



## Aspectos de Gestão Hoteleira: Processo Estruturado de Revisão de Literatura

**Rodrigo Barraco Marassi**  
Universidade Regional de Blumenau (FURB)  
*rodrigomarassi\_16@hotmail.com*

**Tânia Cristina Chiarello**  
Universidade Regional de Blumenau (FURB)  
*tcchiarello@gmail.com*

### Resumo

O objetivo central dessa pesquisa consistiu em identificar pesquisas que investigaram aspectos de contabilidade gerencial, controle gerencial, controladoria, em gestão hoteleira, no âmbito brasileiro e internacional. Assim, a pesquisa se caracteriza como exploratória e descritiva, utilizou-se uma amostra de 198 artigos atrelados ao tema. Observou-se que grande parte de pesquisas nessa área, em nível internacional, relacionam-se como os temas “Gestão de Recursos humanos”, “Mensuração e avaliação de desempenho” e “Sistema de informação contábil gerencial”, assemelhando-se a pesquisas brasileiras, com exceção do tema “Gestão de Recursos Humanos” que não teve a mesma consistência. Cabe frisar que em tanto no contexto nacional, quanto internacional, há necessidade de pesquisas sobre gestão hoteleira, relacionadas aos temas como custos gerenciais, avaliação de investimentos, terceirização de gestão, gestão de operações, diversidade corporativa, gestão de riscos, entre outros. Nas redes de autoria, a existência de pequenas redes estruturais, as quais, de certa maneira podem fornecer ao pesquisador que realiza a conexão passar a usufruir de acesso às informações dos demais autores. Sugere-se que novas pesquisas, explorem esse tema relevante de modo a encontrar mais resultados, principalmente no que se pode associar à uma teoria de base para auxiliar a explicação de determinados fenômenos desse contexto.

**Palavras-chave:** Gestão Hoteleira; Controladoria; Controle Gerencial; Contabilidade gerencial; Hotéis.

### 1. INTRODUÇÃO

As complexidades dos serviços e demais procedimentos internos enfrentados pelos hotéis, que visam à garantia da satisfação dos clientes, abrangem um amplo rol de atividades que afeta tanto o gestor geral do hotel, quanto os gerentes de departamentos e demais indivíduos envolvidos no processo decisório da organização. Nessas situações, a contabilidade gerencial desempenha um papel de extrema importância no segmento hoteleiro, pois suas ferramentas têm capacidade para fornecer informações necessárias e específicas para tomada de decisões, seja para realizar uma promoção, categorizar clientes, definir a receita por tipo de quarto, entre outros (Mia & Patiar, 2001).



Dentro desse contexto, os gestores de empresas hoteleiras necessitam de informações precisas, geradas pela contabilidade gerencial, sejam de nível estratégico, tático ou operacional, desde que contribuam com o controle da organização para garantir a sobrevivência do empreendimento (Lunkes & Rosa, 2012).

Sendo a contabilidade gerencial uma área indispensável para este ramo, tal fator torna a controladoria e o controle gerencial, funções necessárias para manter a eficácia das informações gerenciais. De acordo com Frezatti et al. (2009), cabe a controladoria manter a eficácia dos processos organizacionais, que compreende o controle gerencial como um elemento primordial para garantir que as atividades que visem gerar de informações de caráter gerencial sejam produzidas com sucesso, para que a gestão possa tomar as decisões mais adequadas.

Após discorrer sobre essa discussão, acredita-se que os temas relacionados à controladoria, controle gerencial e contabilidade gerencial podem contribuir com a gestão de empresas do ramo hoteleiro e podem apoiar pesquisas científicas sobre o contexto. Esta oportunidade de observação instigou a seguinte questão de pesquisa: Qual o perfil de pesquisas brasileiras e internacionais que investigaram aspectos de gestão em empresas hoteleiras? Dessa forma, a presente pesquisa tem como objetivo identificar pesquisas brasileiras e internacionais que investigaram aspectos da gestão hoteleira.

Algumas pesquisas realizaram revisão bibliográfica sobre estudos de gestão hoteleira, como os seguintes objetivos: rever uma série de trabalhos de pesquisa em contabilidade hoteleira publicados na *Cornell Quarterly*, a fim de reconhecer a maior parte das pesquisas em contabilidade que foram realizadas até o momento (Hesford & Potter, 2010); fornecer informações para o desenvolvimento de pesquisa sobre a cultura na indústria hoteleira por meio da literatura existente (Chen, Cheung & Lei, 2012); revisar e analisar sistematicamente a literatura acadêmica de idioma inglês relacionada com pesquisa de hotéis na China (Gross, Gao & Huang, 2013).

Assim como, mesmo sem abranger o setor de hotelaria, mas ainda sob o enfoque de contabilidade gerencial, Lunkes, Feliu e Rosa (2012), realizaram uma pesquisa comparativa sobre contabilidade gerencial entre a Espanha e o Brasil.

Dessa forma, a presente pesquisa tem como objetivo identificar pesquisas brasileiras e internacionais que investigaram aspectos da gestão hoteleira. Para tanto tem-se como objetivos específicos: (i) apresentar análise bibliométrica sobre as pesquisas científicas brasileiras e internacionais a respeito de gestão hoteleira; (ii) analisar temas, métodos e abordagens de pesquisa sobre gestão hoteleira; (iii) analisar redes entre os pesquisadores sobre o tema.

A presente pesquisa justifica-se, não somente por apresentar a relevância no contexto científico de pesquisas envolvendo a informações gerenciais para empresas hoteleiras e como esse tema evolui, mas também no que tange a importância dos aspectos socioeconômicos desse setor. De acordo com Gorini e Mendes (2005) o setor de turismo, no qual a atividade hoteleira se insere, tem um forte papel na economia mundial, tornando-se um dos segmentos de representatividade econômica mais alta, além de gerar um grande número de empregos para população, por se tratar atividades de serviços demandam uma alta gama de mão-obra.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

Esta seção aborda um tópico que diferencia os termos Controladoria, Controle Gerencial e Contabilidade Gerencial e na sequência apresenta-se a Gestão Hoteleira.

### 2.1 Controladoria, Controle Gerencial e Contabilidade Gerencial

A controladoria, o controle gerencial e a contabilidade gerencial, entre outras expressões como contabilidade por responsabilidade, contabilidade divisional, contabilidade estratégica, são nomenclaturas que tem se apresentado com frequência na literatura de ciências contábeis quando o foco da pesquisa trata-se de informações para tomada de decisão ou informações de suporte gerencial (Borinelli, 2006). Para diferenciar algumas destas nomenclaturas, o Quadro 1 traz as definições de alguns autores encontrados na literatura.

