

**CAPACIDADE ABSORTIVA E SISTEMAS DE CONTROLE  
DE GESTÃO: UMA ARTICULAÇÃO POSSÍVEL? ANÁLISE  
DOS ESTUDOS NA INDÚSTRIA DE SERVIÇOS E SERVIÇOS  
HOTELEIROS**

**ABSORPTIVE CAPACITY AND MANAGEMENT CONTROL  
SYSTEMS: A POSSIBLE ARTICULATION? ANALYSIS  
OF STUDIES IN THE SERVICE INDUSTRY AND HOTEL**

DOI: [HTTP://DX.DOI.ORG/10.13059/RACEF.V15I2.1151](http://dx.doi.org/10.13059/RACEF.V15I2.1151)

**Claudiana Aparecida Silva Noro**  
186828@upf.br  
Universidade de Passo Fundo

**Cassiana Maris Lima Cruz**  
cassiana@upf.br  
Universidade de Passo Fundo

**Bárbara Adelle Dalamaria**  
174283@upf.br  
Universidade de Passo Fundo

**Rodrigo Angonese**  
rangonese@upf.br  
Universidade de Passo Fundo

**Data de envio do artigo:** 22 de Agosto de 2023.

**Data de aceite:** 09 de Abril de 2022.

**Resumo:** Este estudo realiza uma análise sistemática sobre a interação entre a capacidade absorptiva e os sistemas de controle de gestão na indústria de serviços e serviços hoteleiros, destacando tanto os benefícios quanto os desafios dessa relação. O estudo justifica-se pela análise dos benefícios e desafios das temáticas da indústria de serviços e serviços hoteleiros, visando preencher lacunas na literatura e melhorar práticas internas para aumentar a competitividade e sucesso estratégico neste setor. O método utilizado foi da revisão sistemática de literatura recorrendo a critérios de análise com relação de artigos investigados, conteúdo buscas em bases de dados, utilizando dados de pesquisa dos últimos cinco anos nas áreas de Economia Empresarial, Negócios e Gestão e Ciências Sociais. Os resultados deste estudo, apontam que a capacidade absorptiva é utilizada como fonte de aprimoramento interno, o que possibilita adotar novas práticas de gestão nos serviços hoteleiros. Apesar de poucos estudos, chega-se à conclusão de que diretores e gestores visam melhorias nos processos e que implementações nos controles de gestão internos aumentam as chances de ganhos como status *sine qua non* para o sucesso e alcance das estratégias internas organizacionais.

**Palavras-chave:** Instituições Federais de Ensino; Auditoria Interna; Novas Pesquisas.

**Abstract:** *This study conducts a systematic analysis of the interaction between absorptive capacity and management control systems in the service and hotel service industries, highlighting both the benefits and challenges of this relationship. The study is justified by analyzing the benefits and challenges of themes in the service and hotel service industries, aiming to fill gaps in the literature and improve internal practices to increase competitiveness and strategic success in this sector. The method used was a systematic literature review, applying analysis criteria related to investigated articles, involving searches in databases, using research data from the last five years in the areas of Business Economics, Business and Management, and Social Sciences. The results of this study*

*indicate that absorptive capacity is used as a source of internal improvement, enabling the adoption of new management practices in hotel services. Despite few studies, it is concluded that directors and managers aim for process improvements and that implementations in internal management controls increase the chances of gains as a sine qua non status for the success and achievement of organizational internal strategies.*

**Keywords:** *Absorptive capacity. Management Control Systems. Hotel Services.*

## 1 INTRODUÇÃO

A teoria da capacidade absorptiva (ACAP) é considerado um dos construtos mais relevantes que surgiram nos últimos tempos em pesquisas organizacionais (Lane; Koka; Pathak, 2006). Abordada nos primeiros estudos em 1989 no Economic Journal pelos autores Cohen e Levinthal, a ACAP é a capacidade que uma empresa tem de implementar, reestruturar e ampliar novas estratégias. Através de sua gestão, é possível identificar, assimilar, aprimorar conhecimentos captados de fontes externas e auxiliar na manutenção, sucesso e fortalecimento do conhecimento adquirido a longo prazo (Lane; Koka; Pathak, 2006).

A ACAP parte do princípio de que as empresas necessitam dispor de conhecimento prévio para assimilar e implementar novos conhecimentos, que promovem vantagem competitiva inter-relacionada por processos e rotinas internas ligadas à gestão do conhecimento, o que fortalece as práticas de gestão empresariais (Cohen; Levinthal, 1990; Zahra; George, 2002). Neste contexto, os estudos da ACAP fortalecem relações entre negócios e pessoas, por isso, são essenciais para todas as atividades e áreas de negócios, a fim de incorporar novos conhecimentos e colocá-los em prática, seja nas políticas internas, práticas de sistemas de controles de gestão ou rotinas organizacionais que aumentam as vantagens competitivas (Farell; Coburn, 2016).

O conceito de Sistemas de Controle de Gestão (SCG) foi definido por Anthony (1965)

como os processos pelos quais gerentes asseguram que os recursos são obtidos e usados de forma eficaz e eficiente nos objetivos da organização (Ferreira; Otley, 2009). O SCG vai além de abranger o processo estratégico, incluindo toda a reformulação e implementação de estratégias, auxiliando na evolução de mecanismos formais e informais como processos, objetivos e sistemas, colocando em evidência o processo estratégico e a gestão como forma contínua por meio de análises, controle, planejamento e medição, facilitando o aprendizado e a mudança organizacional (Ferreira; Otley, 2009).

Recorrendo às bases de dados internacionais Web Of Science, Scopus, Science Direct, e à base de dados nacional Spell, verificou-se que as temáticas da ACAP e SCG nos últimos cinco anos foram discutidas em pesquisas empíricas aplicadas e testadas em contextos, cujos resultados relatam geração de conhecimento, o que resulta em ganho organizacional na utilização de processos de gestão do conhecimento como a ACAP (Farell; Coburn, 2016).

Por meio da articulação entre a teoria da ACAP e os Sistemas de Controle de Gestão é possível verificar que, ao implementar novos sistemas de controle, a gestão pode qualificar a análise dos resultados empresariais a fim de melhorar o desempenho organizacional e obter uma visão holística de maneira mais eficaz na gestão (Ferreira; Otley, 2009).

Diante do exposto, o objetivo geral desta pesquisa se constituiu em analisar os benefícios e desafios da capacidade absorptiva em relação aos sistemas de controle de gestão na indústria de serviços hoteleiros. A pesquisa se estrutura em três etapas: (i) identificar a ocorrência de pesquisas em organizações de serviços hoteleiros com relação à ACAP e SCG; (ii) sistematizar as discussões dos resultados de estudo como: benefícios e desafios entre as temáticas, e (iii) propor sugestões para novos estudos sobre o tema. Por fim, esta pesquisa poderá contribuir com estudos que pretendem explorar a ACAP e a SCG tanto na indústria de serviços e serviços hoteleiros, como em diferentes segmentos de

negócios.

Este estudo tem como justificativa principal a investigação dos benefícios e desafios da capacidade absorptiva em relação aos sistemas de controle de gestão na indústria de serviços hoteleiros. Utilizando a metodologia de revisão sistemática da literatura, o estudo se concentra em artigos publicados nos últimos cinco anos nas áreas de Economia Empresarial, Negócios e Gestão, e Ciências Sociais. Os resultados apontam que a capacidade absorptiva serve como uma fonte de aprimoramento interno, permitindo a adoção de novas práticas de gestão no setor hoteleiro. Esta pesquisa busca preencher uma lacuna na literatura existente, explorando como a interação entre a capacidade absorptiva e os sistemas de controle de gestão pode melhorar os processos e práticas internas, aumentando assim a competitividade e o sucesso estratégico em organizações de serviços hoteleiros.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 Capacidade Absortiva: contextualização no setor de serviços

A teoria da Capacidade Absortiva (ACAP) começou a ser estudada no final da década de 1980, sendo definida como um conjunto de habilidades que uma organização tem de assimilar para explorar o conhecimento adquirido de um determinado ambiente. Essa habilidade de reconhecer o conhecimento e incorporá-lo para aplicar para fins comerciais, assim como os processos que gerenciam o uso de habilidades e competências que aprimoram novos conhecimentos são considerados úteis para todas as organizações (Cohen E Levinthal, 1989). Os estudos da ACAP são considerados um subproduto de suas atividades, experiências e reorganização de métodos e processos. Para seu desenvolvimento, são necessários três elementos: atividades de P&D, produção de bens ou serviços e treinamento especializado, sendo esses processos diretamente influenciados pelos procedimentos deliberados que administram conhecimento por meio de processos (Cohen;

Levinthal, 1989).

