conceito complexo que é formado pelas dimensões de aquisição, assimilação, transformação e utilização de conhecimentos (Cohen & Levinthal, 1990; Lev et al., 2009; Zahra & George, 2002; Zhang et al., 2019).

Os primeiros estudos sobre o conceito investigaram o papel da Pesquisa & Desenvolvimento (P&D) no incremento de inovações, o surgimento do conceito na literatura foi introduzido por Cohen & Levinthal (1990). Apesar do foco inicial relacionar a capacidade absorptiva e a inovação por meio da área de P&D, os estudos seguintes ampliaram a relação do fenômeno em nível organizacional e interorganizacional (Tsai, 2001; Zhang et al., 2019).



Ao longo da evolução do conceito de capacidade absorptiva, ocorreu um imbricamento com outros fenômenos organizacionais, como por exemplo, gestão do conhecimento e aprendizagem organizacional. Estudos relacionados a estas temáticas proliferaram na literatura, inclusive abrangendo diversas áreas do conhecimento, entre elas ciências sociais aplicadas e economia. Apesar deste crescimento exponencial estudos focados em investigar a evolução deste conceito na literatura de hotelaria são escassos, devido a isto é possível afirmar que os estudos ainda são incipientes na literatura e, conseqüentemente, não contribuem de forma efetiva para área gerencial (Enz & Way, 2016).

A literatura sobre capacidade absorptiva no campo da hotelaria apresenta apenas alguns estudos. Contudo estes estudos foram voltados em analisar separadamente o impacto das fontes internas de captação de conhecimentos internos na performance organizacional (Binder, 2019) ou na influência das fontes externas de conhecimentos na performance organizacional (Hon & Lui, 2016).

A indústria hoteleira é caracterizada pela utilização constante de novos conhecimentos, ou seja, as organizações inseridas nesta indústria devem captar e processar conhecimentos externos para implantar melhorias nos serviços prestados. Parte destas informações são captadas por meio da interação com os hóspedes que devido as suas experiências anteriores e expectativas sobre o serviço, sugerem melhorias. Esta interação se dá por meio de um processo extensivo de produção e compartilhamento de conhecimentos, este processo pode ser melhor compreendido pela ótica da capacidade absorptiva (Hallin & Marnburg, 2008; Noerchoidah & Harjanti, 2019).

O resultado de um processo eficaz de absorção de conhecimentos é a inovação, seja, incremental ou disruptiva, pois impactam positivamente a competitividade e o sucesso dos empreendimentos inseridos na indústria hoteleira (Binder, 2019; Enz & Way, 2016). A atividade humana entre os colaboradores e os hóspedes que ocorre de forma intensiva em



empreendimentos hoteleiros promove as inovações. Os colaboradores e os hóspedes estão imersos simultaneamente no processo de criação e aplicação das inovações (Cadwallader et al., 2010; Chang et al., 2011).

Neste contexto os colaboradores que interagem com os hóspedes possuem um papel crítico para facilitar a implantação de melhorias sugeridas pelos hóspedes (Cadwallader et al., 2010; Chang et al., 2011). O papel dos colaboradores da linha de frente é essencial, mas além disso os processos de aquisição, assimilação, transformação e aplicação dos conhecimentos externos devem ser priorizados pela organização a acontecerem de forma eficaz. Isso é o que define a capacidade de absorção de conhecimentos externos pela organização (Cohen & Levinthal, 1990; Lowik et al., 2012; Noerchoidah & Harjanti, 2019).

Ao examinar os estudos publicados sobre capacidade absorptiva (ACAP) no contexto da indústria hoteleira, emergiu da pesquisa apenas um estudo com revisão sistemática de literatura. Entretanto este estudo, realizado por Shawa & Williams (2009), focou em analisar apenas o papel da gestão do conhecimento e compartilhamento de conhecimentos entre colaboradores no ambiente interno das organizações da indústria hoteleira. Portanto, pode-se concluir que há uma escassez de estudos mais amplos sobre a evolução conceitual-teórica da capacidade absorptiva e suas respectivas dimensões na indústria hoteleira reforçando a necessidade de novos estudos deste tipo.

A indústria hoteleira é afetada por rápidas mudanças no ambiente externo, que podem se tornar um obstáculo para a criação e manutenção de vantagens competitivas (World Travel & Tourism Council, 2018). Nessa indústria a gestão do conhecimento pode promover a inovação e o desempenho organizacional (por exemplo, o desenvolvimento de novos serviços) desempenhando fundamental papel no sucesso das organizações (Pattanasing, Aujirapongpan & Srimai, 2019; Kim & Lee, 2012).

Assim, uma revisão abrangente da literatura é importante para que gestores e demais profissionais que atuam na indústria hoteleira mantenham-se informados sobre os últimos desenvolvimentos e tendências emergentes



do segmento. Com relação a literatura, especialmente para a academia uma revisão da literatura proporciona o mapeamento de oportunidades de estudos futuros, além de identificar desafios futuros do campo (Tranfield *et.al*, 2003).

Apesar da revisão da literatura realizada por Shaw e Williams (2009), pouco se sabe sobre as dimensões da capacidade absorptiva em organizações da indústria hoteleira. Com o intento de preencher essas lacunas, o objetivo deste estudo foi evidenciar a evolução teórica-conceitual das dimensões da capacidade absorptiva em organizações da indústria hoteleira, por meio da Revisão Sistemática da Literatura (RSL), (Petticrew & Roberts, 2008; Tölkes & Butzmann, 2018).

A capacidade absorptiva tem exercido papel secundário nos estudos acerca da aquisição do conhecimento, boa parte dos estudos relacionados à temática tem adotado enfoque a partir de teorias de gestão e compartilhamento de conhecimentos (Santoro & Usai, 2018; Zapata & Arroyo, 2017; Garcia-Almeida & Yu, 2015; Brookes, 2014; Kim & Lee, 2012).

Com base nisso, uma perspectiva mais ampla na sistematização dos tipos de estudos foi adotada, buscou-se mapear as perspectivas teóricas, perspectivas metodológicas, principais temas emergentes e apresentar uma agenda para estudos futuros sobre capacidade absorptiva na indústria hoteleira nesta RSL (Tranfield *et al.*, 2003).

O estudo está estruturado da seguinte forma, esta introdução, a próxima seção apresenta uma visão geral sobre os fundamentos e evolução da capacidade absorptiva e as correntes teóricas existentes. Isto é seguido por uma seção sobre metodologia, que descreve o processo de coleta e organização de dados. As duas seções subsequentes apresentam os achados empíricos e uma análise crítica deles. A parte final do artigo apresenta as conclusões e sugestões para trabalhos futuros.

## Referencial Teórico



## Capacidade absorptiva

O conceito de capacidade absorptiva (ACAP) foi apresentado no início da década de 1990, os autores Cohen e Levinthal (1990) afirmaram em seu estudo seminal que capacidade absorptiva deve ser compreendida como a capacidade organizacional em adquirir, transformar e utilizar para fins comerciais conhecimentos externos, isto possibilita maximizar vantagens competitivas sustentáveis (Zahra & George, 2002; Lev et al., 2009; Gebauer et al., 2012; Dzhengiz & Niesten, 2019).

Outros importantes estudos presentes na literatura conceituaram a capacidade absorptiva como um conjunto complexo de habilidades específicas para codificar o conhecimento tácito em explícito, esta codificação permite que a organização reconfigure sua base de recursos de acordo com as mudanças e pressões ambientais (Mowery & Oxley, 1995; Zahra & George, 2002; Tzeng & Cheng-Hua, 2019).

O conhecimento que está enraizado no subconsciente dos indivíduos é classificado como tácito, este tipo de conhecimento dificilmente é internalizado ou compartilhado diferentemente do conhecimento explícito que pode ser compartilhado e transferido com facilidade, uma vez que é verbalizado e pode ser expressado através das habilidades dos indivíduos (Nonaka & Takeuchi, 1997; Polanyi, 1966; Tatto & Bordin, 2016).

Uma das principais características da indústria hoteleira é a alta rotatividade de colaboradores, isto causa impactos negativos na transformação de conhecimentos tácitos em explícitos e conseqüentemente afeta a capacidade da organização em adquirir vantagem competitiva sustentável (Hjalager, 2002; Vila et al., 2012). A transformação de conhecimentos tácitos em explícitos e seu compartilhamento ocorre frequentemente por meio de práticas de imitação, observação, reuniões informais com os colaboradores e habilidades práticas (Okumus, 2013).