**Quadro 1 – Definições para controladoria, controle gerencial e contabilidade gerencial.**

Controladoria	Frezatti et al. (2009)	Setor da empresa cuja função consiste em zelar pela eficácia do processo gerencial, tanto no que tange às finalidades internas quanto externas, para que todos os usuários obtenham informações necessárias para tomar suas decisões.
	Anthony e Govindarajan (2008)	Setor que tem a responsabilidade de arquitetar o sistema de controle gerencial da organização e supervisionar os procedimentos do mesmo.
	Beuren et al. (2007)	Ainda não há definido claramente quais atividades a controladoria abrange, porém pode-se afirmar que é área da empresa responsável por assegurar a geração de informações de caráter decisório.
	Lourensi e Beuren (2011)	Trata-se de um setor que contribui para gestão da empresa, como um órgão da estrutura organizacional que controla o desempenho das funções que lhe são supervisionadas.
	Lima et al. (2011)	É um setor que busca assegurar a eficácia dos processos organizacionais, por meio da geração de informações de caráter decisório que visem contribuir com melhorias no resultado econômico da organização.
	Lunkes et al. (2012)	É abordada como órgão ou unidade administrativa com missão, funções e princípios norteadores definidos no modelo de gestão do sistema organizacional. Também é vista como área ou ramo do conhecimento humano, com fundamentos, conceitos, princípios e métodos oriundos de outras ciências.
Controle Gerencial	Anthony e Govindarajan (2008: 34)	O Controle gerencial inclui várias atividades, como: (1) planejar o que a organização deve fazer; (2) coordenar as atividades de várias partes da organização; (3) comunicar a informação; (4) avaliar a informação; (5) decidir se deve ser tomada uma decisão, ou que decisão tomar; e (6) influenciar as pessoas para que alterem seu comportamento.
	Lunkes (2010)	Compreende em sua função monitorar as atividades dos envolvidos, de forma que se possa avaliar o desempenho deles e garantir que os objetivos da gestão sejam alcançados.
	Otley (1994)	É o processo realizado para assegurar aos gestores que os recursos que foram obtidos estão sendo utilizados de forma eficaz, para atingir os objetivos da organização.
	Gomes (2009)	Contribui para a manutenção e melhoria da estabilidade da organização e na definição de estratégias, para que a empresa possa posicionar adequadamente diante da competitividade do mercado.
	Oyadomari et al. (2011)	Consiste na execução e controle de atividades que vise aproximar os resultados reais com os resultados que foram estimados pelo orçamento, dessa forma, controlar o desempenho do planejamento orçamentário é um modo de assegurar a eficácia dos resultados.

<b>Contabilidade Gerencial</b>	Atkinson et al. (2000: 36)	É o processo de identificar, mensurar, reportar e analisar informações sobre eventos econômicos, além de produzir informações que ajudam gerentes e executivos a tomar melhores decisões e a aperfeiçoar os processos e desempenhos de suas empresas.
	Iudícibus (1984: 15)	Aplica suas ferramentas objetivando um grau mais detalhado e analítico de informações, para gerar relatórios que possa auxiliar os usuários internos a tomarem decisões.
	Guerreiro et al. (2005)	A contabilidade gerencial desempenha uma função de instrumento de gestão, que tem o importante papel de dar suporte para as organizações enfrentarem os desafios presentes no mundo atual.
	Frezatti et al. (2007)	É uma área responsável pela geração informações destinadas aos usuários internos da organização, mais especificamente, trata-se do setor da empresa que produz informações direcionadas aos envolvidos e responsáveis com o processo decisório.
	Cabrelli e Ferreira (2007)	Tem a função de proporcionar informações de caráter decisório para os gestores, de modo que possa realizar uma inter-relação entre os responsáveis pela gestão, no que tange a direção e controle de operações, com a lucratividade da organização.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Diante das definições expressadas pelos autores no Quadro 1, nota-se que no âmbito organizacional, a controladoria deve manter a eficácia dos processos do controle gerencial, que a este cabe zelar pela garantia de informações geradas pela contabilidade gerencial. A inter-relação entre esses três conceitos deve ocorrer adequada em toda organização que necessita de informações gerenciais para sua sobrevivência.

Embora esses três termos, de acordo com a definição dos autores mencionados no Quadro 1, pareçam ter a mesma função devido a algumas expressões semelhantes, é responsabilidade da organização compreender a diferença de cada um e estrutura-se para que estes três setores cumpram seus distintos papéis, que cabe a controladoria zelar pela eficácia dos processos de informações gerenciais, enquanto o controle gerencial deve estar direcionado a garantia e controle de informações gerenciais e a contabilidade gerencial responsabilizar-se pela produção de tais informações.

As empresas pertencentes a setores de serviços são um exemplo claro de tal necessidade, de funcionamento adequado dos seus processos para apoiar a tomada de decisão. A gestão de empresas hoteleiras, por exemplo, devido à grande complexidade de seus processos de prestação de serviços, que tornam frágeis seus controles, necessita receber com eficácia, um bom nível de informações gerenciais para auxiliar na tomada decisão.

## 2.2. Gestão Hoteleira

No passado, a contabilidade hoteleira foi geralmente considerada como um controlador de empregados para realizar diversas tarefas que tinham foco central na contabilidade, em vez do negócio. Nos dias atuais, com a diversidade de hotéis, as complexidades deste segmento e os desafios identificados por estas empresas, resultam em organizações que buscam como formas de gerenciar melhor sua instituição, muitas vezes seguir exemplos de outros segmentos. Diante dos desenvolvimentos em sistema e tecnologia, bem como as tendências de outras áreas, era inevitável que a contabilidade pudesse ser considerada como uma mudança (Borges, 2007).

Segundo Ying (2011), durante os últimos 30 anos experimentou-se um período sem precedentes de grandes desenvolvimentos. A hotelaria é uma ponte importante do setor do turismo e também o mais antigo e mais abrangente setor da indústria do turismo internacional.



Desde o início dos anos de 1980, os hotéis localizados no exterior têm se inserido no mercado, atrelando novas oportunidades e desafios para a indústria hoteleira. Diante de novos ambientes, é importante melhorar a qualidade do serviço, bem como a satisfação do cliente. Retenção de clientes existentes e a prospecção de novos é a chave para compreender o interesse econômico, a qualidade dos serviços prestados e a satisfação do cliente.

A qualidade nos serviços prestados pelo hotel é um fator inerente a gestão da organização em si, esse aspecto é apontado pela importância do hotel da forma que este é classificado por estrelas. Assim, entende-se que os hotéis com maior número de estrelas, possuem processos de gestão mais sofisticados, pois buscam a qualidade superior na prestação de serviços (Lamminmaki, 2008).