Já a indústria de serviços é fundamental na economia, oferecendo uma vasta gama de atividades que atendem às necessidades diversas da sociedade. Os autores Lovelock e Wirtz (2001) destacam que os serviços representam a entrega de benefícios e vantagens a alguém, constituindo um processo econômico que cria valor e promove transformações positivas, atendendo às necessidades dos beneficiários desses serviços. Engloba desde serviços financeiros, educacionais, hospedagem, entretenimento e saúde, desempenhando um papel vital no desenvolvimento econômico e na melhoria da qualidade de vida. Além disso, a indústria de serviços impulsiona a inovação e a criação de empregos, sendo essencial para o crescimento sustentável.

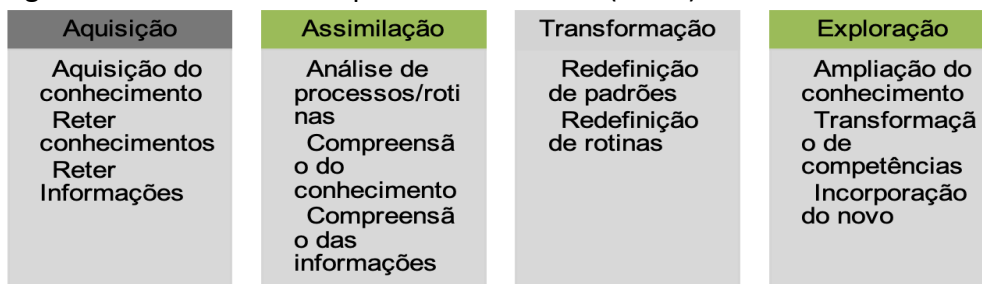
A indústria de serviços, especialmente o setor hoteleiro, está intrinsecamente ligada à temática da capacidade absorptiva, uma vez que a habilidade de absorver, adaptar e aplicar conhecimento externo é crucial para a inovação e a competitividade neste campo. No contexto hoteleiro, a capacidade absorptiva permite que as empresas não apenas melhorem suas ofertas e experiências ao cliente, mas também se adaptem rapidamente às mudanças do mercado e às novas tendências de consumo, garantindo assim um desempenho empresarial superior e sustentável (Nadkarni; Haider, 2022).

No final da década de 90 os autores Van Der Bosch, Volberda e De Boer (1999) ampliam os estudos iniciais da ACAP como elemento de intermediação e de adaptação do conhecimento prévio, adquirido com a finalidade de associá-lo em formas organizacionais de mediação das competências de cada indivíduo que compõe a organização.

Com a evolução dos estudos, Zahra e George (2002), compreendem que a ACAP é um conjunto de dimensões que compõem procedimentos e processos organizacionais que permitem a aquisição, assimilação, transformação e aplicação do conhecimento para gerar novas capacidades organizacionais. Nessa perspectiva, os autores ampliam o significado de Cohen e Levinthal destacando a ACAP como a capacidade de uma empresa para identificar, assimilar e explorar o conhecimento do ambiente, aprimorando, desse modo, suas estratégias por meio do conhecimento explorado visando mudar o ambiente da organização e gerar vantagens competitivas.

Zahra e George (2002) denominam que o conhecimento prévio adquirido auxilia no processo de aprendizagem de constructos epistemológicos. Aprendizagem esta que relaciona capacidades como: absorver o conhecimento novo, transferir as habilidades em novas aprendizagens vantajosas para a organização na forma de melhorias de desempenho em tarefas, processos e produtos, resultando em vantagem competitiva perante a concorrência. Nesse sentido, para assimilar conhecimentos a ACAP passa a considerar quatro abordagens: a) aquisição do conhecimento como capacidade de adquirir e absorver informações; b) assimilação do conhecimento na busca da compreensão de novas informações; c) transformação do conhecimento ao redefinir padrões e rotinas através da etapa da assimilação; d) exploração do conhecimento, que consiste em buscar novos conhecimentos continuamente.

Figura 1 - Dimensões da Capacidade Absortiva (ACAP)



Fonte: elaborado pelos autores com base nos estudos de Zahra e George (2002).

O estudo da ACAP também traz novas habilidades na criação de mudanças que causam novas práticas baseadas no conhecimento captado de fora, pois amplia a percepção das empresas no uso de novas tecnologias, novas transformações de competências organizacionais, auxilia na resolução de problemas e conduz a um melhor desempenho organizacional na cooperação entre empresas (Kim, 1995; Zahra; George, 2002).

Cabe destacar os estudos de Flatten et al. (2011) que realizaram comparações entre empresas para verificar como as pessoas incorporadas a elas retém conhecimento a fim de obter vantagens competitivas que podem ser alcançadas por meio de treinamentos, visitas técnicas, workshops, feiras, eventos, etc.

A ACAP na indústria de serviços é contemplada nos estudos de Butler e Ferlie (2019), os autores destacam que, através do conhecimento adquirido, é possível realizar transferências e trocas de conhecimento que promovem benefícios como a co-criação de habilidades, processos, além de rotinas como vantagens empresariais, e não somente como rotinas de controle.

Neste contexto, as organizações da indústria de serviços e serviços hoteleiros e turismo buscam constantemente conhecimento de inovação (Nadkarni; Haider, 2022). Com esse propósito, os processos ligados à capacidade absorptiva são a chave do desempenho da inovação do setor em buscar inovações neste segmento, pois a concorrência é crescente e aumenta o altruísmo econômico (Wu, 2020). Percebe-se que os estudos da ACAP na indústria de serviços e serviços hoteleiros, ainda são incipientes, tornando a temática e objeto de estudo interessante à investigação.

## 2.2 Sistema de Controle de Gestão (SCG)

Sistemas de Controle de Gestão (SCG) são ferramentas que devem promover o alinhamento entre a estratégia organizacional e a avaliação de desempenho para que o planejamento esteja alinhado com o desempenho interno organizacional e cumpra com as expectativas

dos acionistas (Kaplan; Norton, 1996).

Os controles gerenciais podem ser classificados como rotinas com potencial de compreender o controle do orçamento, balanced scorecard, alocação de recursos e revisão da estratégia, atuando como sistemas de planejamento e medição de desempenho organizacional. Além destas informações, alocam recursos financeiros e não financeiros no curto e no longo prazo, evidenciando medidas físicas de saúde e segurança (Simons, 1995).

Ferreira e Otley (2009), através da análise dos estudos de Anthony (1965), ressaltam que este autor tem uma visão mais clássica do controle de gestão como planejamento estratégico, controle gerencial e controle operacional, e definem que o Sistema de Gerenciamento de Propriedade, ou Property Management System (PMS) é mais assertivo para capturar uma abordagem completa para a gestão de controle do desempenho organizacional.

As PMSs, conforme Ferreira e Otley (2009), funcionam como mecanismos, processos, sistemas e redes formais e informais em evolução usados pelas organizações para comunicar as principais metas e objetivos definidos pela administração, apoiando os processos estratégicos e a gestão do cotidiano por meio de análise, planejamento, medição, controle, recompensa financeira, gerenciamento de desempenho abrangente e suporte para a facilitação da aprendizagem e mudança organizacional.

Flamholtz (1996) menciona que o controle de gestão desempenha um papel importante na gestão de uma organização e tem uma influência significativa no comportamento dos indivíduos dentro dela, circunstâncias em que o controle poderia se tornar uma vantagem competitiva a longo prazo.

