



## **Influência do Estilo Gerencial na Adoção de Artefatos Tradicionais e Modernos de Contabilidade na Rede Hoteleira da Região Sudeste do Brasil**

**Daniel Tadashi Asanome Moriyama**

Bacharel em Ciências Contábeis pela Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, Brasil (2020)

**Cleston Alexandre dos Santos**

Doutor em Ciências Contábeis e Administração pela Fundação Universidade Regional de Blumenau, Brasil (2018). Professor Adjunto da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, Brasil.

**Inês Francisca Neves Silva**

Doutora em Administração pela Universidade Nove de Julho, Brasil (2015). Professora Associada da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, Brasil.

**Sirlei Tonello Tisott**

Doutora em Agronegócios pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Brasil (2015). Professora Adjunta da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, Brasil.

### **Resumo**

O presente trabalho tem como objetivo evidenciar a influência do estilo gerencial na adoção dos artefatos tradicionais e modernos de contabilidade na rede hoteleira da região sudeste do Brasil. Trata-se de estudo descritivo, com aplicação de *survey* entre 28 de agosto de 2019 e 10 de março de 2020, com 32 hotéis cadastrados na Associação Brasileira da Indústria de Hotéis da região sudeste do país. Para a análise dos dados utilizou-se da estatística descritiva e correlação canônica. Os resultados mostram que todos os estilos gerenciais estão presentes dentro das organizações pesquisadas, sendo que o estilo mais presente é o estilo consultivo. O estudo também revela que muitos dos pesquisados utilizam artefatos gerenciais, sendo que os artefatos tradicionais são mais utilizados do que os artefatos modernos, podendo se dar ao fato de serem mais comuns e simples para a sua utilização. Mas ao verificar a correlação canônica entre os estilos gerenciais e os artefatos, os resultados revelam que os estilos gerenciais influenciam mais na adoção de artefatos modernos de contabilidade do que de tradicionais na rede hoteleira da região sudeste do país. Recomenda-se fazer estudos semelhantes em outras áreas do país para se ter uma base de informação mais ampla.

**Palavras-chave:** Estilos gerenciais; Artefatos tradicionais e modernos de contabilidade; Rede hoteleira.

## **Influence of the Managerial Style in the Adoption of Traditional and Modern Accounting Artifacts in the Hotel Chain of the Southeast Region of Brazil**

**Abstract**

The present work aims to show the influence of the managerial style in the adoption of traditional and modern accounting artifacts in the hotel chain in the southeastern region of Brazil. This is a descriptive study, with the application of a survey between August 28, 2019 and March 10, 2020, with 32 hotels registered with the Brazilian Association of the Hotel Industry in the southeastern region of the country. For data analysis, descriptive statistics and canonical correlation were used. The results show that all managerial styles are present within the organizations surveyed, with the most present style being the consultative style. The study also reveals that many of those surveyed use management artifacts, with traditional artifacts being more used than modern artifacts, which may be due to the fact that they are more common and simple to use. But when verifying the canonical correlation between managerial styles and artifacts, the results reveal that managerial styles influence the adoption of modern accounting artifacts more than traditional ones in the hotel chain in the southeastern region of the country. Similar studies are recommended in other areas of the country in order to have a broader information base.

**Keywords:** Management styles; Traditional and modern accounting artifacts; Hotel chain.

**Recebimento:** 05/05/2021 **Aprovação:** 12/05/2021

**1. Introdução**

Atkinson et al. (2000) menciona que contabilidade gerencial é a ação de estimar, demonstrar e avaliar informações gerenciais. Marion e Osni (2011) complementam descrevendo que a contabilidade gerencial pode ser classificada como sistema de informação, já que tem como meta suprir a entidade com informações de todas as naturezas.