Jie (2011) atribui que a hotelaria é um segmento de indústria de serviços no processo de operações e gestão que é ligado a este, que existem interesses que estão atrelados diretamente com o hotel e muitos fatores de influência dos clientes são proeminentes. A operação hoteleira está atribuída na direção de dois objetivos centrais de gestão, clientes externos e pessoal interno. Desta forma, a teoria de gestão de base humana em hotéis modernos incorpora o conceito que serve de orientação para as pessoas, este inclui a satisfação do cliente e dos funcionários.

Na visão de Gibson (2002) a tecnologia tem contribuído para o processamento de contas na gestão e no papel do *controller* hoteleiro, entretanto tem existido um aumento considerável da análise e interpretação das contas para auxiliar a otimização de rentabilidade das organizações. Existe sim, uma maior tendência para que esses gestores possam assumir uma perspectiva mais abrangente da estratégia no processo e procedimento das entidades.

A gestão muitas vezes é realizada por pessoas atuantes no cargo de *controllers*. Para Gibson (2004), muitos *controllers* hoteleiros chegam ao cargo com ascensão no contexto do próprio empreendimento, ou até mesmo por experiências atreladas ao setor de hotelaria, atribuindo a prática adquirida aos conhecimentos necessários para o desempenho da função, bem como bons resultados econômicos ao setor.

Diante da literatura geral da controladoria com uma das principais áreas de atuação e qualificação da contabilidade, atribuída às habilidades em finanças, é possível perceber que esta não faz valer ao setor hoteleiro, já que a natureza especializada das operações dos hotéis pode muitas vezes demandar dos *controllers* com atribuições específicas, carecendo capacidades em outras áreas que necessita de uma atuação mais eficaz nesse setor (Teles, 2011).

É característica de empresas hoteleiras, a expansão de oferta de outros serviços, relacionados às atividades do hotel, a seus clientes, como restaurante, bar, locais para eventos, entre outros. Tal peculiaridade torna os hotéis um campo de negócios, que faz com que os gestores necessitem de informações mais específicas, buscando não apenas a análise de rentabilidade do hotel, mas também observar a rentabilidade por cliente, para operacionalizar sua gestão (McManus, 2013).

Outro ponto gerencial que poder ter grande utilidade para gestão hoteleira trata-se uso de orçamentos anuais, que de acordo com Jones (2008), em empresas hoteleiras, o orçamento possui a finalidade de avaliar o desempenho da organização e contribuir com o controle de custos. O autor menciona que os orçamentos fornecem informações para os gerentes hoteleiros capazes de



auxiliá-los tanto em decisões para novos investimentos, quanto para maximizar o nível informacional do processo decisório da gestão em si.

### 3. ASPECTOS METODOLÓGICOS

O objetivo central dessa pesquisa permeia em identificar pesquisas brasileiras e internacionais que investigaram aspectos da gestão hoteleira. Desta forma, quanto à natureza do objetivo se caracteriza como exploratória e descritiva conforme preconizado por Richardson (2008), uma vez que a pesquisa busca identificar sobre perfis do controle gerencial, da controladoria e da contabilidade gerencial em empresas hoteleiras que são discutidas cientificamente em artigos publicados em periódicos brasileiros e internacionais, e dissertações e teses brasileiras, com o intuito de verificar lacunas para pesquisas futuras com base no que tem sido desenvolvido sobre o assunto.

A abordagem é caracterizada como quantitativa, pois promove uma pesquisa bibliométrica dos estudos selecionados, definida de forma geral como a aplicação de métodos estatísticos aos livros, artigos e outros meios de comunicação.

Diante dos procedimentos técnicos, a pesquisa caracteriza-se como revisão bibliográfica, devido à identificação na literatura científica a coerência do tratamento científico atrelado a gestão hoteleira.

No primeiro momento, buscou-se definir as palavras chaves para identificação dos artigos que irão compor o portfólio de estudos do referencial teórico; com bases nas palavras-chaves que ocorrem de quatro maneiras (1) Contabilidade Gerencial e Hotel, (2) Controle Gerencial e Hotel, (3) Controladoria e Hotel, e (4) Gestão Hoteleira. Para cada palavra chave foi realizada uma busca nas bases descritas no Quadro 2. A busca pelas diversas palavras chaves, exceto Gestão Hoteleira, atribui-se a discussão de Borinelli (2006) que define que estas são nomenclaturas apresentadas pela literatura com o foco principal a tomada de decisões e ao suporte gerencial. A palavra chave Gestão Hoteleira serviu para trazer mais consistência ao estudo, buscando identificar ao máximo de pesquisas realizadas no segmento hoteleiro. Em seguida, procedeu-se com a seleção das bases de dados de textos completos e resumos, que foram: Biblioteca Digital de Teses e Dissertações (BDTD), *ISI*, *Scielo*, *Science Direct*, *Scopus* e *Spell*. A escolha das bases descritas no Quadro 2 é devido estas apresentarem maior representatividade de estudos na área de ciências sociais aplicadas.

Além das bases apresentadas no parágrafo anterior, buscou-se identificar em dissertações e teses as mesmas palavras chave nas bibliotecas das universidades com pós-graduação stricto sensu em mestrado e/ou mestrado e doutorado em ciências contábeis, busca essa, uma vez que a base BDTD apresentou-se desatualizada.

Verificando assim, artigos, dissertações e teses sobre o tema central, o que tem sido pesquisado no âmbito brasileiro e internacional, identificando lacunas para pesquisas futuras. Sendo assim, nesta segunda etapa obteve-se um número de 649 estudos atrelados ao tema para serem selecionados a compor o portfólio de estudos para o referencial teórico.

O próximo passo foi realizar a exclusão dos estudos. Buscou-se a confirmação da seleção dos estudos, para tanto, buscou-se na leitura criteriosa dos títulos e resumos considerando o alinhamento com o tema. Com esta seleção obteve-se um total de 198 estudos que passaram a



compor o portfólio de estudos para o referencial teórico desta pesquisa. Porém, houveram três restrições encontradas no portfólio de estudos selecionados no momento da análise do conteúdo do resumo dos estudos, sendo excluídos 451 estudos, pois 265 destes não tinham ligação com os temas de busca, outros 152 não estavam disponíveis de forma gratuita e 34 eram estudos duplicados, ou seja, já estavam indexados em outra base. Desta forma a nova amostra é composta por 198 estudos.