Nesse sentido, o sistema de controle deve ser composto pelos seguintes níveis: um sistema de controle central (hardcore), abrangendo o planejamento, operação, medição e avaliação; uma estrutura e cultura organizacional como um conjunto de valores, crenças e normas sociais compartilhadas por indivíduos que influenciam seu comportamento (Flamholtz, 1996).



O SCG é definido como controles sistemáticos que influenciam internamente a organização e auxiliam na conquista de seus objetivos. Existem dois estilos de SCG: o uso diagnóstico (financeiro) e uso interativo (tecnológico). Para Vásquez e Gil (2020) a competitividade dependerá de como o conhecimento é adquirido, controlado e integrado, por isso, os autores ressaltam que o uso interativo do SCG é fundamental para a aquisição do conhecimento com a finalidade de armazenar e codificar o conhecimento através de suas práticas.

A contabilidade gerencial tem efeito operacional pelo SCG, pois o SCG é formado por sistemas integrados com os processos que utilizam informações para modificar as rotinas e padrões que a organização leva diariamente. Além disso, tem papel fundamental no comportamento dos líderes, pois monitora e melhora a alocação dos recursos, processos e todas as atividades operacionais (OYADOMARI, et al., 2013).

Nos estudos de Vásquez e Gil (2020) além dos sistemas de controle contábeis como formas de auxiliar o controle gerencial, o fator conhecimento também tem seu aspecto importante para a retenção dos recursos intangíveis. Os autores ressaltam o papel dos controles de gestão na criação de condições para a implementação de sistemas de informação e contabilidade vinculados à aquisição do conhecimento, gerando melhorias no desempenho empresarial.

Um dos indicadores de sistemas controle de gestão que esclarece a estratégia de forma mais ampla e completa é o Balanced Scorecard (BSC) que, segundo Kaplan e Norton (1996), está relacionado à integração e alinhamento de diferentes áreas de gestão e ao auxílio de indicadores financeiros e não financeiros como formas de analisar sua estratégia. O BSC abrange as relações de causa e efeito entre os indicadores agrupados em quatro perspectivas.

O BSC parece ser mais dinâmico para uso de controles, pois utiliza indicadores que permitem previsões para o futuro que podem fornecer informações relevantes para

a reorientação estratégica (Katlan; Norton, 1996). O BSC orienta-se como uma ferramenta de gestão que conta com um sistema de relato integrado, adotando uma análise organizacional em forma de pirâmide que molda a estratégia, a gestão organizacional e a gestão operacional e obtém uma imagem global da organização, permitindo assim, a capacidade de aprender e melhorar internamente (Silva et al. 2021).

Ferreira e Otley (2009) abordam que o BSC é fundamental na avaliação de desempenho, mas o PMS dá evidências de que pode ser mais significativo no desempenho como ferramenta de controle, pois utiliza metas, métricas e medidas que podem apontar falhas e realizar correções ao longo dos processos, bem como, empregar precisão ao controle gerencial.

Neste sentido, a gestão do conhecimento, como a capacidade absorptiva, é importante para facilitar o controle gerencial, pois propicia o compartilhamento de conhecimento aplicado com relação às métricas e metas apontadas pelo PMS, além de ajudar nos processos gerenciais e aumentar a vantagem competitiva corrigindo falhas, erros e análises de números financeiros e não financeiros (Vásquez; Gil, 2020).

A gestão de conhecimento e de recursos está profundamente ligada às práticas de ACAP, tendo em vista que os bancos de dados organizacionais e a infraestrutura tecnológica, bem como, a habilidade dos funcionários de utilizá-las, são fatores relevantes no que diz respeito à capacidade de reter e reconfigurar novos conhecimentos (Elbashir; Collier; Sutton, 2011; Fernandes; Câmara; Silva, 2023).

Geralmente, a alta administração de uma empresa é a responsável por gerenciar a importação de conhecimento de fontes externas e seu maior objetivo é capacitar o capital humano com a finalidade de realizar a criação e o compartilhamento de conhecimentos, que podem ser feitos através da infraestrutura tecnológica, da medição de desempenho e dos sistemas de controle de gestão (ELBASHIR, et al., 2022). Frente a esta discussão percebe-se a relevância da articulação entre os processos da ACAP e do SCG.

### 3 MÉTODO

Esta pesquisa tem caráter qualitativo e visa atender o objetivo deste estudo através da revisão sistemática de literatura, que consiste em um método que utiliza técnicas e procedimentos de revisões para identificar os avanços de pesquisas na área (Hallinger, 2013). Neste caso, constitui-se a partir das teorias da Capacidade Absortiva e dos Sistemas de Controle de Gestão na indústria de serviços e serviços hoteleiros.

Na metodologia deste estudo, foram coletados dados de fontes secundárias, incluindo artigos acadêmicos, pesquisas e publicações de setor (YIN, 2018), que fornecem insights profundos e análises sobre a Capacidade Absortiva e os Sistemas de Controle de Gestão na indústria de serviços e serviços hoteleiros.

A revisão proposta consiste em uma pesquisa estruturada e planejada através de publicações acadêmicas. A revisão de literatura possui as seguintes etapas: 1) identificação da necessidade de uma revisão; 2) elaboração de uma proposta de revisão; 3) desenvolvimento de um protocolo de revisão; 4) identificação de pesquisa; 5) seleção dos estudos; 6) avaliação da qualidade do estudo; 7) extração de dados; 8) síntese dos dados; 9) relatório e recomendações baseados na análise para aprimorar os resultados encontrados ao longo da pesquisa durante um determinado período de estudos (Tranfield; Denyer; Smart, 2003).

Neste contexto, a busca de materiais se deu a partir de artigos relacionados às temáticas de Capacidade Absortiva, Sistemas de Controle de Gestão e Serviços Hoteleiros utilizando as bases de dados internacionais Scopus, Science Direct e Web Of Science e a base nacional Spell, que possuem amplo número de pesquisas nas áreas de Gestão e Negócios. Para as buscas dos artigos foram utilizadas as seguintes palavras-chave: “absorptive capacity” AND “hospitality industry” AND “management control systems”.

As buscas foram realizadas de forma quinzenal nos meses de outubro de 2022 a dezembro de 2023 nas bases de dados. Por isso, foram adotados três filtros: o primeiro referente à segmentação por artigos nas áreas de pesquisa de Economia Empresarial, Negócios e Gestão e Ciências Sociais; após, foi aplicado o critério de atualidade que constituiu-se a partir da seleção de trabalhos publicados nos últimos cinco anos (2018 a dezembro de 2023) com o objetivo de identificar estudos recentes sobre o tema, e a exclusão dos artigos duplicados em comparação com as bases de dados.

Na sequência, foi aplicado o segundo filtro a partir da leitura dos títulos e resumos dos artigos com a finalidade de excluir artigos que não continham estudos empíricos sobre o tema na área de serviços. Por fim, foi aplicado o terceiro e último filtro que consistiu na leitura completa de todos os artigos para verificação das temáticas propostas para esta pesquisa. Ao final, foram selecionados cinco artigos alinhados à proposta de evidências empíricas sobre o tema com relação ao objetivo deste estudo, conforme apresentado no Quadro 1.

Quadro 1 - Sistematização das publicações

ETAPA	DESCRIÇÃO	NÚMERO DE ARTIGOS
<b>BASE DE DADOS (23)</b>	SCOPUS	23
	WEB OF SCIENCE	3
	SCIENCE DIRECT	2
	SPELL	2
<b>FILTRO 1</b>	Anos 2018 a dezembro de 2023	14
<b>FILTRO 2</b>	Leitura de títulos e resumos	14
<b>FILTRO 3</b>	Seleção, leitura completa	7

Fonte: Elaborado pelos autores (2024).

Nas bases de dados foram encontrados um total de 23 artigos. Após a aplicação dos filtros, selecionando as áreas de conhecimento como Negócios, Gestão e Contabilidade, Economia, Econometria, Finanças e Ciências Sociais dos últimos cinco anos, chegou-se a um resultado de 14 pesquisas. Posteriormente, foi aplicado o filtro com relação à leitura dos títulos e resumos quando encontrou-se um total de sete artigos para análise dos trabalhos. Finalmente, foi realizada a leitura de forma completa de cada um dos sete artigos selecionados.