Com o grande fluxo de informações sendo geradas diariamente, com o avanço da tecnologia da informação e da contabilidade, vários artefatos gerenciais foram surgindo e começaram a auxiliar os gestores na tomada de decisão, dividindo-se em 2 tipos, sendo eles os artefatos tradicionais e os artefatos modernos. Segundo a International Federation of Accountants – IFAC (1998), os artefatos gerenciais podem ser divididos em 4 estágios passando por uma evolução a cada estágio. Os 2 primeiros estágios têm o foco na determinação de custo e controle financeiro e informações para controle gerencial os artefatos tradicionais, e os 2 últimos com foco na redução de perdas no operacional e geração de valor no uso dos recursos.

Dentro do primeiro e segundo estágio destacam-se os seguintes artefatos tradicionais: custeio por absorção, custeio variável, custeio padrão, orçamento e método de custeamento RKW. Já no terceiro e quarto estágio destacam-se gestão baseada em atividade, Custeio Baseado em Atividade – ABC, custo meta, método de custeio kaizen, planejamento estratégico, método de avaliação de desempenho entre outros.

Os artefatos têm grande importância na rede hoteleira pelo grande controle e gerenciamento que a empresa pode conseguir, permitindo apresentar informações sobre custos, fazer planejamento de investimentos, reformas, demonstrando principais preferências dos clientes. Castelli (2016) menciona que a contabilidade gerencial dentro das redes hoteleira auxilia na tomada de decisão no curto e longo prazo, permitindo organizar informações relevantes e possíveis consequências sobre corte de alguns serviços e produtos, compra de produto e definição de preços de vendas. A adoção de determinados artefatos de contabilidade na rede de hotelaria pode estar sendo influenciada pelo estilo gerencial de cada líder, pois cada estilo gerencial segue um conjunto de pressupostos e valores.

Estilo gerencial é a união de crenças, valores e modos de agir e pensar da pessoa. Os gestores possuem estilos gerenciais que revelam modos diferenciados que impactam no processo de tomada de decisão (RUGGIERO, 2018). Segundo Likert (1971), os estilos gerenciais se dividem em quatro categorias, sendo eles: sistema autoritário-coercitivo, sistema autoritário-benevolente, sistema consultivo e sistema participativo.

Nesse contexto, para a realização deste estudo estabeleceu-se a seguinte questão de pesquisa: **qual a influência do estilo gerencial na adoção dos artefatos tradicionais e modernos de contabilidade na rede hoteleira da região sudeste do Brasil?** Assim, o objetivo desta pesquisa consiste em evidenciar a influência do estilo gerencial na adoção dos artefatos tradicionais e modernos de contabilidade na rede hoteleira da região sudeste do Brasil.

O presente trabalho se justifica por buscar uma explicação de como os estilos gerenciais dos gestores afetam na implantação de artefatos tradicionais e modernos de contabilidade gerencial e, assim, permitir que os gestores consigam ter informações relevantes para uma melhor gestão interna da atividade de hotelaria. Este trabalho pode vir a contribuir com gestores em processo de análise de artefatos dentro da rede hoteleira e futuros estudos para melhor compreensão da área.

Segundo estudo feito pela FGV (2018), o setor de hotelaria tem grande importância na economia nacional, pois afeta diretamente outros setores como alimentação, vendas, turismo entre outros, no estudo mostra que “a cada 1 milhão de demanda de alojamento, 3,3 milhões são injetados na economia de forma direta ou indireta.

Por meio da pesquisa sobre estilos gerenciais e artefatos tradicionais e modernos de contabilidade gerencial na rede hoteleira da região sudeste do Brasil, espera-se identificar de que forma o estilo gerencial de cada gestor influencia na adoção dos artefatos de

contabilidade na rede hoteleira, tendo em vista um melhor entendimento das práticas do setor. Dessa forma, o fato de identificar e entender a influência dos estilos gerenciais nos artefatos tradicionais e modernos de contabilidade na rede hoteleira da região sudeste do Brasil possibilita melhorias e avanços na gestão dessas organizações.