Dos 198 estudos que compõe o portfólio, cabe salientar, que 190 são representados por artigos que foram encontrados por meio das bases *ISI*, *Scielo*, *Science Direct* e *Scopus*, que formam a dimensão dos estudos internacionais sobre gestão hoteleira nesta pesquisa. Enquanto que os outros 8 representam o âmbito de estudos nacionais sobre gestão hoteleira nesta pesquisa, encontrados por meio da base de pesquisa BDTD e pelas bibliotecas das universidades com pós graduação *stricto sensu* em mestrado e ou mestrado e doutorado em ciências contábeis, conforme mencionadas anteriormente neste tópico.

Além disso, utilizam-se as técnicas de análise bibliométrica e de redes, que tem por finalidade comparar as principais características de redes. A pesquisa bibliométrica direciona-se a pesquisa dos aspectos quantitativos da produção, dispersão do conhecimento e uso da informação registrada (Macias-Chapula, 1998). Enquanto isso, o estudo sociométrico aprofunda o relacionamento entre os atores que fazem parte dessa rede (Galaskiewicz & Wasserman, 1994).

As análises bibliométrica e de redes seguiram o levantamento de dados dos itens como: período de publicação dos artigos (1982 a 2014); periódico; autores que mais produzem e com maior número de laços; indicadores da rede entre autores; rede social no período; quantidade de citações pela base do Google Acadêmico e periódico dos artigos. Na análise, utiliza-se a exploração das redes de coautoria, que representa uma vertente de análise de redes sociais (Liu et al., 2005). Para gerar as figuras representativas da estrutura da rede e seus indicadores empregou-se o *software* UCINET® 6.

#### **4. DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS**

Na descrição e análise dos resultados são apresentados os resultados do presente estudo em dois âmbitos: internacional e brasileiro.

##### **4.1 Classificação dos temas das pesquisas internacionais**

Para separar os temas, resultantes dos estudos que foram filtrados pelas bases de pesquisas internacionais, com as palavras-chave (1) Contabilidade Gerencial e Hotel, (2) Controle Gerencial e Hotel, (3) Controladoria e Hotel, e (4) Gestão Hoteleira, conforme mencionado nos aspectos metodológicos, a classificação dos temas das pesquisas internacionais ocorreu de acordo como é apresentado na Tabela 1.



**Tabela 1 – Resultado da classificação dos temas.**

<b>Temas</b>	<b>Quantidade de pesquisas</b>	<b>Percentual</b>
Estudos e práticas de custos	6	3,16 %
Gestão estratégica de custos	9	4,74 %
Orçamento	4	2,11 %
Mensuração e avaliação de desempenho	21	11,05 %
Controle organizacional	14	7,37 %
Controle internacional	3	1,58 %
Sistema de informação Contábil e Gerencial	21	11,05 %
Qualidade	18	9,47 %
Ensino em gerencial	3	1,58 %
Estudos Gerais sobre Gestão Hoteleira	13	6,84 %
Análise de Indicadores Financeiros e não-financeiros	11	5,79 %
Gestão de receitas	12	6,32 %
Gestão de recursos humanos	27	14,21 %
Contratos de gestão	12	6,32 %
Gestão de crise	2	1,05 %
Gestão de relacionamentos com cliente	3	1,58 %
Outros temas	11	5,79 %
<b>Total</b>	<b>190</b>	<b>100,00 %</b>

Fonte: Dados da pesquisa.

Como observado na Tabela 1, o tema que mais se destacou dentro das pesquisas obtidas por meio das bases, foi “Gestão de Recursos humanos”, seguido de “Mensuração e avaliação de desempenho” e “Sistema de informação contábil gerencial”. Outros temas que também tiveram destaque dentre as pesquisas, foram “Controle Organizacional” e “Qualidade”.

O tema que recebeu a nomenclatura de Estudos Gerais sobre Gestão hoteleira remete-se a estudos voltados diretamente para discussões sobre a função de gestores de hotéis, sem especificar-se em nenhum dos outros temas. As pesquisas classificadas no item “Outros temas”, compreenderam as que emergiram apenas um estudo para determinado tema, que foram: custos gerenciais, orçamento de capital, *benchmarking*, preço de transferência e preço de venda, avaliação de investimentos, terceirização de gestão, processo decisório, gestão de operações, diversidade corporativa, gerenciamento de resultados e gestão de riscos.

#### **4.2 Classificação dos métodos e das abordagens de pesquisas internacionais**

Quanto à classificação dos métodos utilizados nas pesquisas internacionais sobre gestão em empresas hoteleiras, conforme Tabela 2.



**Tabela 2 – Métodos de pesquisa.**

Método	Quantidade de pesquisas	Percentual
Analítica	7	3,68%
Arquivo/Documental	2	1,05%
Estudo de Caso	40	21,05%
Experimental	4	2,11%
Pesquisa de Campo	39	20,53%
<i>Framework</i>	1	0,53%
Revisão	18	9,47%
Levantamento	71	37,37%
Bibliográfica	8	4,21%
<b>Total</b>	<b>190</b>	<b>100,00 %</b>

Fonte: Elaborado a partir de Lunkes et al. (2012).

Conforme Tabela 2 observa-se que o método pesquisa por levantamento representa 37,37% dos estudos, seguido por estudo de caso (21,05%) e da pesquisa de campo (20,53). Por outro lado, os métodos que ainda podem ser explorados: *framework* (0,53%), arquivo/documental (1,05%) e pesquisa experimental (2,11%). O fato de poucas pesquisas serem documentais pode ocorrer devido ao difícil acesso aos relatórios financeiros dessas hotelarias.

Outro fator analisado é a abordagem de pesquisa, qualitativa ou quantitativa, na qual verifica-se que as pesquisas internacionais referentes a gestão hoteleira são na maioria dos estudos analisados, quantitativas, ou seja, utilizam métodos estatísticos, apresentando o percentual de 52,63%. Percebe-se que as pesquisas qualitativas apresentam-se com um valor considerável, comparadas às pesquisas quantitativas, pois se denota 43,68%. Desse modo, ambas as abordagens, qualitativas e quantitativas possuem uma diferença de 8,95%. Já em relação às pesquisas qualitativas/quantitativas, a análise dos estudos que evidenciaram as empresas hoteleiras apresentou um resultado de 3,68%, o que demonstra que estudos podem ser explorados utilizando essa abordagem.

Diante disso, percebe-se que o fato da maioria das pesquisas serem de levantamento, conforme já apresentado, está relacionado com a grande quantidade de pesquisas quantitativas. Além de que, as pesquisas de campo e estudo de casos, que foram os métodos mais utilizados após levantamento, geralmente são realizadas com abordagem qualitativa. Desse modo, a partir do levantamento bibliográfico realizado sobre os estudos na área de gestão hoteleira, observa-se que os dois tipos de pesquisas são relevantes, visto que apresentam um percentual equilibrado entre ambos e até mesmo um pequeno percentual de pesquisas utilizando as duas abordagens.