Os artigos encontrados na base de dados Web of Science, Science Direct e Spell também foram encontrados na base de dados Scopus. Neste contexto, optou-se por analisar os artigos com base de dados Scopus, pois esta possui um vasto campo de pesquisa e reputação para pesquisas acadêmicas.

Com relação aos periódicos verificou-se que os cinco artigos encontrados são oriundos de diferentes periódicos, conforme o Quadro 2. O periódico internacional Sustainability (qualis A1), é o que mais aparece nas evidências das revistas após a aplicação dos filtros e leitura dos artigos. Na base de dados nacional foram encontrados dois artigos, e, após a aplicação dos filtros, identificou-se com a leitura completa dos trabalhos que apenas um atendia ao objetivo proposto.

Quadro 2 - *Journals* dos artigos selecionados

PERIÓDICO	QUANTIDADE	ANO	QUALIS
Journal Cleaner And Production	1	2019	A1
Journal Of Hospitality Marketing & Management	1	2020	A1
Sustainability	1	2020	A1
Revista de Administração contemporânea (RAC)	1	2020	A2
International Journal Of Hospitality Management	1	2021	A1
Journal Of Service Theory and Practice	1	2023	A1
Institute of Electrical and Electronics Engineers	1	2023	A1

Fonte: Elaborado pelos autores (2024)

Com relação à análise, a sistematização dos dados foi estruturada a partir da identificação das publicações quanto ao periódico, ano, qualis, internacionais e nacionais e de classificação A1 à A4. Também foi identificado o autor do artigo, o objetivo, a abordagem teórica, o método utilizado e os resultados conforme descritos no item quatro do tópico de discussão dos resultados.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

### 4.1 ACAP e serviços hoteleiros

Os estudos de Santiago, Medina e Pichardo (2019) enfatizam que os hotéis devem estar preparados para captar inovações e interesses de forma sustentável, para que possam reduzir custos, obter certificação ambiental, melhorar sua imagem e reputação ambiental, atrair e reter consumidores com pensamentos verdes e trazer a ecoinovação no marketing hoteleiro com foco no design de imagem e atratividade. Especificamente quanto à sustentabilidade, as organizações estão cada vez mais conscientes da importância da gestão de processos na aquisição de conhecimentos novos e duradouros que lhes permitam aumentar o seu desempenho. Esses processos de aquisição e assimilação de conhecimento (Kim, 1995; Zahra; George, 2002) exigem o foco das equipes de gerenciamento em captar informações no ambiente externo em busca de oportunidades e iniciativas



sustentáveis que são utilizadas na ACAP como fontes de inovação em sustentabilidade (Vásquez; Gil, 2020).

Vásquez e Gil (2020), afirmam que a ação conjunta da aquisição do conhecimento por meio da ACAP (Cohen; Levinthal, 1990; Zahra; George, 2002) com os sistemas de controle de gestão (Kaplan; Norton, 1996) devem ser utilizados pela gerência para medir as assimilações e verificar as possíveis descobertas através da exploração do conhecimento por meio das quais se obtêm possibilidades de transformar, através de controles no orçamento, novas implementações.

Gurlek (2020) ressalta que existem poucas evidências empíricas na literatura sobre capacidade absorptiva no setor hoteleiro. O autor buscou desvendar os efeitos do sistema do capital intelectual através da ACAP na indústria de serviços e serviços hoteleiros de quatro e cinco estrelas. Os resultados demonstraram que existe aumento da capacidade intelectual nos sistemas de trabalho e nos processos através da ACAP. Para tanto, é necessário que o setor de Recursos Humanos tenha como critério de contratação pessoas que pretendam buscar conhecimento continuamente (Flamholtz, 1996) e visam auxiliar em novas ideias com conhecimento captado de fora e implementado no ambiente interno utilizando a transferência do conhecimento entre as pessoas. Essa premissa para a contratação de pessoas vem ao encontro dos estudos de Engelman et al. (2017), quando os autores enfatizam que o conhecimento deve ser compartilhado, e que esse compartilhamento precisa ser feito por pessoal experiente e qualificado para que seja realizado o compartilhamento de interesses e ideias a fim de fortalecer vínculos estratégicos.

Jacomossi e Feldmann (2020) realizam em sua pesquisa uma associação entre boas práticas de gestão aliadas à capacidade absorptiva e os resultados dessa combinação acerca da produtividade nas organizações. O estudo demonstrou que empresas transnacionais possuem forte investimento em P&D e conseguem adquirir conhecimento de suas próprias matrizes. Quando analisada a situação

de empresas brasileiras, os resultados mostram que as organizações são motivadas a adquirir conhecimento através da demanda de clientes e não existem práticas recorrentes de aquisição e assimilação de conhecimento externo, o que compromete as fases de transformação e aplicação das informações adquiridas. Também foi observado que os processos eficientes de gestão e integração social são importantes recursos quando se fala em compartilhamento de conhecimento e informação e na geração de novos insights.

SangGon e Chihyng (2021) ao pesquisarem as empresas hoteleiras, evidenciam a importância da inovação para o setor, que tem origem em lideranças que propiciam e facilitam a troca de ideias e recorre ao feedback para promover o engajamento e o empenho das equipes (Butler; Ferlie, 2019), incentivando os colaboradores a participarem e captarem melhorias e inovações, participando do ciclo de gestão para troca de experiências e assim, aumentando a competitividade. Os autores constaram que a participação ativa dos colaboradores na tomada de decisões reforça a ACAP de uma organização na implementação de inovações na indústria de serviços e serviços hoteleiros, relacionada a produtos e serviços, processos e área administrativa, sendo esses fatores importantes para o desenvolvimento de novos sistemas de controle de gestão.

Conforme Hoang et al. (2023) destacam em seu estudo, a liderança empreendedora tem um papel significativo na inovação dentro de empresas da indústria de serviços, especificamente serviços hoteleiros, quando alinhada com estratégias de inovação eficazes por meio da aquisição de conhecimento. O artigo aborda uma questão crucial no setor hoteleiro: como a liderança empreendedora pode impulsionar a inovação em um ambiente altamente competitivo e em constante mudança. O objetivo central do estudo é desvendar a dinâmica entre a liderança empreendedora e a performance de inovação nas empresas de serviços hoteleiros, com um foco no papel mediador da estratégia de inovação e no efeito moderador da aquisição de conhecimento. Esta

pesquisa é motivada pela compreensão de que, para se manterem competitivas, as empresas de indústrias hoteleiras precisam constantemente inovar, tanto em produtos quanto em processos, e a liderança desempenha um papel fundamental nesse processo.

A metodologia adotada para a pesquisa de Hoang et al. (2023) envolve uma abordagem quantitativa, utilizando a modelagem de equações estruturais para analisar os dados coletados. A pesquisa foi realizada em duas com gerentes e funcionários de 103 hotéis no Vietnã. Os resultados do estudo de Hoang et al. (2023) são bastante esclarecedores. Eles indicam que a liderança empreendedora tem uma influência positiva significativa na inovação de produtos e processos nas empresas de hotéis. Isso sugere que líderes com uma mentalidade empreendedora são capazes de fomentar um ambiente onde a inovação pode prosperar, além de ressaltar o papel da estratégia de inovação como um mediador nessa relação. Isso implica que não é apenas a presença de liderança empreendedora que importa, mas como essa liderança é canalizada através de estratégias de inovação bem planejadas e executadas.

Além disso, o estudo de Hoang et al. (2023) revela que a aquisição de conhecimento modera a relação entre a estratégia de inovação e a inovação de produtos. Isso significa que, para a inovação de produtos, não basta ter uma boa estratégia, pois empresas precisam adquirir conhecimento relevante e constante. Portanto, destaca-se a importância da liderança empreendedora na promoção da inovação e sublinha-se a necessidade de estratégias de inovação bem desenvolvidas e aquisição de conhecimento para transformar essa liderança em resultados de inovação tangíveis. Para as empresas de hospitalidade, esses insights são vitais para manter a competitividade e o sucesso em um mercado em rápida evolução como a indústria hoteleira.