## **2. Referencial Teórico**

### **2.1 Estilo Gerencial na Rede Hoteleira**

No contexto organizacional, o estilo gerencial consiste no conjunto de pressupostos, valores e artefatos culturais que caracterizam a gestão de uma organização (RUGGIERO, 2008). Os estilos gerenciais podem ser entendidos como características inerentes aos padrões estabelecidos de determinada gestão, que contemplam o processo de organização, planejamento, controle e liderança. Almeida e Wernke (2018) destacam que é relevante identificar e entender os estilos gerenciais dos dirigentes, incluindo a investigação e relação acerca das funções e papéis exercidos por esses gestores, mesmo que seja em um ambiente regional.

Likert (1971) separou os estilos gerenciais em um sistema chamado de “Sistema 4”, que os divide da seguinte forma: o primeiro como “autoritário coercitivo” - onde o líder tem total controle sobre tudo que ocorre dentro da empresa, tenta impor as mudanças e ações que ele considera melhor. O segundo “autoritário benevolente” - onde o líder é autoritário, mas não tanto quanto o primeiro. O processo decisório é centralizado na cúpula, mas permitindo diminuta delegação de caráter rotineiro. O terceiro como “consultivo” - onde o líder começa a levar em consideração o pensamento dos funcionários, consulta aos níveis inferiores, permitindo participação e delegação. O quarto é classificado como “participativo” - onde o líder leva em consideração os pensamentos dos funcionários, deixando eles participarem das reuniões para tomada de decisão, ou seja, é totalmente delegado e descentralizado, onde o nível institucional define políticas e controla resultados. Os estilos gerenciais supracitados são avaliados quanto ao processo decisório, sistemas de comunicações, relações interpessoais e sistemas de recompensas.

Almeida e Wernke (2018) apontam a necessidade de conhecer os estilos gerenciais dos dirigentes, mesmo sendo em um ambiente regional, como no caso dos hotéis que estão presentes em todas as regiões do Brasil. Assim como as outras empresas, a rede hoteleira sendo pequenas ou grandes, são empresas que têm como finalidade a geração de lucro aos

seus acionistas, mas segundo (LUNKES et al., 2019) os hotéis têm grande preocupação com a parte de custos. O autor supracitado considera que grande parte das atividades do hotel tem que ser contabilizados como custos, como por exemplo comissões de agências de viagens, café da manhã quando incluso na diária, entre outros.

De acordo com estudo feito pela FGV (2018), a hotelaria é a quarta maior geradora de empregos na economia brasileira”, além de gerar impactos em outras áreas como transporte e alimentação. Segundo a ABIH-SP (2019), o setor hoteleiro movimentou mais de 8 bilhões de reais durante o ano de 2018, e tem uma previsão de aumento para esse ano de 2019. Esses estudos mostram relevância do setor hoteleiro na economia brasileira.

Em pesquisa realizada por Guerra (2001), teve-se como o objetivo principal avaliar se o clima organizacional sofre influência dos estilos gerenciais dos chefes diretos da empresa Samarco. O resultado da pesquisa mostrou que os estilos gerenciais dos chefes diretos podem causar conflito com os estilos dos funcionários,

Na pesquisa realizada por Almeida e Wernke (2018), com objetivo identificar os estilos gerenciais dos dirigentes de pequenas empresas associadas à ACIOC (Associação Comercial e Industrial do Oeste Catarinense), revelou que a maioria dos participantes da pesquisa possuem os estilos gerenciais consultivo e participativo. Esses achados podem revelar evidências de que o estilo gerencial pode impactar no processo de tomada de decisão interna.

Com base no que foi apresentado, pode-se observar que os estilos gerenciais podem afetar a forma de condução das atividades, apresentando evidências de possíveis influências nas escolhas internas, inclusive na adoção de determinados artefatos de contabilidade para tomada de decisão.