A capacidade de absorção implica na capacidade de reconhecer, adquirir, assimilar, utilizar e até mesmo aproveitar o conhecimento disponível no ambiente externo para desenvolver inovações nos serviços prestados ou





melhorar o desempenho organizacional (Cohen & Levinthal, 1990; Tortoriello, 2015; Tsai, 2001). Portanto, a capacidade absorptiva depende da atitude de admitir procedimentos externos para a realização de tarefas internas na organização.

Existem diversas definições na literatura sobre capacidade absorptiva, trata-se de um conceito fragmentado que é compreendido por diferentes lentes teóricas, apesar da fragmentação da temática um corpo influente de autores defendem que a capacidade absorptiva é um tipo específico de capacidade dinâmica, estes autores entendem que a capacidade dinâmica de absorção de conhecimentos é a capacidade organizacional de recombinação e reconfiguração de recursos, práticas e rotinas para atender as mudanças e pressões do ambiente visando promover vantagem competitiva sustentada em relação aos concorrentes, sobretudo em mercados dinâmicos e turbulentos (Gebauer et al., 2012; Pisano, 2017; Teece, 2007; Zahra et al., 2006; Zollo & Winter, 2002).

O estudo seminal que formou a corrente teórica que defende que a capacidade absorptiva deve ser compreendida como um tipo específico de capacidade dinâmica foi elaborado por Zahra & George (2002), o modelo de capacidade absorptiva apresentado na obra destes autores é considerado o mais influente na literatura, este modelo diferencia a capacidade absorptiva em duas dimensões, a primeira dimensão é denominada capacidades potenciais (PACAP), esta dimensão é formada pelos processos de aquisição de conhecimentos externos e assimilação destes conhecimentos pelos membros da organização e capacidades realizadas (RACAP) que é formada pelos processos de transformação e aplicação dos conhecimentos em inovações ou melhorias nos produtos ou serviços prestados (Gebauer et al., 2012).

A capacidade absorptiva potencial (PACAP) refere-se à capacidade organizacional em buscar e adquirir novos conhecimentos fora dos limites organizacionais, a aquisição é o ponto de partida para executar a capacidade absorptiva potencial. Trata-se de práticas e ações de uma





organização para extrapolar suas fronteiras geográficas para obtenção de conhecimentos considerados críticos a sua competitividade, existem três características das práticas de aquisição de conhecimentos externos que são capazes de influenciar a capacidade absorptiva da organização: intensidade, velocidade e direção (Zahra & George, 2002; Gebauer et al., 2012; Denicolai et al., 2016). O processo de assimilação envolve tentativas da organização em absorver os conhecimentos captados fora das suas fronteiras, a assimilação é composta pelas práticas e rotinas que possibilitam analisar, processar, interpretar e compreender as informações obtidas a partir de fontes externas (Szulanski, 1996; Zahra & George, 2002; Gebauer et al., 2012).

A capacidade absorptiva realizada (RACAP) é a segunda dimensão da capacidade absorptiva e refere-se a aptidão da organização em alterar e aplicar os novos conhecimentos, a capacidade absorptiva realizada é composta por duas dimensões, transformação e exploração (Zahra & George, 2002).

Após os processos de aquisição e assimilação, as organizações iniciam o processo de transformação, os conhecimentos externos são transformados para se ajustar ao contexto interno de uma empresa, isso é necessário, porque mesmo novos conhecimentos criados por outras subsidiárias da mesma organização, raramente estão prontos para serem aplicados pela subsidiária receptora devido à rigidez inerente do conhecimento (Fortwengel, 2017; Szulanski, 1996).

Em outras palavras a transformação é a capacidade da organização de desenvolver e aprimorar as rotinas que facilitam a combinação dos conhecimentos existentes e os conhecimentos que foram adquiridos e assimilados pela organização (Zahra & George, 2002; Gebauer et al., 2012; Denicolai et al., 2016).

Além disso, uma vez que o processo de transformação está repleto de tentativas e erros significativos, um maior nível de confiança entre os membros da organização pode contribuir para a realização desse processo



(Argote & Guo, 2016). Por fim, o processo de exploração do conhecimento refere-se à habilidade da organização em utilizar o conhecimento externo para fins comerciais (Tzeng, 2019; Zahra & George, 2002).

A formalização e as rotinas organizacionais, são ferramentas complementares ao processo de exploração do conhecimento externo, uma vez que ampliam e potencializam a utilização do conhecimento externo, isto ocorre através da construção de padrões regulares e previsíveis de ações organizacionais para obter benefícios de conhecimento externo (Martinkenaite & Breunig, 2016; Paraponaris et al., 2015). Nesse sentido, a formalização está relacionada ao nível que o conhecimento externo é codificado e transcrito em normas, regras, procedimentos ou orientações (Chaudhary 2019; Salunke et al., 2019).

Uma vez formalizado, o conhecimento externo é armazenado na memória organizacional e pode ser acessado, distribuído e recuperado facilmente, assim, pode guiar os colaboradores em utilizar os conhecimentos da melhor forma possível. A formalização é possível devido a rotinização, que se trata do grau em que a execução das atividades organizacionais no ambiente organizacional é uniforme, invariável e consistente. Sendo assim, se as organizações conseguirem implementar rotinas para controlar melhor o comportamento dos colaboradores de acordo com o conhecimento já codificado em regras e procedimentos, então elas poderão utilizar este conhecimento de forma mais frequente (Prior et al., 2018). As dimensões PACAP e RACAP do modelo de capacidade absorptiva proposto por Zahra e George são apresentadas na Figura 1.



Dimensões	Componentes	Papel e Importância	Citações
<b>Aquisição</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Investimentos prévios</li> <li>• Conhecimento prévio               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Intensidade</li> <li>• Velocidade</li> <li>• Direção</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Busca de escopo</li> <li>• Esquema perceptivo               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Novas conexões</li> </ul> </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)

**Figura 1 – Dimensões da Capacidade Absortiva**

**Fonte:** Zahra e George (2002)

O contexto em que um hotel está inserido exige a busca de aprendizado constante (Zapata & Arroyo, 2017) portanto, ao estimular a capacidade absorptiva, introduzindo novos conhecimentos e utilizando-os na operação, o desempenho organizacional pode ser melhorado. As altas taxas de rotatividade de funcionários no setor hoteleiro (Hjalager, 2002), podem afetar a retenção de informações e conhecimentos existentes na organização. A interação da equipe da linha de frente com os hóspedes é uma fonte importante de informações sobre o mercado e o próprio negócio, de modo que a taxa de rotatividade é prejudicial e pode causar perda significativa de conhecimento. Por isso, outro motivo é apresentado para que a gestão do conhecimento e a transferência seja implementada de forma profissional no setor hoteleiro (Gjelsvik, 2002; Tzeng, 2019; Yang & Wan, 2004).

O processo de aquisição e transferência de conhecimento certamente envolve diversos colaboradores, uma delas é detentora do conhecimento e outra é o destinatário do conhecimento. O resultado da aquisição do conhecimento depende do esforço de ambas as partes a partir das quais os



receptores podem desempenhar um papel mais importante (Tzeng, 2019). A classificação das perspectivas teóricas dos estudos será realizada com base no modelo de Zahra e George (2002) que afirma que a capacidade absorptiva é um constructo multidimensional composto pelas capacidades potenciais (PACAP) e capacidades realizadas (RACAP) e com os quatro processos, sendo aquisição e assimilação da PACAP e transformação e exploração RACAP.

A capacidade absorptiva exerce papel secundário na produção de pesquisas. O conhecimento é considerado por estudiosos de negócios como o recurso mais valioso que uma empresa pode deter. A gestão do conhecimento é fundamental em todo o planejamento estratégico organizacional, pois pode proporcionar um crescente desenvolvimento econômico (Santoro & Usai, 2018). Nesse sentido Idrees *et al.*, 2018, destacam que o compartilhamento de conhecimento permite que os hotéis reúnam informações sobre possíveis futuros funcionários que trabalham em hotéis semelhantes.

Este tipo de informalidade refere-se ao fato de que tais relações não são estabelecidas nem mantidas por acordo escrito, equilibrando a concorrência com o compartilhamento de conhecimento. Tal experiência pode ajudar os atuais funcionários seniores a progredir, transferindo-os para seus associados, além de evitar dispêndios e impedir que o hotel ganhe uma reputação adversa, que poderia comprometer futuros candidatos a emprego (Idrees *et al.*, 2018).

A capacidade absorptiva apoia de forma complementar o compromisso da gestão da qualidade, contribuindo para atividades relacionadas à melhoria, aprendizagem e inovação no trabalho com foco no cliente. Da mesma forma a cooperação com fornecedores, a gestão de processos e melhor coordenação de colaboração entre os membros da cadeia de suprimentos, permitem que as organizações compartilhem conhecimento e gerem novas ideias a serem exploradas e assimiladas (Pertusa-Ortega *et al.*, 2021; Daghfous & Barkhi, 2009).