De acordo com o estudo realizado por Campos et al. (2023), os SCG desempenham um papel crucial em controle de gestão, fornecendo insights valiosos para a tomada de decisões estratégicas nas organizações. O

artigo visa avaliar a produção científica global sobre SCG. O foco foi realizar uma análise bibliométrica para entender melhor o volume e a natureza da pesquisa existente neste campo. A pesquisa adota uma abordagem bibliométrica, analisando 226 documentos publicados entre 2010 e 2022. Esta metodologia permite uma análise quantitativa do material bibliográfico existente, identificando tendências e padrões na pesquisa sobre sistemas de contabilidade gerencial. Os temas incluem gestão ambiental, contabilidade gerencial e os próprios sistemas de contabilidade gerencial.

Para os autores Campos et al. (2023), os SCG são fundamentais para o controle de gestão, pois fornecem informações cruciais para o planejamento, a tomada de decisões e o controle organizacional. O SCG permite que as empresas definam objetivos, avaliem o desempenho e proponham ações corretivas, aspectos essenciais para o controle efetivo da gestão. O artigo, ao analisar a literatura existente, oferece insights sobre como esses sistemas têm sido abordados academicamente. Essa análise é particularmente valiosa para entender a evolução e as tendências atuais em sistemas de contabilidade gerencial, que são componentes integrantes dos sistemas de controle de gestão em diversos segmentos empresariais, e podem estar articulados com a capacidade de adquirir novos insights por meio do SCG.

#### **4.2 Discussão e Sistematização dos resultados da ACAP e SCG em serviços hoteleiros**

A partir da análise realizada dos artigos na seção anterior, verifica-se que os objetivos de todos os estudos possuem relação com a expansão do conceito da ACAP nos últimos cinco anos no ramo de serviços hoteleiros que, apesar de haver menos pesquisas no setor hoteleiro, a ACAP vem se desenvolvendo e ganhando espaço nas pesquisas de literatura.

Os resultados obtidos estão relacionados com a capacidade das empresas captarem conhecimentos e integrá-los na gestão para auxiliar no aumento da competitividade perante a concorrência. A partir disso, foi elaborado

o Quadro 3 que sistematiza os resultados encontrados da pesquisa realizada nas bases de dados, demonstrando os benefícios e desafios com relação às temáticas de ACAP, serviços hoteleiros e SCG.

Quadro 3 - Sistematização dos artigos encontrados

AUTORES	OBJETIVO	BENEFÍCIOS	DESAFIOS
<b>Santiago, Medina e Pichardo (2019)</b>	Entender a ACAP comecoinovação nos serviços hoteleiros	Utilizar a ACAP para a implementação de práticas sustentáveis em hotéis	Através da ACAP é possível enfrentar novos desafios ambientais
<b>Vásquez e Gil (2020)</b>	Entender a relação entre SCG e ACAP em sustentabilidade	ACAP aumenta o desempenho por meio de sistema de MASs	Desafios de empresas em identificar novas oportunidades através da ACAP
<b>Gurlek (2020)</b>	Buscar desvendar os efeitos do sistema do capital intelectual através da ACAP em serviços hoteleiros	ACAP e gestão de liderança dos colaboradores	Desafios de poucas evidências empíricas sobre o tema dificultam
<b>Jacomossi e Feldmann (2020)</b>	Compreender a interação entre boas práticas de gestão e ACAP	ACAP e práticas de gestão atuam de forma positiva e influenciadora	Baixa evidência de boas práticas de gestão no contexto de competição e inovação
<b>SangGon e Chihyung (2021)</b>	ACAP presente na liderança	A liderança como forma positiva com relação à ACAP e inovação de todos os colaboradores	Estudos que comprovam a relação da liderança com a ACAP
<b>Hoang et al. (2023)</b>	Investigar como a liderança empreendedora impulsiona a inovação em empresas hoteleiras, mediada pela estratégia de inovação e aquisição de conhecimento	A liderança impulsiona a inovação e a competitividade no setor hoteleiro por meio da aquisição de conhecimento dos líderes	A indústria hoteleira precisa constantemente inovar, tanto em produtos quanto em processos, e implementar estratégias de inovação por meio da aquisição do conhecimento
<b>Campos et al. (2023)</b>	Avaliar e sintetizar a literatura existente sobre SCG através de uma análise bibliométrica	Importância dos SCG como ferramentas fundamentais para o controle de gestão eficaz, auxiliando na tomada de decisões estratégicas e no desempenho organizacional para gerar novos <i>insights</i>	Necessidade de integração e atualização contínua dos SCG para enfrentar a complexidade e as mudanças dinâmicas nos ambientes de negócios, representando um desafio constante para o controle de gestão

Fonte: Elaborado pelos autores (2024).

Com relação à ACAP e ao SCG, para Vásquez e Gil (2020), os Management Accounting Systems (MASs), traduzido para o português como Sistemas de Contabilidade Gerencial (SCG), se caracterizam como o conhecimento do desenvolvimento sustentável que se baseia em um processo de comunicação social. Esse processo pode ser aprimorado por meio de ferramentas de colaboração e cooperação, como o tipo de informação fornecida pelo SCG, que determina a qualidade da tomada de decisão, e pode ser entendido não apenas como uma ferramenta fornecedora de informações, mas um sistema que fornece à alta direção conhecimento atualizado, confiável e disponível facilitando a tomada de decisões e a aquisição de conhecimento que é um elemento da busca de oportunidades pelos colaboradores.

Ainda, segundo Vásquez e Gil (2020), os achados nos estudos mostraram a relação entre uso interativo do MASs e a aquisição do conhecimento, pois melhoram a interação dos gerentes nos processos organizacionais. É através de sistemas gerenciais que é possível verificar se o conhecimento captado pode passar pela etapa de transformação com base no orçamento, controle, e gestão na decisão de novas implementações nos processos.

Nos estudos de Santiago, Medina e Pichardo (2019), a estratégia do pensamento verde por parte dos clientes sugere que essas organizações incorporem quatro tipos de controles internos que podem ser implementados nos controles de gestão como: Modelos de Processos Internos (crescimento e lucratividade); Modelos de Metas Racionais (imagem do marketing para maior participação de mercado); Modelos Interpessoais (desenvolvimento de Recursos Humanos); e Modelos de Sistema Aberto (adaptação ambiental).

Santiago, Medina e Pichardo (2019) descobriram em sua pesquisa que as empresas que captam essas operações ambientais e as implementam em sua gestão têm benefícios operacionais e ambientais, pois modificam políticas, metas e objetivos para melhorar o desempenho ambiental e a imagem corporativa. Empresas que optam pelo modelo interpessoal, tem uma maior preocupação em investir no desenvolvimento de recursos humanos e evidenciam que empresas que sabem reter funcionários qualificados, apresentam melhores resultados em seu comprometimento, busca intelectual e participação na gestão (Santiago; Medina; Pichardo, 2019).

Para Vásquez e Gil (2020), assim como os sistemas de controle contábeis auxiliam como fontes de controle gerencial, é importante para as organizações cuidar do fator do conhecimento, afinal, é necessário que o quadro de colaboradores seja estruturado pelo departamento de Recursos Humanos, pois é o capital humano o principal alicerce para captar novos conhecimentos no ambiente externo e melhorar a busca e a retenção de recursos intangíveis e tangíveis com o auxílio do SCG.

As boas práticas de gestão da ACAP foram encontradas nos estudos de Jacomossi e Feldmann (2019) no qual os resultados mostram de forma positiva que a gestão atua como forma influenciadora nas dimensões da ACAP, com relação ao aumento da produtividade. É perceptível que as empresas que colocam em sua cultura organizacional dimensões de captar conhecimento para implementar novas estratégias através das atividades de pesquisa e desenvolvimento de P&D assimilam e observam possibilidades de incorporação nas práticas já existentes da gestão.

Jacomossi e Feldmann (2019) conduzem sua pesquisa tratando a ACAP como forma de inovação por meio de incentivo da cultura organizacional, que pode potencializar as práticas de gestão através de melhorias nos processos, oportunizados pela aquisição, assimilação, transformação, e exploração do conhecimento. Esses processos são aplicáveis em qualquer setor.