## **2.2 Artefatos Tradicionais e Modernos de Contabilidade Gerencial na Rede Hoteleira**

Segundo Marion e Osni (2011), a contabilidade gerencial permite o controle das informações acerca do patrimônio da empresa, assim gerando relatórios sobre a gestão para usuários internos e externos a empresa. Para Greco e Arend (2016, p. 13) “a contabilidade gerencial registra, estuda e interpreta os fatos financeiros e econômicos que afetam a situação patrimonial da determinada pessoa física ou jurídica”. De acordo com Espejo et al. (2009), para se alcançar os objetivos da organização, é essencial que o sistema de contabilidade gerencial, ao fazer uso dos artefatos, analise as diferentes necessidades informacionais dos usuários.

Contabilidade gerencial é conceituado pelo *International Federation of Accountants* (1998) como o processo de identificação, mensuração, acumulação, análise, preparação, interpretação e comunicação das informações financeiras usadas pela administração para planejar, avaliar e controlar uma organização e assegurar o uso adequado e a responsabilização por seus recursos. Pode ser sintetizado como um sistema que faz uso de artefatos de contabilidade, o que auxilia os gestores a gerar informações para uma melhor tomada de decisão, visando alcançar a meta desejada.

De acordo com Frezatti (2005) e Guerreiro, Cornachione Jr.e Soutes (2011), os artefatos de contabilidade gerencial consistem em conceitos de mensuração e avaliação de desempenho, filosofias instituídas pelas organizações, modelos de gestão, sistemas de custeio e sistemas de informação, que auxiliam os gestores no desenvolvimento de suas atividades, inclusive no processo de tomada de decisão. Esses artefatos de contabilidade podem ser classificados como tradicionais e modernos.

Os artefatos tradicionais de contabilidade gerencial são aqueles que tem como objetivo principal a “determinação de custos e controle financeiro” e “informação para planejamento e controle gerencial”. Já os artefatos modernos de contabilidade gerencial têm como objetivo a “redução de perda de recursos em processos organizacionais” e “criação de valor por meio do uso efetivo dos recursos”. (INTERNATIONAL FEDERATION OF ACCOUNTANTS, 1998).

Os artefatos de contabilidade gerencial têm apresentado ser de grande auxílio aos gestores e líderes da empresa, para gestão de custos, geração de informação e como sistema de informação do tipo controle. (SOUTES; DE ZEN, 2005). O Quadro 1 apresenta os artefatos tradicionais e modernos de contabilidade gerencial.

Quadro 1 - Classificação dos artefatos de contabilidade gerencial

<b>Artefatos Tradicionais</b>	<b>Artefatos Modernos</b>
Custeio Padrão	Benchmarking
Custeio por Absorção	Teoria das Restrições
Custeio Variável	Custeio Meta
Moeda Constante	<i>Balanced Scorecard</i>
Retorno sobre o investimento	Gestão baseada em atividade
Orçamento	<i>Just In Time</i>
Descentralização	<i>Kaizen</i>
Preço de Transferência	Custeio Baseado em Atividade
Valor Presente	Planejamento Estratégico

	<i>Economic Value Added</i>
	Gestão Baseada em Valores
	Simulação

Fonte: Elaborado pelo autor, adaptado de Soutes e De Zen (2005); Soutes (2006)

A literatura tem apresentado estudos no contexto dos artefatos de contabilidade gerencial. O estudo de Guerreiro, Cornachione Jr e Soutes (2011) teve como objetivo verificar se as 500 maiores empresas em vendas, atuantes no mercado nacional, listadas dentro do caderno Melhores e Maiores da Revista Exame utilizavam artefatos gerenciais modernos. O resultado revelou que as empresas dentro da amostra utilizavam artefatos gerenciais modernos dentro da contabilidade.