## Métodos

### Coleção de dados

O presente estudo é definido em termos metodológicos como um revisão sistemática de literatura, as técnicas que compõe uma revisão sistemática foram introduzidas por pesquisadores de diversos campos, incluindo ciências políticas, ciências sociais e ciências biológicas, estas técnicas foram desenvolvidas com o objetivo de superar as limitações, preconceitos e a falta de rigor das revisões de literatura tradicionais, uma vez que as revisões denominadas tradicionais não empregam métodos sistemáticos que possibilitam comparar com o nível de rigor metodológico de uma revisão sistemática (Chalmers et al., 1993; Gough et al., 2012).

A elaboração de uma revisão sistemática de literatura deve ser baseada na padronização, transparência e possibilidade de replicação, sendo assim é necessário que o pesquisador apresente de forma explícita quais os bancos de dados utilizados, idiomas incluídos, palavras-chave utilizadas como *strings* de busca e critérios de inclusão e exclusão de artigos da amostra (Farrington et al., 2017).

Os procedimentos sistemáticos de uma revisão sistemática recomendados por Tranfield *et al.* (2003) são amplamente aceitos por pesquisadores para identificar e examinar a literatura relevante, os procedimentos sugeridos por estes autores possibilitam reduzir a subjetividade do pesquisador e fornece recomendações sobre como desenvolver conclusões lógicas referente ao que já foi aprendido e o que ainda precisa ser aprendido sobre um determinado fenômeno (Farrington et al., 2017; Omerzel, 2016). Seguindo as recomendações destes autores, os procedimentos adotados neste estudo incluem as etapas de coleta de dados, análise da pertinência do estudo sobre a temática e conclusões.

Nesta pesquisa realizamos uma análise e síntese dos estudos que compõe a amostra através de uma análise de conteúdo destes estudos. O



objetivo da revisão sistemática proposta por este estudo é evidenciar a evolução teórica-conceitual das dimensões da capacidade absorptiva em organizações da indústria hoteleira presentes na literatura. Incluindo o mapeamento das principais tendências dos estudos, os métodos utilizados, agenda de pesquisas futuras e as principais teorias utilizadas nos estudos da amostra (Petticrew & Roberts, 2008; Tölkes & Butzmann, 2018).

Na primeira fase desta revisão sistemática, foi realizada uma busca abrangente por literatura relevante. A pesquisa bibliográfica se baseou em três importantes bancos de dados científicos, a saber: *Web of Science*, *Scopus* e *EBSCOhost*. Essas bases de dados cobrem um grande número de periódicos revisados por pares relacionados a capacidade absorptiva, aprendizagem organizacional, gestão do conhecimento e conhecimento organizacional e geralmente são escolhidas para revisões sistemáticas da literatura (Omerzel, 2016; Oh & Kim, 2017; Farrington et al., 2017).

Primeiramente foi realizada uma busca visando identificar estudos sobre capacidade absorptiva na indústria hoteleira na base *Web of Science*, foram inseridos os *strings* de busca no campo tópico (título, resumo e palavras chave) "*absorptive capacity*" and *hotel*", foram adicionados os asteriscos para capturar os termos tanto no singular como no plural, foram encontrados 58 artigos, visando a replicabilidade foram excluídos quatro estudos publicados em 2020, pois mais artigos sobre a temática podem ser publicadas após este estudo, sendo assim os resultados limitados ao ano de 2019 foram de 54 estudos.

Os tipos de estudos buscados para compor a amostra da presente pesquisa foram artigos e revisões, sendo assim foram excluídos seis artigos da amostra inicial de 54 estudos, resultando em 48 artigos. Foram selecionados apenas estudos publicados em áreas relacionadas ao escopo desta pesquisa, neste caso, *business, management e hospitality leisure sports tourism*, resultando em 41 estudos selecionados. Nessa base de dados não foi necessário aplicar filtro por língua, uma vez que os 41 estudos selecionados foram publicados na língua inglesa.



Uma busca similar foi realizada na base de dados Scopus. Foram inseridas as *strings* de busca nos campos título, resumo e palavras-chave, “*absorptive capacit\**” and *hotel\**, foram adicionados os asteriscos para capturar os termos tanto no singular como no plural. Foram encontrados 21 artigos, visando a replicabilidade foram excluídos dois estudos publicados em 2020, pois mais artigos sobre a temática podem ser publicados após este estudo nesta base. Sendo assim, os resultados limitados ao ano de 2019 foram de 19 estudos.

Os tipos de estudos buscados para compor a amostra da presente pesquisa foram artigos e revisões. Sendo assim, foram excluídos quatro artigos da amostra inicial de 19 estudos, resultando em 15 artigos. Foram selecionados apenas estudos publicados em áreas relacionadas ao escopo desta pesquisa, neste caso, *business, management and accounting* resultando em 12 estudos que foram selecionados nesta base de dados. Não foi necessário aplicar filtro por língua, uma vez que os 21 estudos selecionados foram publicados na língua inglesa.

Por fim foi realizada busca similar na base de dados EBSCOhost, foram inseridos *strings* de busca no campo resumo, “*absorptive capacit\**” and *hotel\**, foram adicionados os asteriscos para capturar os termos tanto no singular como no plural. Foram encontrados 15 artigos, visando a replicabilidade foram excluídos dois estudos publicados em 2020, pois mais artigos sobre a temática podem ser publicados após este estudo nesta base. Sendo assim os resultados limitados ao ano de 2019 foram de 13 estudos.

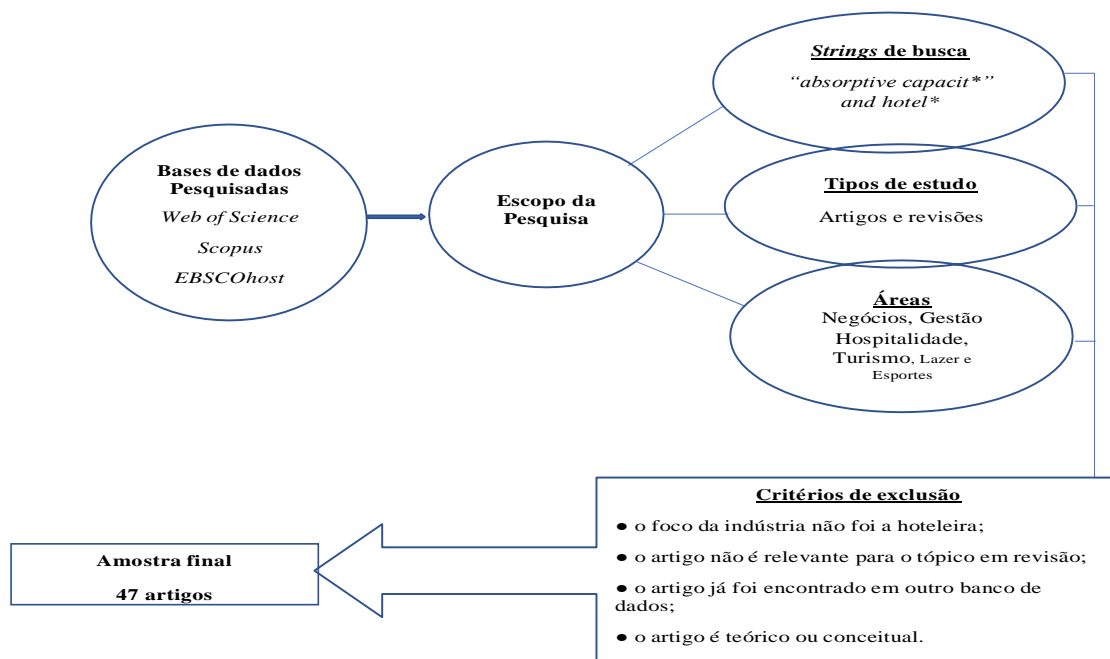
Os 41 artigos provenientes da base *Web of Science*, os 12 estudos da base *Scopus* e os 13 estudos da base *EBSCOhost* foram agrupados por meio de importação ao *software State of the Art through Systematic Review (StArt)*, desenvolvido pelo Laboratório de Pesquisa em Engenharia de *Software (LaPES)* da Universidade Federal de São Carlos (UFSCAR). A pesquisa primária produziu um total de 66 artigos, que foram analisados posteriormente pela análise do título e resumo de cada artigo, utilizando os seguintes critérios de exclusão:





- o foco da indústria não foi a hoteleira;
- o artigo não é relevante para o tópico em revisão;
- o artigo já foi encontrado em outro banco de dados;
- o artigo é teórico ou conceitual.