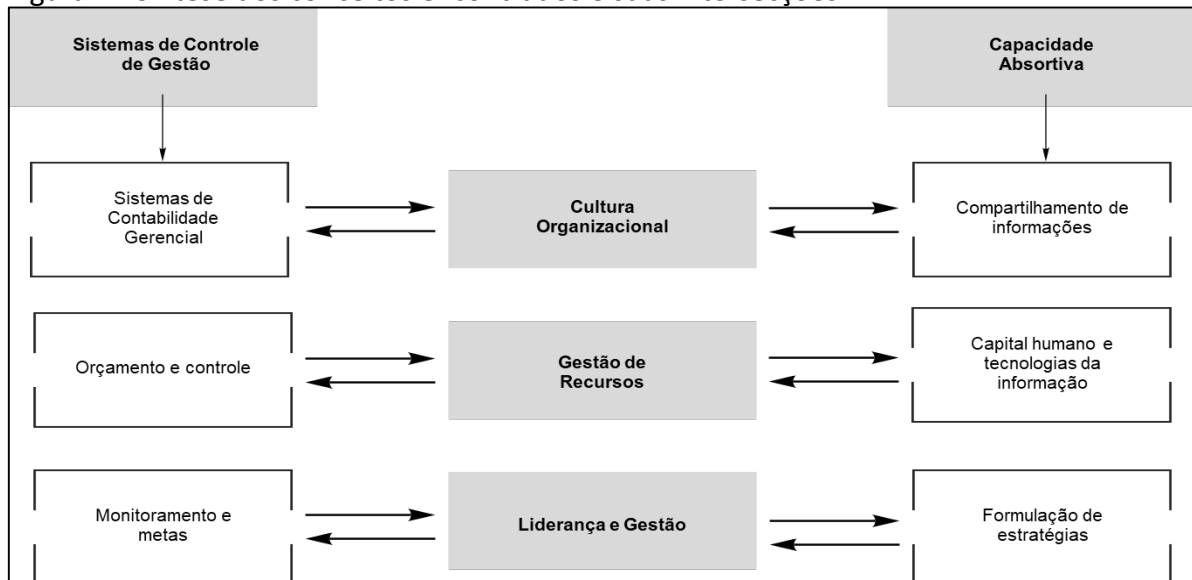
Nos estudos de Hoang et al. (2023) os benefícios para o setor hoteleiro são evidentes na medida em que se destaca a liderança empreendedora como um motor crucial para impulsionar a inovação e a competitividade. A liderança empreendedora não apenas estimula a criatividade e a inovação, mas também promove uma cultura organizacional que valoriza a adaptação e a evolução constantes, aspectos vitais no dinâmico setor hoteleiro. Isso se alinha com a temática da ACAP, especialmente na dimensão da aquisição, onde a habilidade de identificar, assimilar e explorar novos conhecimentos é fundamental. Contudo, o artigo também aponta desafios significativos como o fato de a implementação de estratégias de inovação eficazes no setor hoteleiro exigir, não apenas visão e liderança, mas também a capacidade de absorver e integrar novos conhecimentos de forma contínua e eficiente. A ACAP, especialmente na dimensão da aquisição de conhecimento, torna-se um desafio crítico, pois as empresas devem não apenas adquirir novas informações, mas também adaptá-las rapidamente às suas operações e estratégias para manter a relevância e a vantagem

competitiva. O estudo também aborda a gestão do conhecimento, com potencial de incluir o SCG como meio de aprimoramento de conhecimentos e implementação na gestão visando inovação de processos.

Os estudos de Campos et al. (2023) versam sobre SCG em uma análise bibliométrica, ressaltando os benefícios e desafios significativos associados aos sistemas de controle de gestão. Os benefícios destacados incluem a capacidade desses sistemas de fornecer informações cruciais para a tomada de decisões estratégicas e o monitoramento efetivo do desempenho organizacional, essenciais para a gestão eficiente e o sucesso empresarial. Por outro lado, os desafios identificados giram em torno da necessidade de adaptar e atualizar continuamente esses sistemas para atender às demandas de um ambiente de negócios em constante mudança. Isso implica um esforço contínuo para integrar novas tecnologias e abordagens analíticas, garantindo que os sistemas de controle de gestão permaneçam relevantes e eficazes diante das dinâmicas de mercado e das inovações tecnológicas.

Para sintetizar todos os conceitos encontrados foi elaborada uma figura com o objetivo principal de tornar a compreensão acerca de como os processos de sistemas de controle de gestão e capacidade absorptiva estão ligados à cultura organizacional, à gestão de recursos e às atividades de liderança e gestão.

Figura 2 - Síntese dos conceitos encontrados e suas intersecções



Fonte: Elaborada pelos autores (2024).

### 4.3 Novas propostas de estudo com base nos achados

Através dos achados nas bases de dados, foi possível identificar estudos na indústria de serviços e serviços hoteleiros com relação a inovações no tema da sustentabilidade, o qual vem ganhando espaço devido ao comportamento verde dos consumidores ao procurarem hotéis sustentáveis. Se faz necessária a implementação na gestão do uso da ACAP para todos os colaboradores (Santiago; Medina; Pichardo, 2019).

Nos estudos de Vásquez e Gil (2020) o desempenho da gestão com relação à ACAP na sustentabilidade usando os sistemas de controles gerenciais através do uso interativo como o MASs, evidencia que os SGC auxiliam no controle financeiro e relaciona à aquisição de conhecimento possibilidades para realizar transformações internas através do fluxo de trabalho e de processos relacionados ao aspecto financeiro. Como este trabalho foi o único que relacionou a ACAP com SCG sem mencionar o lado hoteleiro, e sim indústria, evidencia-se a necessidade de exploração



sobre o tema na indústria de serviços e serviços hoteleiros.

Neste contexto, a ACAP e a sustentabilidade compartilham um terreno comum significativo, principalmente na forma como ambas incentivam e facilitam a adaptação e a inovação contínua. A capacidade absorptiva, que se refere à habilidade de uma organização em assimilar e aplicar conhecimento novo, é crucial para o desenvolvimento de práticas sustentáveis. Esta habilidade permite que as empresas identifiquem e integrem inovações sustentáveis, sejam elas tecnológicas, processuais ou comportamentais, adaptando-se assim às exigências ambientais e sociais em constante mudança. Ao incorporar novos conhecimentos e práticas sustentáveis, as organizações não só melhoram seu desempenho ambiental e social, mas também fortalecem sua resiliência e competitividade no mercado (Zollo; Winter, 2002; Vásquez; Gil, 2020).

Gurlek (2020) ressalta que pesquisas sobre a ACAP vêm crescendo, mas ainda são recentes e escassas na indústria hoteleira, o que pode resultar em dificuldades e desafios na compreensão e coleta de dados para novos estudos, porém, é possível a contribuição em pesquisas organizacionais, principalmente conciliadas com outros temas. Gurlek (2020) ainda propõe como sugestões futuras, que as práticas de liderança podem ser implementadas por empresas através da cultura organizacional e da capacidade de reter o conhecimento, pois podem auxiliar ainda mais a estruturar a estratégia da indústria hoteleira.

Jacomossi e Feldmann (2020) apontam que novos estudos sobre o tema de práticas de gestão e ACAP devem ser investigadas através de métodos qualitativos na questão da literatura, para evidenciar as pesquisas que contenham métodos quantitativos na coleta de dados, além disso, evidenciar a inovação através da ACAP e das práticas de gestão são achados neste estudo.

A liderança e a ACAP são relacionadas nos estudos de SangGon e Chihyung (2021) e Hoang et al. (2023) que apresentam em seus resultados a importância da relação entre a inovação e os processos da ACAP através da liderança na indústria hoteleira. Esses processos devem

conter equipes back-office que trabalham com marketing, recursos humanos, vendas e tecnologias da informação para buscar novos produtos e serviços nos quais as redes de hotéis podem oferecer seus serviços a seus clientes com base no seu comportamento.