#### **4.3 Análise bibliométrica dos artigos selecionados e das redes entre autores**

O compartilhamento de informações entre as pessoas é importante para a construção do conhecimento, principalmente no âmbito científico. Desta forma, as redes sociais cumprem papel importante para que essa prática aconteça de maneira mais ampla possível.

Diante disso, a partir da elaboração da rede de relacionamento entre os autores e coautores, demonstrada na Figura 1, percebe-se uma rede bastante imponente no que tange à produção científica de artigos publicados em periódicos internacionais no período de 1982 a

2014. Não há muitos cortes e, direta ou indiretamente, todos os atores da rede mantêm de certa forma, algum tipo de ligação.

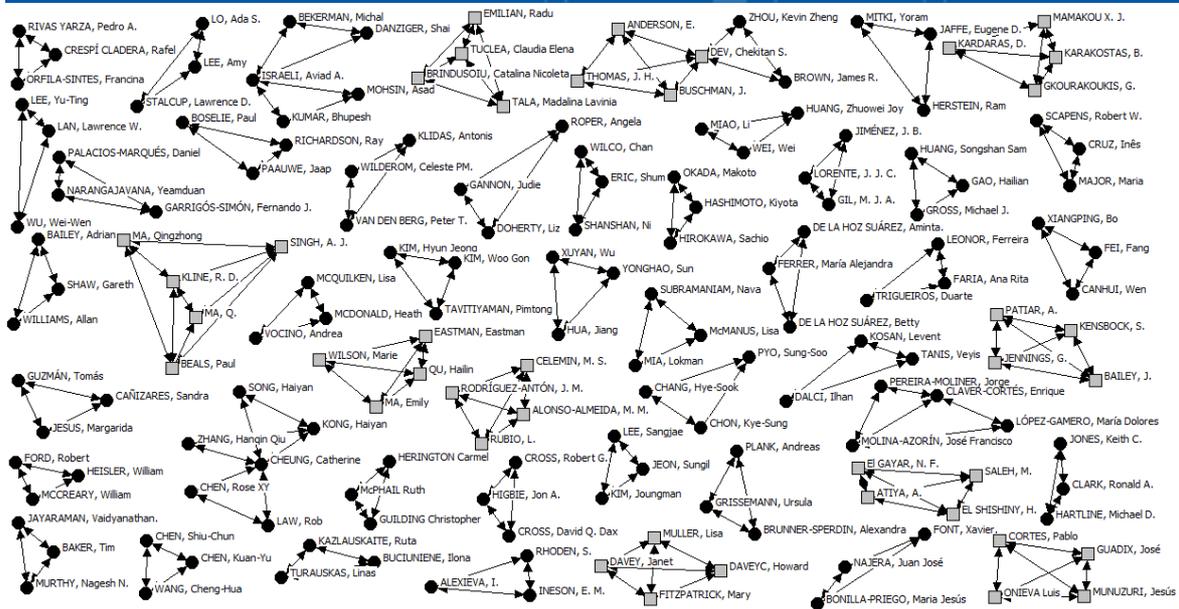
As Figuras 1 e 2 ilustram as redes de coautoria, cada nó representa uma publicação, cujos laços expressam relações de autoria. Assim, neste estudo, os nós são interpretados como pesquisadores que consomem tempo escrevendo artigos. A produtividade de cada nó é uma função de suas ligações. Um laço representa uma colaboração entre os pesquisadores. Na Figura 1 apresentam-se as coautorias com um e dois autores para o período analisado de 1982 a 2014.



**Figura 1 – Rede de coautoria com um e dois autores.**

Fonte: Dados da pesquisa.

Nota-se que trinta e seis autores escreveram isoladamente, isto é, não realizaram demais estudos com outros autores. Além disso, é notável que as investigações se concentram para o período analisado de 1982 a 2014 por um dois ou três autores. Na figura 2 apresentam-se as coautorias com três e quatro autores para o período analisado de 1982 a 2014.



**Figura 2 – Rede de coautoria com três e quatro autores.**

Fonte: Dados da pesquisa.

Observa-se na Figura 2, que no período analisado de 1982 a 2014, ocorreram para publicação com três e quatro autores quatro conexões dentre os analisados (1) Bekerman, Israeli, Kumar, Mohsin e Danziger, (2) Song, Shang, Chen, Law, Cheung e Kong, (3) Pereira-Moliner, Claver-Cortes, López-Gamero, Jones e Molina-Azorín, (4) Anderson, Zhou, Dev, Brown, Buschman e Thomas.

Os autores que mais apresentaram concentração de conexões, dentre os analisados com uma pesquisa com cinco autores (Jeou-Shyan; Lin; Chang-Yene; Chih-Hsingd; Hsuan) e duas pesquisas com seis autores (Stawski; Clevend; Crouter; Almeida; O’neill; Harrison) e (Okumus; Harrington; Chan; Altinay; Ungson; Chathoth).

Diante dos resultados, verifica-se, a existência de pequenas redes estruturais, as quais, segundo Burt (1992), fornecem vantagens para o pesquisador que realiza a conexão, esse passa a usufruir de acesso às informações dos demais autores. Esse indivíduo também pode conquistar poder de agenciamento de contato entre os autores aos quais se encontra vinculado.

#### 4.4 Publicação por periódico

Na Tabela 3, destaca-se o número de pesquisas internacionais analisadas por periódico no período analisado de 1982 a 2014.



**Tabela 3 – Número de pesquisas publicadas em periódicos no período 1982 a 2014.**

Pesquisa	Ano	Periódico	Base de dados	Quantidade
Artigo	1989, 1990, 1991, 1994, 1995, 1998, 2002, 2004, 2006, 2007, 2008, 2009, 2010, 2011, 2012, 2013	<i>International Journal of Hospitality Management</i>	SCIENCE, SCOPUS, ISI	34
Artigo	1986, 2001, 2005, 2006, 2007, 2009, 2010, 2011, 2012, 2013	<i>International Journal of Contemporary Hospitality Management</i>	ISI, SCOPUS	26
Artigo	1989, 1994, 1995, 1996, 2000, 2003, 2004, 2006, 2011, 2012, 2013, 2014	<i>Tourism Management</i>	SCOPUS, SCIENCE, ISI	20
Artigo	2008, 2009, 2010, 2011, 2012, 2013	<i>Cornell Hospitality Quarterly</i>	SCOPUS, ISI	14
Artigo	1988, 1993, 1994, 1995, 1996, 1997, 1999	<i>The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly</i>	SCOPUS	11
Artigo	2009, 2010, 2011, 2012, 2013	<i>International Conference on Artificial Intelligence, Management Science and Electronic Commerce (AIMSEC)</i>	SCOPUS, ISI	9
Artigo	2013	<i>Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa</i>	SCOPUS, ISI	6
Artigo	2009, 2010	<i>Journal of Hospitality &amp; Tourism Research</i>	ISI, SCOPUS	4

Fonte: Dados da pesquisa.