Aplicando esses critérios, restaram 47 artigos, que foram posteriormente submetidos a uma leitura aprofundada. Por se tratar de uma revisão sistemática que também visa analisar os métodos empregados nos estudos, foram excluídos da amostra estudos conceituais, ou, seja foram considerados apenas artigos empíricos elaborados com a adoção de métodos qualitativos, quantitativos ou métodos mistos. Os procedimentos utilizados para seleção da amostra são apresentados na Figura 2.



**Figura 2: Seleção da amostra e critérios empregados**

Fonte: Autores

## Amostra

A amostra foi composta por 47 artigos, publicados entre 2003 e 2019, em 32 periódicos (Tabela 1). Os periódicos *Tourism Management* (5), *International Journal of Hospitality Management* (5) e *Service Industries Journal* (5),

apresentaram o maior número de artigos em nossa amostra. Aproximadamente 50% dos artigos da amostra foram publicados em revistas específicas de turismo e o restante em revistas de gestão, engenharia da produção e serviços.

**Tabela 1**  
**Periódicos e Fator de Impacto**

Periódicos e fator de impacto da amostra				
Periódico	Amostra	Fator de Impacto		Qualis
		JCR - 2019	SJR - 2019	
Tourism Management	5	7.432	3.068	A1
International Journal of Hospitality Management	5	6.701	2.217	A1
Service Industries Journal	5	Indexado apenas na base Scopus	0,629	A2
Cornell Hospitality Quarterly	2	3.833	1.053	A2
Journal of Business Research	3	Indexado apenas na base Scopus	1.871	A1
Asian Business e Management	1	Indexado apenas na base Scopus	0,460	A2
International Journal of Innovation and Learning	1	Indexado apenas na base Scopus	0,220	A3
Journal of Quality Assurance in Hospitality and Tourism	1	Indexado apenas na base Scopus	0,632	A2
Academia Revista Latinoamericana	1	0,739	0,315	A3
Anatólia International Journal of Tourism	1	Sem JCR	Sem SRJ	B1
Current Issues in Tourism	1	4.147	1.404	A1
International Journal of Contemporary Hospitality Management	1	5.667	2.200	A1
Journal of Knowledge Management	1	4.745	1.752	A1
Asian Pacific Journal of Tourism Research	1	Indexado apenas na base Scopus	0,720	A2
International Journal of Knowledge Management	1	Sem JCR	0,223	A3
Academy of Management Journal	1	7.571	11.190	A1
European Journal of International Management	1	2.145	0,750	A3
International Entrepreneurship and Management	1	3.472	1.164	A2
Academy of Management Review	1	8.413	7.482	A1
Journal of International Business Studies	1	9.158	4.994	A1
Administrative Science Quarterly	1	8.391	11.493	A1
Journal of Hospitality and Tourism Technology	1	2.792	0,894	A2
Journal of Cleaner Production	1	7.246	1.886	A1
Asian Social Science	1	Sem JCR	0,120	A3
South Asian Journal of Business Studies	1	Sem JCR	0,208	A2
Management Research Review	1	Sem JCR	0,510	A2
Pasos-Revista de Turismo Y Patrimonio Cultural	1	Sem JCR	Sem SRJ	B1
Tourism Economics	1	1.819	0,611	A2
International Journal of Hospitality and Tourism	1	Sem JCR	0,557	A2
Organization Science	1	2.790	5.557	A1
Technovation	1	5.729	2.795	A1
Tourism and Hospitality Management - Croatia	1	Sem JCR	0,290	A3

Fonte: Autores



## Procedimentos de análise

Para realizar a análise de dados o estudo seguiu os procedimentos recomendados por Pickering e Byrne (2014) primeiramente os artigos que compõe a amostra foram organizados e classificados de acordo com o ano de publicação, posteriormente por autor(es), título e fator de impacto SJR da base *Scopus (Elsevier)* e JCR da base *Web of Science (Thompson Reuters)*. Foi necessário utilizar uma série de análises para extrair à perspectiva teórica de cada estudo, método de pesquisa empregado e os temas apresentados nestes estudos.

As perspectivas teóricas foram sintetizadas com base nas teorias, abordagens, frameworks e modelos teóricos apresentados na seção de fundamentação teórica dos estudos. Com o objetivo de aumentar a compreensão, o agrupamento das perspectivas teóricas foi realizado de forma mais abrangente, conforme apresentado na Tabela 1.

Ao realizar o agrupamento quanto as perspectivas metodológicas foram considerados estudos elaborados com a adoção de métodos quantitativos, qualitativos e métodos mistos, nesta etapa foi excluído desta análise o estudo de Martínez-Martínez *et al.* (2018) por se tratar de um estudo classificado como teórico-conceitual. Por exemplo, um artigo foi considerado quantitativo se empregasse na análise técnicas estatísticas, como por exemplo, análise fatorial, anova, modelagem de equações estruturais e regressão linear. Por fim cada estudo da amostra foi agrupado com base no tema que foi abordado de forma predominante.

## RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os resultados e a discussão da presente pesquisa serão apresentados nesta seção, os achados serão discutidos em três pontos específicos. Primeiramente as perspectivas metodológicas dos estudos serão apresentadas e discutidas, incluindo as técnicas utilizadas para a análise dos



dados dos estudos da amostra, posteriormente as perspectivas teóricas dos estudos e por fim as perspectivas temáticas.

## Perspectivas metodológicas

A Tabela 2 apresenta os estudos que empregaram métodos qualitativos, a Tabela 3 métodos quantitativos e a Tabela 4 métodos mistos (qualitativa e quantitativa). A análise dos métodos empregados nos estudos constatou que a abordagem predominante empregada foi quantitativa, da amostra de 47 estudos, 39 utilizaram métodos quantitativos, correspondendo a 83,2% do total da amostra, apenas seis estudos foram codificados como qualitativos, representando 12,7% da amostra e somente dois estudos foram elaborados por meio de métodos mistos, corresponde a apenas 4,1% da amostra selecionada nesta pesquisa.

**Tabela 2**  
**Estudos classificados como qualitativos**

PERSPECTIVAS METODOLÓGICAS – MÉTODOS QUALITATIVOS					
Estudos	Estratégia	Unidade de análise	Amostra	Recorte	Técnica de análise de dados
<b>Idrees <i>et al.</i> (2019)</b>	Teoria fundamentada	Hotéis	1	transversal	Não apresenta
<b>Brookes (2014)</b>	Estudo de caso único	Franquia master de hotéis	1	transversal	Análise de conteúdo
<b>Pajouh <i>et al.</i> (2012)</b>	Estudo de caso único	Hotéis	1	longitudinal	Análise de conteúdo e triangulação de dados
<b>Pace (2016)</b>	Estudo de casos múltiplos	Consultorias de hotéis	14	transversal	Análise de conteúdo
<b>Tzeng (2019)</b>	Teoria fundamentada	Hotéis	1	longitudinal	Codificação de teoria fundamentada
<b>Abdelkader &amp; Belkhodja (2019)</b>	Estudo de casos múltiplos	Hotéis	9	transversal	Análise de conteúdo e análise de dados cruzados

**Fonte:** Autores

Os estudos codificados como qualitativos (Tabela 2) foram elaborados com três estratégias empregadas em estudos qualitativos. Os estudos de Brookes (2014) e Pajouh *et al.* (2012) foram elaborados através da estratégia de pesquisa de estudo de caso único, por outro lado os estudos realizados por Pace (2016) e Abdelkader e Belkhodja (2019) adotaram estudo de caso



múltiplos e por fim os estudos de Idrees *et al.* (2019) e Tzeng (2019) optaram por adotar teoria fundamentada. Cada uma das estratégias corresponde a 33,33% da amostra de seis estudos codificados como qualitativos.

Apesar dos seis estudos qualitativos utilizarem três estratégias diferentes de pesquisa, os instrumentos de coleta de dados adotados em todos os estudos qualitativos foram entrevistas semiestruturadas e dados secundários. A técnica de análise de dados predominante nos estudos qualitativos foi análise de conteúdo, sendo que 66,66% dos estudos relataram que utilizaram esta técnica de análise, contudo um estudo não apresentou na seção de métodos qual foi a técnica de análise de dados empregada Idrees *et al.* (2019).

Com relação a unidade de análise quatro estudos qualitativos (66,6%) da amostra de estudos codificados como qualitativos focaram em estudar hotéis. Com relação ao recorte apenas dois estudos qualitativos optaram por uma análise longitudinal, isto pode ser compreendido devido as dificuldades na elaboração deste tipo de estudo.