## 5v CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste estudo foi analisar os benefícios e desafios da capacidade absorptiva através dos sistemas de controle de gestão no ramo de serviços e serviços hoteleiros, bem como, propor uma sistematização de discussões e achados de pesquisas sobre o tema da ACAP. Para isso, foi identificada, através dos objetivos específicos, a ocorrência de pesquisas em organizações de serviços e serviços hoteleiros com relação da ACAP e SCG, tornando possível a sistematização das discussões dos resultados de estudo, além da proposição de sugestões para novos estudos sobre o tema.

A partir da revisão sistemática de literatura, e com a identificação das pesquisas na indústria de serviços e serviços hoteleiros, nota-se que os estudos demonstram, no contexto acadêmico, poucas evidências empíricas sobre o tema proposto. Percebe-se que ainda é uma temática recente num segmento pouco explorado sobre pesquisas da ACAP com relação a serviços hoteleiros e SCG.

Os resultados desta pesquisa alcançaram o objetivo deste estudo com relação aos achados dos desafios e benefícios encontrados conforme o modelo teórico proposto de identificar os relacionamentos entre as práticas da ACAP e SCG. Para a literatura, o estudo inova ao estudar os relacionamentos de variáveis ainda não estudadas fornecendo uma base para estudos futuros.

A capacidade absorptiva gera benefícios e desafios que estão relacionadas às práticas de controle de gestão, possibilitando que diretores e gerentes de empresas usem essas práticas a favor da organização para reter o conhecimento no ambiente externo e aprimorá-lo no ambiente interno organizacional, e assim, estruturar e implementar novas práticas de gestão com

o auxílio de sistemas de controles de gestão que visam maior controle, obtenção de fontes lucrativas e melhora na reestruturação interna.

Os resultados demonstram conter influência positiva do uso do SCG na ACAP, pois as organizações buscam cada vez mais a inovação de produtos e processos, e necessitam de uma boa estrutura do departamento de Recursos Humanos na gestão de pessoas com a finalidade de reter bons colaboradores que estejam aptos a captar conhecimentos no ambiente externo e transformá-los dentro do ambiente interno de forma eficiente.

Ainda, ressalta-se que a SCG traz benefícios para novos processos e inovações que são assimilados através da ACAP, resultando em uma maior agilidade de aprimorar as transformações na questão da assimilação, transformação e exploração do conhecimento. O auxílio de sistemas de controle gerenciais, que são baseados em rotinas e orçamento, promovem o alinhamento da estratégia para atribuir vantagens e agregar valor operacional.

Através destas vantagens, conforme os colaboradores, gerentes e diretores exploram conhecimento de fora, é necessário que o orçamento esteja alinhado com a estratégia, juntamente com o controle gerencial, ressaltando a importância deste estudo para o avanço da Ciência Contábil e a Contabilidade Gerencial. Através disso é possível assimilar novos conhecimentos e transformar as rotinas, processos, produtos/serviços em vantagens competitivas assertivas para o bem da organização.

Os achados ainda identificam as relações entre o auxílio da assimilação e aquisição de novos conhecimentos na ACAP e as empresas que os utilizam em sua estratégia somado à cultura organizacional com a finalidade de buscar e aprimorar novos conhecimentos no ambiente externo. Essas são empresas que têm maiores estruturas e condições de sobrevivência na velocidade do ciclo de aprendizagem e são mais rápidas para se moldarem estrategicamente às inovações que surgem no mercado, contribuindo assim, de forma positiva, para o estabelecimento em suas atividades.

Como lacuna de pesquisa pode-se explorar com mais profundidade, a influência da liderança na ACAP e SCG. Estudos futuros poderiam se beneficiar ao investigar como diferentes estilos de liderança impactam a capacidade de uma organização de absorver e aplicar novos conhecimentos, particularmente em relação à implementação de práticas sustentáveis e inovações de produtos e processos, incluindo a SCG na gestão.

Por outro lado, também evidenciou a importância da cultura organizacional e das práticas de sustentabilidade. Existe um vasto campo a ser explorado sobre como as culturas organizacionais específicas podem facilitar a capacidade absorptiva, especialmente no que diz respeito à integração de práticas sustentáveis nas estratégias de gestão. Além disso, embora o foco esteja no setor hoteleiro, ampliar a pesquisa para incluir outros segmentos de negócios na indústria de serviços poderia enriquecer a compreensão da aplicabilidade dos achados. A inclusão de estudos de caso detalhados em diferentes contextos organizacionais e setoriais também seria uma maneira valiosa de entender as nuances complexas e multifacetadas da interação entre capacidade absorptiva e sistemas de controle de gestão. Portanto, como sugestões para pesquisas futuras, pode-se compreender a ACAP atuando como um catalisador para a sustentabilidade, impulsionando as organizações a se tornarem mais conscientes e responsivas às questões ambientais e sociais, e investigar com maior profundidade a indústria de serviços.

## REFERÊNCIAS

BUTLER, M.; FERLIE, E. Developing absorptive capacity theory for public service organizations: emerging empirical evidence. **British Journal of Management**, v. 6, n. 6, p. 1-21, 2019. Disponível em <<https://onlinelibrary-wiley.ez116.periodicos.capes.gov.br/doi/10.1111/1467-8551.12342#pane-pcw-references>>. Acesso em: 17 dez. 2022.

CAMPOS, F.; NEVES, V.; LOBO, B.; AZEVEDO, G. Management Accounting Systems: A Bibliometric Analysis. In: 18th Iberian Conference on Information Systems and Technologies (CISTI), 2023. Aveiro, Portugal. Anais... Aveiro: IEEE, 2023. Disponível em: <<https://doi.org/10.23919/CISTI58278.2023.10211347>>. Acesso em: 18 jan. 2024.

COHEN, W.; LEVINTHAL, D. Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. **Administrative Science Quarterly**, v. 35, n. 1, p. 128-152, 1990. Disponível em <<https://www.jstor.org/stable/2393553>>. Acesso em: 17 dez. 2022.

COHEN, W.; LEVINTHAL, D. Innovation and learning: The two faces of R&D. **The Economic Journal**, v. 99, p. 569-596, 1989. Disponível em <<https://www.jstor.org/stable/2233763>>. Acesso em 18 dez. 2022.

GIL, A. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

GURLEK, M. Effects of high-performance work systems (HPWSs) on intellectual capital, organizational ambidexterity and knowledge absorptive capacity: evidence from the hotel industry. **Journal of Hospitality Marketing & Management**, v. 29, p. 1-33, 2020. Disponível em <<https://www.tandfonline.ez116.periodicos.capes.gov.br/doi/full/10.1080/19368623.2020.1774029>>. Acesso em: 14 jan. 2023.

ELBASHIR, M. Z.; COLLIER, P. A.; SUTTON, S. G. The role of organizational absorptive capacity in strategic use of business intelligence to support integrated management control systems. **Accounting Review**, v. 86, n. 1, p. 155-184, 2011. Disponível em <<https://publications.aaahq.org/accounting-review/article-abstract/86/1/155/3272/The-Role-of-Organizational-Absorptive-Capacity-in?redirectedFrom=fulltext>>. Acesso em: 03 jan. 2023.

ELBASHIR, M. Z.; SUTTON, S. G.; ARNOLD, V.; COLLIER, P. A. Leveraging business intelligence systems to enhance management control and business process performance in the public sector. **Meditari Accountancy Research**, v. 30, n. 4, p. 914-940, 2022. Disponível em <<https://www-emerald.ez116.periodicos.capes.gov.br/insight/content/doi/10.1108/MEDAR-04-2021-1287/full/html>>. Acesso em: 04 jan. 2023.

FARELL, C.; COBURN, C. Absorptive capacity: A conceptual framework for understanding district central office learning. **Journal of Educational Change**, v. 18, n. 2, p.135–15, 2016. Disponível em <[https://idp-springer-com.ez116.periodicos.capes.gov.br/authorize?response\\_type=cookie&client\\_id=springerlink&redirect\\_uri=https%3A%2F%2Flink.springer.com%2Farticle%2F10.1007%2Fs10833-016-9291-7](https://idp-springer-com.ez116.periodicos.capes.gov.br/authorize?response_type=cookie&client_id=springerlink&redirect_uri=https%3A%2F%2Flink.springer.com%2Farticle%2F10.1007%2Fs10833-016-9291-7)>. Acesso em: 28 dez. 2022.