Em pesquisa feita por Santos et al. (2017), o propósito foi analisar os artefatos gerenciais utilizados pelos food trucks da cidade de Natal - RN. Os achados do estudo mostraram que a maior parte dos food trucks pesquisados preferem a utilização do custeio por absorção e o orçamento como principal artefato para gerenciamento de seus negócios.

No estudo de Arruda (2019), o propósito foi desenvolver uma pesquisa com hotéis em João Pessoa - PB, visando obter informações sobre a utilização dos artefatos gerenciais em sua gestão. O resultado aponta que o custeio por absorção e o custeio baseado em atividades se destacaram na utilização dos artefatos gerenciais.

Os estudos têm mostrado a forma diversificada de adoção de artefatos tradicionais e modernos de contabilidade gerencial por parte das organizações. Essa diversificação na forma de adoção de artefatos, revela uma oportunidade de explorar fatores que possam influenciar na adoção de artefatos de contabilidade gerencial. Diante do apresentado, o estilo gerencial pode ser um fator que explique a adoção dos artefatos tradicionais e modernos de contabilidade na rede hoteleira da região sudeste do Brasil.

Em estudos anteriores Santos et al. (2009) tiveram como objetivo de verificar a influência dos estilos gerenciais na adoção de artefatos gerenciais modernos em organizações sem fins lucrativos na cidade de Curitiba e obtiveram que o estilo gerencial predominante é o “consultivo” e “participativo”, deixando claro que muitos dos artefatos selecionados para serem pesquisados são utilizados. Consegue-se visualizar que a presença do estilo “consultivo” e “participativo” facilita o processo de adoção desses artefatos gerenciais.

### 3. Metodologia da Pesquisa

Segundo Richardson et al. (2007) a pesquisa pode ser classificada em pesquisa qualitativa e quantitativa, o método qualitativo não segue pela base estatística, mas sim pela qualidade da informação obtida, ao contrário do método quantitativo que usa os números como fonte de informação. O presente estudo caracteriza-se como uma pesquisa quantitativa de modo explicativa e descritiva, utilizando de *survey* para coleta de dados, sendo enviado o questionário por e-mail para os gestores/contadores dos hotéis cadastrados na Associação Brasileira da Indústria de Hotéis - ABIH na região sudeste do País.

Como população, tem 309 hotéis na região sudeste do país, vinculados à Associação Brasileira da Indústria de Hotéis. A amostra foi composta por 32 hotéis que voluntariamente responderam à pesquisa, tratando-se assim de uma amostra não aleatória, que contemplou 10,36% da população. Os dados foram coletados entre 28 de agosto de 2019 e 10 de março de 2020. Os questionários foram encaminhados por e-mail e para facilitar o preenchimento das questões pelos respondentes, o mesmo foi desenvolvido em conformidade com os formulários do Google Docs com disponibilização por meio de link.

O Quadro 2 apresenta a estrutura do questionário enviado aos hotéis participantes da pesquisa, que foi separado em duas categorias, sendo a primeira o perfil pessoal e institucional, onde tem questões referente a caracterização do respondente, do hotel e o estilo gerencial presente em cada participante. Os estilos gerenciais são classificados em autoritário coercitivo, autoritário benevolente, consultivo e participativo, sendo que são avaliados quanto ao processo decisório, sistemas de comunicações, relações interpessoais e sistemas de recompensas. A segunda categoria contém questões sobre a utilização de artefatos gerenciais tradicionais e modernos, onde os respondentes selecionaram dentro de uma escala de 1 a 5, onde 1 significava que não há planos para a adoção e 5 Adoção plena dos artefatos gerenciais.

Quadro 2 – *Constructo* da pesquisa.