A Tabela 3 apresenta os estudos codificados como quantitativos, foram a escolha de mais de 80% dos estudos que compõe a amostra da presente pesquisa. Contudo inúmeras técnicas de análise de dados foram utilizadas nos estudos codificados como quantitativos. Duas técnicas foram predominantes, modelagem de equações estruturais foi a técnica principal escolhida por 18 estudos (46,2%) e regressão linear em 12 estudos (30,8%), os demais estudos utilizaram como técnica principal, análise fatorial (5), correlação (2), regressão múltipla (1) e análise de coexistência (1).

Apesar de não ser a técnica principal a análise fatorial foi utilizada em conjunto com as demais técnicas em 33 estudos dos 39 estudos codificados como quantitativos (representando 84,6% do total da amostra). O estudo de Rodríguez *et al.* (2019) utilizou a técnica de coexistência, sua utilização não é comum em comparação com as outras técnicas apresentadas.

Com relação a unidade de análise dos estudos classificados como quantitativos, 29 estudos focaram na investigação de hotéis,



correspondendo a 74,3% da amostra de estudos quantitativos. Quatro estudos utilizaram como unidade de análise hotéis e restaurantes (10,2%), os outros nove estudos desta amostra investigaram recepcionistas de hotéis (2 estudos), gerentes de hotéis (1), agências de viagens (1), distritos turísticos (1), avaliações de hóspedes (1). Diferentemente das diversas unidades de análise utilizadas nos estudos quantitativos os instrumentos de coleta de dados adotados nestes estudos são similares, pois 32 estudos (82,1%) coletaram os dados da pesquisa através de questionários e sete estudos (17,9%) através de dados secundários.

**Tabela 3**  
**Estudos classificados como quantitativos**

MÉTODOS QUANTITATIVOS			
Estudos	Unidade de análise	Amostra	Técnica de análise de dados
Pattanasing <i>et al.</i> (2019)	Hotéis	109	Análise Fatorial, anova e modelagem de equações estruturais
Batra & Dey (2019)	Hotéis	127	Regressão linear
Rezvani <i>et al.</i> (2019)	Avaliações de hóspedes	241.521	Correlação e regressão linear
Marco-Lajara <i>et al.</i> (2019)	Hotéis	2003	Modelagem de equações estruturais
Wilke <i>et al.</i> (2019)	Hotéis	151	Análise fatorial e correlação
Pongsathornwivat <i>et al.</i> (2019)	Hotéis	84	Correlação e regressão linear
Lee <i>et al.</i> (2019)	Funcionários da linha de frente de hotéis	227	Modelagem de equações estruturais
Nieves e Osorio (2019)	Hotéis	109	Análise fatorial e modelagem de equações estruturais
Chang <i>et al.</i> (2018)	Recepcionistas de hotéis	294	Análise fatorial, regressão linear e modelagem de equações estruturais
Marco-Lajara <i>et al.</i> (2018)	Hotéis	2003	Regressão linear múltipla
Nieves e Diaz-Meneses (2018)	Hotéis	134	Análise fatorial e regressão linear múltipla
Liu <i>et al.</i> (2018)	Agências de viagens	324	Não apresenta
Santoro e Usai (2018)	Hotéis	129	Regressão linear
Zapata e Arroyo (2017)	Hotéis	141	Modelagem de equações estruturais
Marco-Lajara <i>et al.</i> (2017)	Distritos turísticos	113	Regressão linear
Marco-Lajara <i>et al.</i> (2016)	Hotéis	2003	Análise fatorial e regressão linear
Peiro-Signes <i>et al.</i> (2015)	Hotéis e agências de viagens	Não apresenta	Análise fatorial e anova
Garcia-Almeida e Yu (2015)	Hotéis	31	Correlação e regressão linear
Thomas e Wood (2014)	Hotéis	259	Análise fatorial e modelagem de equações estruturais



Nieves <i>et al.</i> (2014)	Hotéis	109	Análise fatorial e anova
Nieves <i>et al.</i> (2014)	Hotéis	109	Análise fatorial e regressão linear múltipla
Kim e Lee (2012)	Funcionários de hotéis	327	Modelagem de equações estruturais
Aizpurua <i>et al.</i> (2011)	Hotéis	244	Análise fatorial e modelagem de equações estruturais
Garcia-Almeida <i>et al.</i> (2011)	Hotéis	105	Análise fatorial e modelagem de equações estruturais

**Fonte:** Autores

Métodos mistos foram empregados em apenas dois estudos da amostra, estes estudos estão representados na Tabela 4. Os autores destes estudos combinaram técnicas qualitativas e quantitativas nas etapas de levantamento e análise dos dados. Por exemplo, Durmus e Podubnii (2019), utilizaram métodos qualitativos, mais especificamente estudos de casos múltiplos e entrevistas semiestruturadas com nove gerentes de hotéis para elaborar um questionário sobre a relação entre capacidade absortiva potencial (PACAP) e capacidade absortiva (RACAP) na performance de hotéis cinco estrelas com selo sustentável no Chipre, posteriormente o questionário foi aplicado a 74 gerentes de outros hotéis.

No estudo de Hufei *et al.* (2018) os autores construíram o questionário utilizado na etapa qualitativa através de um estudo de casos múltiplos. A etapa qualitativa foi desenvolvida com o levantamento de dados por meio de entrevistas semiestruturadas com gerentes de 18 hotéis da China sobre estratégias utilizadas para obtenção de vantagem competitiva, após a formulação do questionário ele foi aplicado a 734 gerentes de hotéis com operações na China. Os dois estudos classificados como mistos em termos metodológicos apresentam nos resultados uma etapa qualitativa através da análise de conteúdo das entrevistas.

**Tabela 4**  
**Estudos classificados como métodos mistos**

MÉTODOS MISTO					
Estudos	Estratégia	Unidade de análise	Amostra	Recorte	Técnica de análise de dados
Durmus e Podubnii (2019)	Estudo de casos múltiplos	Hotéis	9 entrevistas em profundidade e 74 questionários	transversal	Análise de conteúdo e regressão linear





<b>Hufei <i>et al.</i> (2018)</b>	Estudo de casos múltiplos	Hotéis	18 entrevistas (método Delphi) e 734 questionários	transversal	Análise de conteúdo e ANOVA
-----------------------------------	---------------------------	--------	--	-------------	-----------------------------

**Fonte:** Autores

## Perspectivas teóricas

As teorias de base que foram utilizadas na elaboração dos estudos da amostra são apresentadas na Tabela 5. A maioria dos estudos (13), construíram a base teórica a partir de teorias de gestão e compartilhamento de conhecimentos, como por exemplo, Santoro e Usai (2018); Zapata e Arroyo (2017); Garcia-Almeida e Yu (2015); Brookes (2014); Kim e Lee (2012). Apesar dos autores investigarem uma das dimensões da capacidade absorptiva (aquisição, assimilação, transformação e aplicação de conhecimentos), esses estudos focaram em analisar a transferência de conhecimentos entre colaboradores, entre unidades da mesma rede hoteleira e entre hotéis pertencentes a cluster de turismo. Neste sentido os estudos não podem ser classificados conceitualmente com o enfoque na capacidade absorptiva, desta forma, foi possível identificar que a ACAP exerce papel secundário nos estudos relacionados a aquisição de conhecimento.

**Tabela 5**  
**Teorias de base dos estudos da amostra**

Teorias de base dos estudos da amostra		
Teorias de base	Amostra	Estudos
Visão baseada em recursos (RBV)	3	Pongsathornwivat <i>et al.</i> (2019); Brown <i>et al.</i> (2003); Al-Shami <i>et al.</i> (2019)
Capacidades dinâmicas	3	Pattanasing <i>et al.</i> (2019); Liu <i>et al.</i> (2018); Rodríguez <i>et al.</i> (2019)
Visão baseada no conhecimento	5	Marco-Lajara <i>et al.</i> (2019); Nieves e Osorio (2019); Nieves e Diaz-Meneses (2018); Nieves <i>et al.</i> (2014); Nieves <i>et al.</i> (2014)
Teoria das aglomerações industriais/clusters/distritos industriais	4	Marco-Lajara <i>et al.</i> (2018); Marco-Lajara <i>et al.</i> (2017); Marco-Lajara <i>et al.</i> (2016); Peiro-Signes <i>et al.</i> (2015).
Inovação	3	Chang <i>et al.</i> (2018); Petrou e Daskalopoul (2008); Guisado-González <i>et al.</i> (2013), Kumar <i>et al.</i> (2008)
Gestão do conhecimento e compartilhamento conhecimento organizacional	13	Santoro e Usai (2018); Zapata <i>et al.</i> (2017); Garcia-Almeida e Yu (2015); Brookes (2014); Kim e Lee (2012); Pajouh <i>et al.</i> (2012); Aizpurua <i>et al.</i> (2011); Garcia-Almeida <i>et al.</i> (2011); Yang (2009, 2010); Abdelkader e Belkhdja (2019); Idrees <i>et al.</i> (2019); Avdimiotis (2016)
Capacidade absorptiva	8	Tzeng (2019); Thomas e Wood (2014); Pace (2016); Durmus e Podubnii (2019); Binder (2019); Hufei <i>et al.</i> (2018); Mao <i>et al.</i> (2016); Wilke <i>et al.</i> (2019).
Aprendizagem organizacional	2	Boronat-Navarro e Garcia-Joerger (2019); Rezvani <i>et al.</i> (2019)
Comportamento inovador	2	Elidemir <i>et al.</i> (2019); Lee <i>et al.</i> (2019)
<b>Outras teorias utilizadas</b>		