FERREIRA, A.; OTLEY, D. The design and use of performance management systems: An extended framework for analysis. **Management Accounting Research**, v. 20, n. 4, p. 1–282, 2009. Disponível em <<https://www-sciencedirect.ez116.periodicos.capes.gov.br/science/article/pii/>

S1044500509000432?via%3Dihub>. Acesso em: 22 dez. 2022.

FERNANDES, T. de O.; CÂMARA, R. P. de B. .; SILVA, G. R. Análise de fatores contingenciais e sistemas de controles gerenciais associados às práticas de gestão sustentáveis. **Revista Ambiente Contábil** - Universidade Federal do Rio Grande do Norte, v.15, p. 306–325, 2023.

FLATTEN, T.; ENGELEN, A.; ZAHRA, S.; BRETTEL, M. A measure of absorptive capacity: Scale development and validation. **European Management Journal**, v. 29, n. 2, p. 98-116, 2011. Disponível em <<https://www-sciencedirect.ez116.periodicos.capes.gov.br/science/article/pii/S0263237310000952?via%3Dihub>>. Acesso em: 23 dez. 2022.

FLAMHOLTZ, E.G. Effective organizational control: A framework, applications, and implications. **European Management Journal**, v. 14, n. 6, p. 596–611, 1996. Disponível em <<https://www-sciencedirect.ez116.periodicos.capes.gov.br/science/article/pii/S0263237396000564?via%3Dihub>>. Acesso em 10 jan. 2023.

HALLINGER, P. A conceptual framework for reviews of research in educational leadership and management. **Journal of Educational Administration**, v. 51, p. 126-149, 2013. Disponível em <<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/09578231311304670/full/html.>>. Acesso em 06 jan. 2023.

HOANG, G.; NGUYEN, H.; LUU, T. T.; NGUYEN, T. T. Linking entrepreneurial leadership and innovation performance in hospitality firms: The roles of innovation strategy and knowledge acquisition. **Journal of Service Theory and Practice**, v. 33, n. 4, p. 511-536, 2023. Disponível em: <<https://doi.org/10.1108/JSTP-09-2022-0203>>. Acesso em: 19 jan. 2024.

JACOMOSSI, R. R.; FELDMANN, P. R. Boas práticas de gestão e capacidade de absorção: Impactos na produtividade das empresas. **Revista de Administração Contemporânea**, 2020, v. 24, n.5, p. 432-447. Disponível em <<https://www.scielo.br/j/rac/a/q9BDX8kQQMVT6ky599RFf6m/abstract/?lang=pt#:~:text=os%20resultados%20apontam%20que%20a,sobre%20a%20produtividade%20das%20firmas>>. Acesso em: 11 jan. 2023.

KAPLAN, R.S.; NORTON, D.P. Using the balanced scorecard as a strategic management system. **Harvard Business Review**, v. 74, p. 75-85, 1996. Disponível em <<https://hbr.org/2007/07/using-the-balanced-scorecard-as-a-strategic-management-system>>. Acesso em: 12 jan. 2023.

KIM, L. Absorptive capacity and industrial growth: A conceptual framework and Korea's experience. In B. Koo & D. Perkins (Eds.), **Social capability and long term economic growth**, p. 266-287, 1995. Disponível em <<https://www.jstor.org/stable/4134351>>. Aceso em 20 dez. 2022.

LANE, P.; KOKA, B.; PATHAK, S. The reification of absorptive capacity: A critical review and rejuvenation of the construct. **Academy of Management Review**, v. 31, n. 4, p. 833–863, 2006. Disponível em <<https://journals.aom.org/doi/10.5465/amr.2006.22527456>>. Acesso em 05 jan. 2023.

LOVELOCK, C.; WIRTZ, J. Marketing de serviços: pessoas, tecnologia e resultados. 5. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2001.

NADKARNI, S.; HAIDER, I. Digital transformation, operational efficiency ad sustainability: innovation

drivers for hospitality's rebound in the United Arab Emirates. **Worldwide Hospitality and Tourism Themes**, v. 14, n. 6, p. 572-578, 2022.

OYADOMARI, J. C. T.; LIMA, M. P.; PEREIRA, D. L.; SILVA, B. O. T. Relacionamentos entre controle gerencial, aprendizagem organizacional e decisões. **Revista Contemporânea de Contabilidade**, Florianópolis, v. 10, n. 20, p. 53-74, 2013. Disponível em <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/contabilidade/article/view/2175-8069.2013v10n20p53>> Acesso em 18 jan. 2023.

SANGGON, E. L.; CHIHYUNG, M. O. Fostering absorptive capacity and facilitating innovation in hospitality organizations through empowering leadership. **International Journal of Hospitality Management**, v. 94, n.1, p. 1-9, 2021. Disponível em <<https://www-sciencedirect.ez116.periodicos.capes.gov.br/science/article/pii/S0278431920303327?via%3Dihub>> Acesso em 12 jan. 2023.

SANTIAGO, M. D. R. R.; MEDINA, P. S.; PICHARDO, R. D. The influence of environmental dynamic capabilities on organizational and environmental performance of hotels: Evidence from Mexico. **Journal of Cleaner Production**, v. 227, p. 414-423, 2019. Disponível em <<https://www-sciencedirect.ez116.periodicos.capes.gov.br/science/article/pii/S0959652619313368?via%3Dihub>> Acesso em 12 jan. 2023.

SILVA, R.; RODRIGUES, M.; OLIVEIRA, C.; OLIVEIRA, M.; MACHADO-SANTOS, C. An Overview of Management Control Theory. **Academy of Strategic Management Journal**, v. 20, n. 2, p. 1-13, 2021. Disponível em <<https://www.abacademies.org/articles/an-overview-of-management-control-theory-11272.html>> Acesso em 21 jan. 2023.

TRANFIELD, D.; DENYER, D.; SMART, P. Towards a methodology for developing evidence informed management knowledge by means of systematic review. **British Journal of Management**, v. 14, n. 3, p. 207-222, 2003. Disponível em <<https://onlinelibrary-wiley.ez116.periodicos.capes.gov.br/doi/10.1111/1467-8551.00375>> Acesso em 01 fev. 2023.

VAN DEN BOSCH, F.; VOLBERDA, H. Coevolution of firm absorptive capacity and knowledge environment: Organizational forms and combinative capabilities. **Organization Science**, v. 10, n. 5, p. 551-568, 2005. Disponível em <<https://pubsonline-informs-org.ez116.periodicos.capes.gov.br/doi/10.1287/orsc.10.5.551>> Acesso em 02 fev. 2023.

VÁSQUEZ, A. F. U.; GIL, D. N. Management Accounting Systems, Top Management Teams, and Sustainable Knowledge Acquisition: Effects on Performance. **Sustainability**, v. 12, n.1, p. 1-14, 2020. Disponível em <<https://www.mdpi.com/2071-1050/12/5/2132>>. Acesso em 18 jan. 2023.

WU, A. Improving Tourism Innovation Performance: Linking Perspectives of Asset Specificity, Intellectual Capital, and Absorptive Capacity. **Journal of Hospitality & Tourism Research**, v. 20, n.10, p. 1-23, 2020. Disponível em <<https://journals-sagepub-com.ez116.periodicos.capes.gov.br/doi/10.1177/1096348020927453>> . Acesso em: 20 jul. 2023.

YIN, R. K. Case Study Research: Design and Methods. 6. ed. **Thousand Oaks, CA**: Sage Publications, 2018.

ZAHRA, S.; GEORGE, G. Absorptive capacity: A review, reconceptualization and extension. **Academy of Management Review**, v. 27, n. 2, p. 185-203, 2002. Disponível em <<https://www-jstor-org.ez116>>



---

[periodicos.capes.gov.br/stable/4134351](http://periodicos.capes.gov.br/stable/4134351)> Acesso em: 05 jan. 2023.

ZOLLO, M.; WINTER, S. G. Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities. **Organization Science**, v. 13, n. 3, p. 339-351, 2002. Disponível em: <<http://www.jstor.org/stable/3086025>>. Acesso em: 20 jan. 2024.