<b>Categoria</b>	<b>Subcategoria</b>	<b>Questão</b>	<b>Proxy</b>	<b>Autores</b>
<b>1 -Perfil Pessoal e Institucional</b>	<b>Caracterização do Respondente</b>	01 a 07	Alternativas	Elaboração dos autores
	<b>Caracterização do Hotel</b>	08 a 13	Alternativas	
	<b>Estilo Gerencial</b>	14 a 17	Alternativas	Likert (1971); Santos et al. (2009)
<b>2 - Artefatos de</b>	<b>Artefatos Tradicionais</b>	18 a 26	Escala de 5 pontos: Não	Maher (2001);

<b>Contabilidade</b>			há planos para adotar (1); avaliou e descartou a adoção (2); em processo de avaliação (3); adoção inicial (4); adoção plena (5)	Souza, Lisboa e Rocha (2003), Soutes (2006)
	<b>Artefatos Modernos</b>	27 a 38		

Fonte: Elaboração própria.

Os dados da pesquisa coletados, foram tabulados em planilhas eletrônicas e analisados com auxílio de técnicas de análise estatística. Primeiramente foi realizada a análise descritiva. Na sequência, foi utilizada a correlação canônica. Para análise descritiva empregou-se o software *Statistical Package for Social Science (SPSS)*, versão 22.0. Já a correlação canônica foi feita com utilização do software *STATGRAPHICS Centurion*, para verificar a correlação entre as variáveis pesquisadas.

#### 4. Análise dos Dados

A análise foi dividida em 4 blocos, sendo a primeiro perfil do respondente, em seguida perfil do hotel, estilos gerenciais e por final o grau de adoção dos artefatos tradicionais e modernos de contabilidade gerencial.

##### 4.1 Análise Descritiva

Na análise descritiva, quanto ao perfil do respondente, obtém-se que do total de 32 respondentes, 24 (75%) são do gênero masculino e 8 (25%) do gênero feminino, sendo que somente um tem até 25 anos (3,1%), 4 têm entre 26 e 35 anos (12,5%), 14 tem de 36 a 45 anos (43,8%) e 13 tem acima de 45 anos (40,6%). Em relação ao cargo dos profissionais respondentes, 8 são administradores (25%), 13 contadores (40,6%), 5 *controller* (15,6%) e 6 gerentes (18,8%).

O estudo mostrou que 50% (16) já trabalham na empresa mais de 10 anos, 21,9% (7) trabalham de 8 a 10 anos, 25% (8) trabalham de 4 a 7 anos e 3,1% (1) trabalham menos de 3 anos. Pode-se observar também, que 25% (8) dos funcionários estão na função atual mais de 10 anos, 9,4% (3) estão de 8 a 10 anos, 28,1% (9) estão de 4 a 7 anos e 37,5% (12) tem até 3 anos na atual função.

Quanto a formação dos respondentes, 31,3% (10) possuem graduação, 65,6% (21) possui especialização completa e 3,1% (1) possuem mestrado, destes, 68,8% (22) mostram que são formados em Ciências Contábeis, e 31,3% (10) são formados em Administração. Apesar dos respondentes possuírem a graduação para a sua atividade, observa-se que a

especialização poderá ser um diferencial para o destaque profissional, por ser necessário a constante aplicação de conhecimentos práticos no dia a dia da atividade de hotelaria.

Na análise da segunda seção, bloco perfil do hotel, obteve-se inicialmente o número de funcionários dos hotéis, demonstrando que somente 1 (3,1%) hotel tem até 10 funcionários, 4 (12,5%) têm de 11 a 25 funcionários, 6 (18,8%) têm de 21 a 40 funcionários, 14 (43,8) tem de 41 a 100 funcionários, representando a maioria dos hotéis, e somente 7 (21,9) tem acima de 100 funcionários.

Em relação a taxa média de ocupação dos quartos nos hotéis no último ano, percebe-se que a maior parte dos pesquisados, 43,8% (14), têm entre 50% a 70% de ocupação, 25% (8) tem uma taxa média de 31% a 50% e 31,3% (10) tem uma ocupação maior que 70%. Os números mostram que os hotéis pesquisados possuem uma boa ocupação média, o que pode contribuir para bons resultados econômicos e financeiros.