Gestão da qualidade	1	Daghfous e Barkhi (2009)
Inteligência competitiva	1	Bao (2019)
Teoria do sistema de memória transitiva	1	Batra e Dey (2019)

**Fonte:** Autores

Entre os estudos codificados no grupo que adotou as teorias de gestão e transferência de conhecimentos para fundamentação teórica, há uma diversidade de análises. O estudo de Garcia-Almeida e Yu (2015) analisou os determinantes do sucesso da transferência de conhecimento na expansão internacional das empresas hoteleiras da Espanha, o estudo concluiu que a compatibilidade cultural potencializa o sucesso na transferência de conhecimentos em hotéis de redes hoteleiras com operações em diversos países. Ou seja, transferência de conhecimentos entre colaboradores da mesma organização.

Por outro lado, o estudo de Idrees *et al.* (2019) forneceu uma explicação teórica e prática para a natureza e as razões para o compartilhamento de conhecimento interorganizacional em um grupo informal de hotéis cinco estrelas concorrentes na indústria de turismo religioso e hospitalidade da Arábia Saudita.

A segunda base teórica mais utilizada nos estudos foi capacidade absorptiva (n=8). No início da presente pesquisa esperava-se que esta lente teórica fosse predominante, uma vez que, a busca realizada para levantamento dos artigos nas bases de dados foi executada com a palavra-chave “*absorptive capacit\**”. Contudo, os resultados possibilitam afirmar que estudos alicerçados em teorias de gestão e compartilhamento de conhecimentos utilizaram como pano de fundo fundamentos conceituais de capacidade absorptiva, tais como assimilação e exploração do conhecimento adquirido dentro e fora da organização (Santoro & Usai, 2018; Zapata & Arroyo, 2017; Garcia-Almeida & Yu, 2015; Brookes, 2014; Kim & Lee, 2012; Pajouh *et al.*, 2012; Aizpurua *et al.*, 2011; Garcia-Almeida *et al.*, 2011; Yang, 2009, 2010; Abdelkader & Belkhodja, 2019; Idrees *et al.*, 2019; Avdimiotis, 2016).



Apenas os estudos de Thomas e Wood (2014), Durmus e Podubnii (2019) e Binder (2019), deste grupo utilizaram como base o modelo de Zahra e George (2002), que afirma que a capacidade absorptiva é composta por duas dimensões (capacidade absorptiva potencial e capacidade absorptiva realizada), e pelos processos de aquisição, assimilação, transformação e aplicação de conhecimentos. Os outros cinco estudos (Marco-Lajara et al., 2019; Nieves & Osorio, 2019; Nieves & Diaz-Meneses, 2018; Nieves et al., 2014; Nieves et al., 2014) pertencentes a este grupo investigaram apenas o processo de aquisição de conhecimentos de fontes externas ou o processo de utilização dos conhecimentos para fins comerciais.

Alguns estudos utilizaram como base a visão baseada em recursos (RBV) e a perspectiva de capacidades dinâmicas, considerada um desdobramento da RBV. A capacidade absorptiva é um tipo específico de capacidades dinâmicas na visão de Zahra e George (2002). Sendo assim, os estudos que utilizaram como base teórica a visão baseada em recursos (Pongsathornwiwat et al., 2019; Brown, Dev & Zhou, 2003; Al-Shami et al. 2019) e capacidades dinâmicas (Pattanasing et al., 2019; Liu et al., 2018; Rodríguez et al., 2019), investigaram recursos dinâmicos e a relação com a vantagem competitiva na indústria hoteleira.

Como exemplos, o estudo de Pattanasing *et al.* (2019) que analisou evidências empíricas sobre as relações causais entre os efeitos das capacidades dinâmicas, organização de alto desempenho e desempenho organizacional das empresas hoteleiras em um destino turístico de classe mundial. O outro estudo, de Brown *et al.* (2003) investigou como a vantagem competitiva de uma empresa enraizada em seu conhecimento tácito e codificado afeta sua escolha do modo de entrada no mercado externo.

Outras teorias também foram identificadas nos estudos analisados, teoria de clusters (teoria da aglomeração e de distritos industriais) foi utilizada por quatro estudos. Estes estudos analisaram os benefícios para aquisição de conhecimentos externos em hotéis instalados em distritos industriais Marco-



Lajara *et al.* (2018); Marco-Lajara *et al.* (2017); Marco-Lajara *et al.* (2016); Peiro-Signes *et al.* (2015).

Já a visão baseada em conhecimentos foi empregada na fundamentação teórica em cinco estudos da amostra. Os estudos classificados neste grupo analisaram a importância do conhecimento como um recurso estratégico para obtenção de vantagem competitiva na indústria hoteleira Marco-Lajara *et al.* (2019); Nieves e Osorio (2019); Nieves e Diaz-Meneses (2018); Nieves *et al.* (2011); Nieves *et al.* (2014).

Por fim os demais estudos da amostra utilizaram a teoria de aprendizagem organizacional (Boronat-Navarro & Garcia-Joerger 2019; Rezvani *et al.*, 2019), inovação (Chang *et al.*, 2018; Petrou & Daskalopoul, 2008; Guisado-González *et al.*, 2008), comportamento inovador (Elidemir *et al.*, 2019; Lee *et al.*, 2019) , inteligência competitiva (Bao, 2019) , gestão da qualidade (Daghfous & Barkhi, 2009) e teoria da memória transitiva (Batra & Dey, 2019) . Esta diversidade de teorias de base utilizadas demonstra que a capacidade absorptiva como afirmado anteriormente é um conceito multidimensional, fragmentado e que devido a sua complexidade, acaba exercendo papel secundário, nos estudos envolvendo conceitos de aprendizagem organizacional e teorias de gestão de conhecimento.

### **Perspectivas temáticas**

Ao analisar os principais temas aprofundados, codificamos cada artigo em um dos três temas principais: aquisição de conhecimentos em clusters (distritos) de hotéis, inovação em serviços e ACAP e o impacto o desempenho de empresas hoteleiras. Os estudos que permitiram a sintetização nestes quatro temas são apresentados na Tabela 6. Apenas três estudos não permitiram classificação com base na sua temática.



**Tabela 6**  
**Temáticas dos estudos da amostra**

Codificação dos temas do estudos da amostra	
Temas	Estudos
Aquisição e transferência de conhecimentos em clusters de hotéis	Marco-Lajara <i>et al.</i> (2018); Marco-Lajara <i>et al.</i> (2017); Marco-Lajara <i>et al.</i> (2016); Peiro-Signes <i>et al.</i> (2015); Nieves e Diaz-Meneses (2018); Mao <i>et al.</i> (2016); Pajouh <i>et al.</i> (2012).
O papel da inovação em serviços hoteleiros na obtenção de vantagem competitiva de hotéis	Guisado-González <i>et al.</i> (2013); Binder (2019); Petrou e Daskalopoul (2008); Bao (2019); Pace (2016); Al-Shami <i>et al.</i> (2019); Kumar <i>et al.</i> (2008); Nieves <i>et al.</i> (2014); Thomas e Wood (2014); Chang <i>et al.</i> (2018); Nieves e Osorio (2019); Lee <i>et al.</i> (2019); Liu <i>et al.</i> (2018); Elidemir <i>et al.</i> (2019); Aizpurua <i>et al.</i> (2011); Kim e Lee (2012).
Capacidade absortiva e o impacto no desempenho de empresas hoteleiras	Pattanasing <i>et al.</i> (2019); Batra e Dey (2019); Rezvani <i>et al.</i> (2019); Wilke <i>et al.</i> (2019); Pongsathornwiwat <i>et al.</i> (2019); Garcia-Almeida e Yu (2015); Nieves, Haller <i>et al.</i> (2014); Brown <i>et al.</i> (2003); Durmus e Podubnii (2019); Hufei <i>et al.</i> (2018); Zapata e Arroyo (2017); Rodríguez <i>et al.</i> (2019); Brookes (2014); Tzeng (2019); Yang (2010); Garcia-Almeida <i>et al.</i> (2011); Santoro e Usai (2018); Idrees <i>et al.</i> (2019); Avdimiotis (2016).
Outras temáticas	Daghfous e Barkhi (2009); Boronat-Navarro e Garcia-Joerger (2019); Yang (2009); Abdelkader e Belkhodja (2019).