Observa-se na Tabela 3 um maior número de publicação no período analisado de 1982 a 2014, o periódico *International Journal of Hospitality Management*, com 34 publicações, seguido por 26 publicações o periódico *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, sendo estas publicações distribuídas ao longo dos anos pesquisados.

#### 4.5 Citações por artigo

A seguir, na Tabela 4, apresenta-se o número de citações por pesquisa internacional publicada. Optou-se por elencar os 10 estudos com mais citações.



**Tabela 4 – Quantidade de citações por pesquisa.**

Pesquisa	Título	Autores	Ano	Google Acadêmico
Artigo	<i>Using data envelopment analysis to measure hotel managerial efficiency change in Taiwan.</i>	Hwang; Chang.	2003	287
Artigo	<i>An analysis of environmental management, organizational context and performance of Spanish hotels.</i>	Gil; Jiméneez; Lorente.	2001	280
Artigo	<i>Human resource management and performance in the UK hotel industry.</i>	Hoque.	1999	258
Artigo	<i>Human resource management, institutionalization and organizational performance: a comparison of hospitals, hotels and local government.</i>	Boselie; Paauwe; Richardson.	2003	97
Artigo	<i>A comparison of forecasting methods for hotel revenue management.</i>	Weatherford; Kimes.	2003	94
Artigo	<i>The differential effect of environmental dimensionality, size, and structure on budget system characteristics in hotels.</i>	Sharma.	2002	81
Artigo	<i>An optimal, dynamic policy for hotel yield management.</i>	Badinelli.	2000	79
Artigo	<i>A comparative revenue analysis of hotel yield management heuristics.</i>	Baker; Collier.	1999	79
Artigo	<i>Intellectual capital in the hotel industry: A case study from Slovenia.</i>	Rudež; Mihalič.	2007	76
Artigo	<i>The use of management accounting systems in hotels: an exploratory study</i>	Mia; Patiar.	2001	74

Fonte: Dados da pesquisa.

Comparando as três obras mais citadas neste estudo, é possível notar que a obra mais recente, de 2003 (*Using data envelopment analysis to measure hotel managerial efficiency change in Taiwan*) com 287 se sobressai da obra de 1999 (*Human resource management and performance in the UK hotel industry*) com 258 citações, uma vez que a obra mais antiga poderia apresentar ter maior número de citações. A obra de 2003 mensurou a eficiência da gestão de recursos humanos de 45 hotéis internacionais do Taiwan. Já a pesquisa de 1999 estudou a relação entre a gestão de recursos humanos e desempenho na indústria hoteleira do Reino Unido. Desta forma, percebe-se que o foco dos estudos era verificar a gestão de recursos humano e o desempenho das organizações, atribuído à rede hoteleira.

Diante do exposto na Tabela 4, percebe-se que devido as pesquisas sobre gestão hoteleira serem datadas desde o ano de 1982, não justifica a relação de serem as mais citadas pelo fato dos estudos serem mais antigos, até porque, evidenciou-se que dentre os 10 artigos mais citados, nove deles foram publicados a partir dos anos 2000, com maior número de citações do que outros que foram publicados a partir de 1982.

#### **4.6 Panorama de pesquisas brasileiras sobre gestão hoteleira**

Ao filtrar as palavras-chave (1) Contabilidade Gerencial e Hotel, (2) Controle Gerencial e Hotel, (3) Controladoria e Hotel, e (4) Gestão Hoteleira, na base de pesquisa BDTD e nas bibliotecas das universidades brasileiras com mestrado em ciências contábeis, ou mestrado e



doutorado em ciências contábeis, conforme mencionadas no tópico de aspectos metodológicos, o resultado deste levantamento bibliográfico demonstrou-se diferente da busca resultada em pesquisas internacionais.

De acordo com as delimitações da presente pesquisa, foram encontrados apenas oito estudos, dos quais sete tratam-se de dissertação e um de uma tese, impossibilitando a realização de rede entre autores no âmbito de pesquisas nacionais, já que estes tratam-se de estudos com apenas um autor.

Nota-se que em dezessete universidades pesquisadas, com Programas de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, apenas seis destas realizaram pesquisas para obtenção de título de mestre ou doutor com o assunto correspondente a gestão hoteleira.

Quanto a classificação dos temas das pesquisas brasileiras, duas destas centraram-se em Mensuração e Avaliação de Desempenho, outras duas em Controle Organizacional, enquanto que Gestão Estratégica de Custos, Sistemas de Informação Contábil e Gerencial, Estudos Gerais sobre Gestão Hoteleira e Análise de Indicadores Financeiros e Não-financeiros, apresentaram uma pesquisa relacionada a cada tema. Tais resultados, de certa forma entram em contraste com a dimensão de pesquisas internacionais sobre gestão hoteleira, que apesar de ambas dimensões apresentarem semelhanças em alguns dos temas com maior abrangência nas pesquisas, o âmbito internacional teve como tema mais pesquisado a Gestão de Recursos Humanos, que não chegou a ser explorado em pesquisas sobre Gestão Hoteleira nos Programas de Pós-Graduação em Ciências Contábeis brasileiros.

Sobre os métodos de pesquisas utilizados em pesquisas brasileiras, assim como ocorreu em pesquisas internacionais, o método Levantamento foi o mais utilizado em seis, das oito pesquisas brasileiras analisadas. Posteriormente os métodos Pesquisa de Campo e Revisão tiveram uma pesquisa utilizando cada método. O método estudo de caso que foi o segundo mais utilizado em pesquisas internacionais, não chegou a ser abordado para investigar a Gestão Hoteleira nos Programas de Pós-Graduação em Ciências Contábeis brasileiros.

Entretanto, quanto às abordagens ao problema de pesquisa, assim como no panorama internacional, as pesquisas brasileiras sobre Gestão Hoteleira também foram na maior parte com abordagem quantitativa, com cinco pesquisas, seguidas de duas pesquisas com abordagem qualitativa e por fim um estudo envolvendo as duas abordagens. Da mesma forma, como mencionado no tópico 4.2 entende-se que pela realização da maioria das pesquisas brasileiras por meio do método Levantamento, conseqüentemente a maioria das abordagens é quantitativa, justificando essa relação pela maior facilidade de tratamento de dados nesse tipo de pesquisa.

No que se refere às citações, o estudo mais citado foi a tese de Araujo (2001), com 34 citações, seguido da dissertação de Celestino (2003), com 6 citações. Os demais estudos abrangidos nesse levantamento bibliográfico ainda não foram citados por outros estudos, segundo a base de pesquisa Google Acadêmico.

De acordo com os resultados expressos neste tópico, como a escassez da abrangência da Gestão Hoteleira em Programas de Pós-Graduação em Ciências Contábeis brasileiros, os poucos temas explorados em comparação ao âmbito internacional e o pouco número de citações dos respectivos estudos analisados, pode-se afirmar que este tema carece ser mais desenvolvido no Brasil, principalmente ao se tratar de um país como o Brasil que possui forte consistência no r



ramo Hoteleiro, além de ser um setor responsável pelo crescimento social e econômico do turismo brasileiro, que abre lacunas para a realização de estudos sobre gestão hoteleira envolvendo diversos temas, assim como contabilidade gerencial, controle gerencial e controladoria, que foram explorados nesta pesquisa.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa objetivou identificar pesquisas brasileiras e internacionais que investigaram aspectos da gestão hoteleira, com os seguintes objetivos específicos: (i) apresentar análise bibliométrica sobre as pesquisas científicas brasileiras e internacionais a respeito de gestão hoteleira; (ii) analisar temas e métodos de pesquisa sobre gestão hoteleira; (iii) analisar redes entre os pesquisadores sobre o tema. Para tal, realizou-se um processo estruturado de revisão de literatura em bases de pesquisa brasileiras e internacionais, no que se refere a aspectos de contabilidade gerencial, controle gerencial e controladoria.

De acordo com os resultados expressos por meio da análise da classificação dos temas por estudo, observou-se que no âmbito internacional, grande parte de pesquisas nessa área relacionam-se com os temas “Gestão de Recursos humanos”, “Mensuração e avaliação de desempenho” e “Sistema de informação contábil gerencial”, enquanto no âmbito brasileiro o tema “Gestão de Recursos Humanos” não apresentou consistência em Programas de Pós-Graduação em Ciências Contábeis. Cabe frisar que há necessidade de pesquisas envolvendo o assunto de gestão hoteleira que remetam-se aos temas que foram classificados no item “Outros temas”, como custos gerenciais, avaliação de investimentos, terceirização de gestão, gestão de operações, diversidade corporativa, gestão de riscos, entre outros. Assim como outros temas de forte relevância perante estudos gerenciais que tiveram pouco destaque nesse processo estruturado de revisão de literatura, como práticas de custos, orçamento, gestão de relacionamento com clientes.

Entende-se que a pouca investigação desses temas deve-se ao fato de que pesquisas que os abordem geralmente são conduzidas por meio de estudo de caso, pois são temas que necessitam de informações como entrevistas de profundidade, relatórios internos, observação direta, etc., e podem ser inerentes a estratégia da organização. Dessa forma, torna-se uma limitação para o pesquisador, já que este depende de consentimentos de terceiros para realizar esse procedimento de pesquisa.

Quanto aos métodos de pesquisa, o mais utilizado foi Levantamento, seguido de Estudo de Caso e Pesquisa de Campo, enquanto a maior parte de abordagens dos estudos caracterizou-se como quantitativas. Tais resultados, com exceção do método Estudo de Caso em pesquisas brasileiras, foram comuns tanto para pesquisas internacionais, quanto para brasileiras.

Tal achado corrobora com afirmação anterior sobre a dificuldade de realização de pesquisas conduzidas por meio de estudo de caso, devido a possíveis limitações impostas por terceiros para sua realização. Isso impede a exploração de temas pouco investigados, como custos gerenciais, avaliação de investimentos, terceirização de gestão, gestão de operações, diversidade corporativa, gestão de riscos, entre outros, mencionados anteriormente.

Este resultado corrobora em alguns pontos com o estudo de Lunkes, Feliu e Rosa (2012), no qual realizaram uma pesquisa comparativa sobre contabilidade gerencial entre a Espanha e o



Brasil, sendo que os resultados evidenciaram que o desenvolvimento dos estudos foi em grande parte realizado por meio dos métodos de revisão de literatura e estudos de caso. Porém, nesse estudo, somente o estudo de caso em pesquisas de nível internacional apresentou-se com um percentual significativo diante dos demais métodos que foram pesquisados, sendo que não foi o mais utilizado.

Atualmente os estudos publicados limitam-se a alguns métodos de pesquisa, com suas consequentes abordagens, comumente semelhantes na trajetória das pesquisas sobre Gestão Hoteleiras, sob aspectos de contabilidade gerencial, controle gerencial e controladoria, pelo fato de não desafiarem ao novo.

Essa contribuição apresentada pode ser justificada por meio do estudo de Gross, Gao e Huang (2013) no qual indicam mudanças nos métodos de pesquisa, tendências de publicação de revistas e informações de autoria.

Nas redes de autoria de pesquisas internacionais, a existência de pequenas redes estruturais, que de certa maneira podem fornecer ao pesquisador que realiza a conexão, passa a usufruir de acesso às informações dos demais autores. Desta forma, o indivíduo também pode conquistar poder de agenciamento de contato entre os autores aos quais se encontra vinculado.

Conclui-se que o assunto de pesquisa sobre gestão em empresas hoteleiras, no que tange aos aspectos de contabilidade gerencial, controle gerencial e controladoria, devido aos resultados desta revisão bibliográfica que apresentou relevância em nível internacional, diferente dos resultados em nível brasileiro, que demonstrou carência de pesquisas envolvendo o tema gestão hoteleira.

Este estudo apresenta contribuições no âmbito da gestão hoteleira ao identificar no período analisado (1982-2014), que em âmbito internacional, têm-se identificado continuidade nas pesquisas sobre tema gestão hoteleira, contudo, no Brasil o tema não apresenta continuidade de pesquisa e, portanto, pode ser uma lacuna a ser explorada em âmbito brasileiro.

Os resultados encontrados neste estudo apontam a grande diferença entre pesquisas internacionais e brasileiras sobre aspectos de gestão hoteleira, indicando que o âmbito internacional possui maior quantidade de pesquisas e variedade nos temas explorados. Diante disso, sugere-se que novas pesquisas, inclusive em âmbito brasileiro, explorem esse tema relevante de modo a encontrar mais resultados, principalmente sobre temas pouco analisados e metodologias pouco utilizadas, assim como a associação de teorias organizacionais como base para auxiliar a explicação de determinados fenômenos desse contexto.