**Fonte:** Autores

A codificação temática dos estudos da amostra possibilitou a classificação em três grandes temáticas. Estudos com o tema principal focado em relacionar algum dos processos que formam a capacidade absortiva (aquisição, assimilação, transformação e aplicação de conhecimentos externos) com a melhoria na performance dos hotéis foram predominantes com 19 estudos, entre estes estudos cabe citar o estudo de Durmus e Podubnii (2019).

Trata-se de estudo robusto, uma vez que foi elaborado com métodos mistos (qualitativo e quantitativo). Este estudo é o único classificado com base na perspectiva teórica que elaborou o estudo com base no modelo de capacidade absortiva proposto por Zahra e George (2002). Os demais, investigaram de forma isolada apenas um dos quatro processos (aquisição, assimilação, transformação e aplicação).

A segunda temática que concentra mais estudos refere-se ao papel da inovação de serviços hoteleiros na vantagem competitiva dos hotéis, 16



estudos foram classificados com esta temática. De certa forma é compreensível, pois os fundamentos da capacidade absorptiva são indissociáveis de inovação, inclusive o fenômeno foi introduzido por Cohen e Levinthal (1990) em um estudo que relacionava a capacidade da organização em desenvolver inovações com base em conhecimentos que foram captados no ambiente externo e codificados visando aplicação comercial pelas organizações.

Neste grupo temático, cabe destacar o estudo elaborado por Thomas e Wood (2014), que investigou a inovação no nível organizacional com a lente do modelo de capacidade absorptiva proposto por Zahra e George (2002), ou seja, através dos processos de aquisição, assimilação, transformação e aplicação de conhecimentos externos para inovar. Este estudo é importante, pois é um dos poucos da amostra que utiliza um modelo validado sobre capacidade absorptiva para compreender como as inovações ocorrem em serviços hoteleiros.

Por outro lado, os demais estudos classificados nesta temática relacionam a capacidade de inovar com diversos temas relacionados a capacidade absorptiva, como por exemplo, inteligência competitiva (Bao, 2019), compartilhamento de conhecimentos (Aizpurua et al., 2011) e visão baseada no conhecimento (Nieves & Osorio, 2019).

A terceira temática codificada é composta por sete estudos, este grupo investigou a aquisição e transferência de conhecimentos em cluster de hotéis. Nestes estudos o foco foi em relacionar a presença em cluster a maior facilidade na aquisição e compartilhamento de conhecimentos externos. Neste grupo cabe destacar o estudo de Marco-Lajara et al. (2016) que analisou até que ponto o conhecimento interno e externo afeta o desempenho dos hotéis espanhóis situados nos distritos turísticos do litoral mediterrâneo.

Os demais estudos presentes neste grupo investigaram fontes internas ou fontes externas de conhecimentos. Por fim quatro estudos foram codificados como “outras temáticas”, como por exemplo, gestão



estratégica de tecnologia de informações em hotéis e aspectos individuais dos colaboradores na aprendizagem do indivíduo.

## CONCLUSÕES

No presente estudo, buscamos elaborar uma revisão sistemática consistente sobre capacidade absorptiva no campo da hotelaria, analisamos as perspectivas metodológicas, perspectivas teóricas e os temas que foram utilizados nos estudos selecionados sobre capacidade absorptiva em hotéis. Recomendamos que novos estudos sejam elaborados, sobretudo qualitativos para investigar em profundidade como ocorrem os processos de aquisição, assimilação, transformação e aplicação dos conhecimentos captados no ambiente externo, uma vez que identificamos na nossa análise uma escassez de estudos qualitativos sobre o fenômeno.

O estudo ocasionou diversas descobertas que fundamentam comentários breves, primeiramente com relação aos métodos empregados nos estudos, métodos quantitativos corresponderam a mais de 80% da amostra analisada e a forma de análise de dados predominante nestes estudos qualitativos foi modelagem de equações estruturais Kim e Lee (2012) e Thomas e Wood (2014). Neste sentido constata-se a escassez de estudos qualitativos, isto pode ser compreensível se analisarmos a possibilidade de generalização de um estudo quantitativo.

Contudo análises qualitativas são fundamentais para investigar em profundidade como ocorrem os processos de capacidade absorptiva no ambiente interno das organizações. As perspectivas teóricas da amostra formaram nove grupos, sendo que a teoria de base predominante que foi adotada foi Gestão do conhecimento e compartilhamento do conhecimento organizacional com 13 estudos, esta diversidade de teorias corrobora que a capacidade absorptiva está relacionada com outras teorias de conhecimento e competitividade e que em muitas pesquisas exerce





papel secundário nos estudos acerca dos processos de aquisição de conhecimento.

As perspectivas temáticas foram classificadas em três grupos: capacidade absorptiva e o impacto no desempenho de empresas hoteleiras, o papel da inovação em serviços hoteleiros na obtenção de vantagem competitiva de hotéis e aquisição e transferência de conhecimentos em clusters de hotéis.

Apesar da classificação com base no tema alguns estudos investigaram de forma secundária aspectos relacionados a outro tema. Como por exemplo, o estudo de Thomas e Wood (2014) que predominantemente analisou a inovação pela ótica do modelo de capacidade absorptiva de Zahra e George (2002) e de forma secundário inferiu que os hotéis que executam os processos de capacidade absorptiva com eficácia obtêm vantagem competitiva sustentável. Desta forma, também adentra a temática denominada capacidade absorptiva e o impacto no desempenho de empresas hoteleiras. Isto nos permite afirmar que as temáticas não são necessariamente exclusivas e sim em alguns casos complementares.

Além disso, a capacidade absorptiva apoia de forma secundária, o compromisso da gestão da qualidade e do conhecimento. A gestão da qualidade contribui para atividades relacionadas à melhoria, aprendizagem e inovação no trabalho com foco no cliente (Pertusa-Ortega et al., 2021; Daghfous & Barkhi, 2009). Enquanto a gestão do conhecimento é fundamental em todo o planejamento estratégico organizacional, pois pode proporcionar um crescente desenvolvimento econômico (Santoro & Usai, 2018). O compartilhamento de conhecimento permite que os hotéis reúnam informações sobre possíveis futuros funcionários que trabalham em hotéis semelhantes (Idrees et al., 2018). Da mesma forma a cooperação com fornecedores, a gestão de processos e melhor coordenação de colaboração entre os membros da cadeia de suprimentos, permitem que as organizações compartilhem conhecimento e gerem novas ideias a serem exploradas e assimiladas (Pertusa-Ortega et al., 2021; Daghfous & Barkhi, 2009).



## Limitações e avenidas para pesquisas futuras

Esta pesquisa possui algumas limitações que devem ser apresentadas, que podem inclusive ser um caminho interessante para novas pesquisas. Em primeiro lugar o estudo levantou artigos em apenas três bases de dados, *Web of Science*, *Scopus* e *EBSCOhost*, apesar destas bases concentrarem periódicos com fator de impacto elevado, alguns periódicos que possuem artigos publicados sobre capacidade absorptiva em hotéis foram desconsiderados.

Apesar destes periódicos não serem considerados tão importantes devido ao seu fator de impacto, pode ser que algum estudo importante sobre capacidade absorptiva no campo da hotelaria não tenha sido identificado. Neste sentido recomenda-se que estudos futuros ampliem o escopo da busca nas bases de dados considerando mais bases e utilizando a técnica de amostragem *snowball*, que consiste em identificar todos os estudos sobre determinado tema para análise da relevância através de critérios de inclusão e exclusão.

A análise de dados permite apresentar outra limitação, que se refere a utilização apenas do termo capacidade absorptiva para identificar estudos. Como uma corrente de autores entende que a capacidade absorptiva é um tipo de capacidade dinâmica (Zahra & George, 2002; Gebauer et. al, 2012) recomenda-se que estudos futuros ampliem a busca utilizando termos considerados sinônimos ou relacionados a capacidade absorptiva, como por exemplo, aprendizagem organizacional, gestão do conhecimento, recursos dinâmicos e capacidades dinâmicas.