## REFERÊNCIAS

- Adams, D.** (1997) "Management accounting for the hospitality industry: a strategic approach". Cassell, London
- Almeida, V. E. & Colauto, R. D.** (2013) "Teoria institucional associada à contabilidade gerencial: estudo bibliométrico 2009-2012". Revista Ciências Sociais em Perspectiva 12(22)
- Anthony, R. N. & Govindarajan, V.** (2002) "Sistemas de controle gerencial". Atlas, São Paulo
- Araujo, A. O.** (2001) "Contribuição ao estudo de indicadores de desempenho de empreendimentos hoteleiros, sob o enfoque da gestão estratégica". Tese de Doutorado, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo



- Atkinson, A. A.; Banker, R. D.; Kaplan, R. S. & Young, M. S.** (2000) “Contabilidade Gerencial”. Atlas, São Paulo
- Beuren, I. M.; Schlindwein, A. C. & Pasqual, D. L.** (2007) “Abordagem da controladoria em trabalhos publicados no EnANPAD e no Congresso USP de controladoria e contabilidade de 2001 a 2006”. *Revista Contabilidade & Finanças*, 18(45): 22-37
- Borinelli, M.** (2006) “Estrutura conceitual básica de controladoria: sistematização à luz da teoria e da *práxis*”. Tese de Doutorado, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo
- Cabrelli, F. L. & Ferreira, A.** (2007) “Contabilidade gerencial como ferramenta no processo de tomada de decisão”. *Revista Científica Eletrônica de Ciências Contábeis*, 9
- Celestino, M. S.** (2003) “Utilização de indicadores financeiros e não-financeiros na gestão de hotéis no Rio Grande do Norte: um estudo sob a ótica do *balanced scorecard*”. Dissertação de Mestrado, Programa Multiinstitucional e Inter-Regional em Ciências Contábeis das Universidades de Brasília, Universidade Federal da Paraíba, Universidade Federal de Pernambuco e Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal
- Chen, Rose Xy; Cheung, Catherine & Law, Rob.** (2012) “A review of the literature on culture in hotel management research: What is the future?”. *International Journal of Hospitality Management*, 31(1): 52-65
- Frezatti, F.; Aguiar, A. B. & Guerreiro, R.** (2007) “Differences between financial and management accounting: an empirical research based on the work of researchers from several countries”. *Revista Contabilidade & Finanças*, 18(44): 9-22
- Frezatti, F.; Rocha, W.; Nascimento, A. R. & Junqueira, E.** (2009) “Controle gerencial: uma abordagem da contabilidade gerencial no contexto econômico, comportamental e sociológico”. Atlas, São Paulo
- Galaskiewicz, J. & Wasserman, S.** (1994). “Advances in social network analysis: research in the social and behavioral sciences”. Sage, London
- Gomes, J. S.** (2009) “Controle gerencial na era da globalização”. *Contabilidade Vista & Revista*, 8(2): 26-36
- Gorini, A. P. & Mendes, E. F.** (2005) “Setor de turismo no Brasil: segmento de hotelaria”. *BNDES Setorial*, 22: 111-150
- Gross, M. J.; Gao, H. & Huang, S. S.** (2013) “China hotel research: A systematic review of the English language academic literature”. *Tourism Management Perspectives*, 6: 68-78
- Guerreiro, R.; Frezatti, F.; Pereira, C. A. & Lopes, A. B.** (2005) “O entendimento da contabilidade gerencial sob a ótica da teoria institucional”. *Organizações & Sociedade*, 35: 1-20
- Iudícibus, S.** (1984) “Contabilidade Gerencial”. Atlas, São Paulo
- Jones, T. A.** (2008) “Improving hotel budgetary practice - A positive theory model”. *International Journal of Hospitality Management*, 27(4): 529-540
- Lamminmaki, D.** (2008) “Accounting and the management of outsourcing: An empirical study in the hotel industry”. *Management Accounting Research*, 19(2): 163-181
- Lima, F. B.; Luca, M. M. M.; Santos, S. M. & Ponte, V. M. R.** (2011) “A Controladoria em Instituições Financeiras: Estudo de Caso no Banco do Nordeste do Brasil AS”. *Contabilidade Vista & Revista*, 22(1): 43-72



- Liu, X.; Bollen, J.; Nelson, M. L. & Van De Sompel, H.** (2005) “Co-authorship networks in the digital library research community”. *Information Processing & Management*, 41: 1462-1480
- Lourensi, A. & Beuren, I. M.** (2011) “Inserção da Controladoria em teses da FEA/USP: uma análise nas perspectivas dos aspectos conceitual, procedimental e organizacional”. *Contabilidade Vista & Revista*, 22(1): 15-42
- Lunkes, R. J. & Rosa F. S.** (2012) “Gestão Hoteleira - Custos, Sistemas de Informação, Planejamento Estratégico, Orçamento e Gestão Ambiental”. Juruá, Curitiba
- Lunkes, R. J.** (2010) “Controle de gestão: Estratégico, tático, operacional, interno e de risco”. Atlas, São Paulo
- Lunkes, R. J.; Feliu, V. M. R. & Rosa, F. S.** (2012) “Pesquisa científica em contabilidade gerencial: estudo comparativo entre Espanha e Brasil”. *Contaduría y Administración*, 57(2): 159-184
- Lunkes, R. J.; Schnorrenberger, D.; Souza, C. M. & Rosa, F. S.** (2012) “Análise da legitimidade sociopolítica e cognitiva da controladoria no Brasil”. *Revista Contabilidade & Finanças*, 23(59): 83-101
- Macias-Chapula, C. A.** (1998) “O papel da informetria e da cienciometria e sua perspectiva nacional e internacional”. *Ciência da Informação*, 27(2): 134-140
- McManus, L.** (2013) “Customer accounting and marketing performance measures in the hotel industry: Evidence from Australia”. *International Journal of Hospitality Management*, 33: 140-152
- Mia, L. & Patiar, A.** (2001) “The use of management accounting systems in hotels: an exploratory study”. *International Journal of Hospitality Management*, 20(2): 111-128
- Otley, D.** (1994) “Management control in contemporary organizations: towards a wider framework”. *Management accounting research*, 5(3): 289-299
- Oyadomari, J. C. T.; Frezatti, F.; Mendonça N., O. R.; Cardoso, R. L. & Bido, D. S.** (2011) “Uso do Sistema de Controle Gerencial e Desempenho: Um estudo em empresas brasileiras sob a perspectiva da Resources-Based View”. *Revista Eletrônica de Administração*, 17: 298-329
- Pavlatos, O. & Paggios, I.** (2009) “A survey of factors influencing the cost system design in hotels”. *International Journal of Hospitality Management*, 28(2): 263-271