Por fim, ao analisar os métodos utilizados no estudo constatamos a necessidade de estudos futuros utilizarem métodos qualitativos e métodos mistos, que são escassos na investigação do fenômeno. Somente oito estudos (6 métodos qualitativos e 2 métodos mistos) da amostra de 47 foram elaborados através destes métodos. Apesar da importância de métodos



quantitativos com relação a possibilidade de generalização, estudos qualitativos são importantes para investigar em profundidade temas contemporâneos (Yin, 2010). Também é necessário que estudos futuros adotem nas pesquisas um recorte longitudinal para analisar a evolução/desenvolvimento do fenômeno ao longo dos anos.

## REFERÊNCIAS

- Argote, L., & Guo, J. M. (2016). Routines and transactive memory systems: Creating, coordinating, retaining, and transferring knowledge in organizations. *Research in Organizational Behavior*, 36, 65–84. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2016.10.002>
- Binder, P. (2019). A network perspective on organizational learning research in tourism and hospitality. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-04-2017-0240>
- 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. <https://doi.org/10.1007/s11747-009-0151-3>
- Chalmers, I., Enkin, M., & Keirse, M. J. (1993). Preparing and updating systematic reviews of randomized controlled trials of health care. *The Milbank Quarterly*, 411–437. <https://doi.org/10.2307/3350409>
- 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. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2011.01.001>



- Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative science quarterly*, 128–152. <https://doi.org/10.2307/2393553>.
- Denicolai, S., Ramirez, M., & Tidd, J. (2016). Overcoming the false dichotomy between internal R&D and external knowledge acquisition: Absorptive capacity dynamics over time. *Technological Forecasting and Social Change*, 104, 57–65. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2015.11.025>.
- Enz, C. A., & Way, S. A. (2016). Implementing service innovations in European hotels. *Service science*, 8(2), 97–107. <https://doi.org/10.1287/serv.2015.0121>.
- Farrington, T., Curran, R., Gori, K., O’Gorman, K. D., & Queenan, C. J. (2017). Corporate social responsibility: Reviewed, rated, revised. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-05-2015-0236>.
- Fortwengel, J. (2017). Understanding when MNCs can overcome institutional distance: A research agenda. *Management International Review*, 57(6), 793–814. <https://doi.org/10.1007/s11575-017-0327-x>.
- 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. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2011.10.004>.
- Gjelsvik, M. (2002). Hotels as learning arenas. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 2(1), 31–48. <https://doi.org/10.1080/150222502760347527>.
- Gough, D., Thomas, J., & Oliver, S. (2012). Clarifying differences between review designs and methods. *Systematic reviews*, 1(1), 28. <https://doi.org/10.1186/2046-4053-1-28>.
- Hallin, C. A., & Marnburg, E. (2008). Knowledge management in the hospitality industry: A review of empirical research. *Tourism management*, 29(2), 366–381. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2007.02.019>.



- Hjalager, A.-M. (2002). Repairing innovation defectiveness in tourism. *Tourism management*, 23(5), 465–474. [https://doi.org/10.1016/S0261-5177\(02\)00013-4](https://doi.org/10.1016/S0261-5177(02)00013-4).
- Hon, A. H., & Lui, S. S. (2016). Employee creativity and innovation in organizations. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-09-2014-0454>.
- Idrees, I. A., Vasconcelos, A. C., & Ellis, D. (2018). Clique and elite: Inter-organizational knowledge sharing across five star hotels in the Saudi Arabian religious tourism and hospitality industry. *Journal of Knowledge Management*. <https://doi.org/10.1108/JKM-07-2017-0276>.
- Kim, L. (1997). The dynamics of Samsung's technological learning in semiconductors. *California Management Review*, 39(3), 86–100. <https://doi.org/10.2307/41165900>.
- 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. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2008.04.001>.
- 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. Doi: 10.1111 / j.1540-627x.2012.00352.x.
- Martínez-Martínez, A., Zumel-Jiménez, C., & Cegarra-Navarro, J.-G. (2018). A theoretical framework for key processes on environmental knowledge management. *Anatolia*, 29(4), 605–613. <https://doi.org/10.1080/13032917.2018.1519180>.
- Martinkenaite, I., & Breunig, K. J. (2016). The emergence of absorptive capacity through micro–macro level interactions. *Journal of Business Research*, 69(2), 700–708. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.08.020>.



- 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. <https://doi.org/10.1093/oxfordjournals.cje.a035310>.
- Noerchoidah, N., & Harjanti, D. (2019). Exploring the relationship between procedural justice and innovative work behavior in hospitality industry. *Journal Manajemen dan Kewirausahaan*, 21(1), 21–31. <https://doi.org/10.9744/jmk.21.1.21-31>.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1997). *Criação de conhecimento na empresa*. Elsevier Brasil.
- Okumus, F. (2013). Facilitating knowledge management through information technology in hospitality organizations. *Journal of Hospitality and Tourism Technology*. <https://doi.org/10.1108/17579881311302356>.
- Omerzel, D. G. (2016). Sustainable tourism business: An introduction to the thematic issue. *Managing Global Transitions*, 14(1), 3.
- Paraponaris, C., Sigal, M., Aribi, A., & Dupouët, O. (2015). The role of organizational and social capital in the firm's absorptive capacity. *Journal of Knowledge Management*. <https://doi.org/10.1108/JKM-05-2015-0169>.
- Pertusa-Ortega, E. M., Tarí, J. J., Pereira-Moliner, J., Molina-Azorín, J. F., & López-Gamero, M. D. (2021). Developing ambidexterity through quality management and their effects on performance. *International Journal of Hospitality Management*, 92, 102720. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102720>.
- Petticrew, M., & Roberts, H. (2008). *Systematic reviews in the social sciences: A practical guide*. John Wiley & Sons.
- Pickering, C., & Byrne, J. (2014). The benefits of publishing systematic quantitative literature reviews for PhD candidates and other early-career researchers. *Higher Education Research & Development*, 33(3), 534–548. <https://doi.org/10.1080/07294360.2013.841651>.



- 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. <https://doi.org/10.1093/icc/dtx026>.
- Polanyi, M. (1966). The logic of tacit inference. *Philosophy*, 41(155), 1–18.
- Santoro, G., & Usai, A. (2018). Knowledge exploration and ICT knowledge exploitation through human resource management. *Management Research Review*. <https://doi.org/10.1108/MRR-07-2017-0215>.
- Shaw, G., & Williams, A. (2009). Knowledge transfer and management in tourism organisations: An emerging research agenda. *Tourism Management*, 30(3), 325–335. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2008.02.023>.
- Szulanski, G. (1996). Exploring internal stickiness: Impediments to the transfer of best practice within the firm. *Strategic management journal*, 17(S2), 27–43. <https://doi.org/10.1002/smj.4250171105>.
- 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. <http://dx.doi.org/10.1590/1679-395141463>.
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic management journal*, 28(13), 1319–1350. <https://doi.org/10.1002/smj.640>.
- Tölkes, C., & Butzmann, E. (2018). Motivating pro-sustainable behavior: The potential of green events—A case-study from the Munich Streetlife Festival. *Sustainability*, 10(10), 3731.
- Tortoriello, M. (2015). The social underpinnings of absorptive capacity: The moderating effects of structural holes on innovation generation based on external knowledge. *Strategic Management Journal*, 36(4), 586–597. <https://doi.org/10.3390/su10103731>.





- 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. <https://doi.org/10.3390/su10103731>.
- 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. <https://doi.org/10.5465/3069443>.
- Tzeng, C.-H. (2019). Executing absorptive capacity: A case study of spillover utilization by a domestic firm in China's hotel industry. *Asian Business & Management*, 1–26. <https://doi.org/10.5465/3069443>.
- Yang, J.-T., & Wan, C.-S. (2004). Advancing organizational effectiveness and knowledge management implementation. *Tourism Management*, 25(5), 593–601. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2003.08.002>.
- Zahra, S. A., & George, G. (2002). Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension. *Academy of management review*, 27(2), 185–203. <https://doi.org/10.5465/amr.2002.6587995>.
- 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. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2006.00616.x>.
- Zapata, J. L., & Cavazos Arroyo, J. (2017). Incidence of variables in the Transfer of Tacit Knowledge of Marketing in the hotel sector of Playa del Carmen city, Mexico.
- 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. <https://doi.org/10.1016/j.im.2019.103200>.



Zollo, M., & Winter, S. G. (2002). Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization science*,13(3), 339–351.

<https://doi.org/10.1287/orsc.13.3.339.2780>