Em relação a ser membro de rede hoteleira, somente 21,9% (7) são membros de alguma rede, e 78,1% (25) não fazem parte de nenhuma rede. Quanto à existência de setor interno de contabilidade, apesar de 31,3% (10) não ter, em 68,7% (22) dos hotéis pesquisados, os respondentes relataram ter um setor interno de contabilidade, o que aponta indícios de maior estrutura no processo de gestão dos seus negócios. O fato de ter um setor interno de contabilidade, também tende a facilitar o uso de mais artefatos de contabilidade, o que possibilita ter formas mais consistentes de controle na gestão organizacional.

Em relação a idade do hotel, percebe-se que tem um certo equilíbrio, pois 10 (31,3%) tem acima de 30 anos, 10 (31,3%) tem de 21 a 30 anos, 11 (34,4%) tem de 11 a 20 anos e somente 1 (3,1%) tem até 10 anos. Apesar do equilíbrio apontado acima, observa-se que a maioria dos hotéis já estão no mercado há mais de 20 anos, uma quantidade de anos relevante para se considerar sólido no setor.

Na sequência, no próximo bloco, são apresentados os estilos gerenciais presentes na liderança dos hotéis. A Tabela 1 evidencia os resultados das variáveis em paralelo com a categoria dos estilos seguidos pelos gerentes pesquisados.

Tabela 1 - Estilo gerencial

Estilo Gerencial / Sistemas de Administração	Sistemas de Administração									
	Autoritário - Coercitivo		Autoritário - Benevolente		Consultivo		Participativo		Total	
<b>Processo Decisório</b>	15	46,9%	7	21,9%	5	15,6%	5	15,6%	32	100%

<b>Sistema de comunicação</b>	1	3,1%	4	12,5%	17	53,1%	10	31,3%	32	100%
<b>Relações Interpessoais</b>	1	3,1%	10	31,3%	12	37,5%	9	28,1%	32	100%
<b>Sistemas de recompensa</b>	2	6,3%	9	28,1%	11	34,4%	10	31,3%	32	100%

Fonte: Elaboração própria

Na análise do processo decisório, o estilo gerencial mais presente é o autoritário-coercitivo, em 15 (46,9%) respondentes, na sequência, autoritário-benevolente em 7 (21,9%) participantes, consultivo presente em 5 (15,6%) e participativo em 5 (15,6%), mostrando que na tomada de decisão é normalmente mais concentrado na cúpula, onde são autocráticos e fortemente arbitrários. Devido ao sistema adotado, há grande influência negativa em todas as outras variáveis, fazendo com que a comunicação, a relação interpessoal e o sistema de recompensa sejam baixos.

No sistema de comunicação, a predominância encontra-se no consultivo representando 53,1% (17), depois participativo com 31,3% (10), autoritário-benevolente com 12,5% (4) e o menos presente autoritário-coercitivo com 3,1% (1). Referente a esta variável, constata-se que o respondente tem um perfil de incentivar o trabalho em grupo, com uma comunicação de baixo para cima, destacando-se um sistema mais participativo e menos arbitrário.

No sistema de administração participativo, o sistema de comunicação prevê comunicações verticais no sentido descendente (mais voltadas para orientação do que para ordens específicas) e ascendente, bem como comunicações laterais entre os pares. A empresa desenvolve sistemas internos de comunicação para facilitar seu fluxo. (LIKERT, 1971; MAXIMIANO, 2011; CHIAVENATO, 2014).

Na análise da relação interpessoal, o fator mais presente nos respondentes foi o estilo consultivo, constatado em 37,5% (12) dos pesquisados, seguido por autoritário-benevolente com 31,3% (10), participativo com 28,1% (9) e autoritário-coercitivo com 3,1% (1). No estilo consultivo, a confiança depositada nas pessoas já é bem mais elevada, embora não completa e definitiva. Nesse estilo a empresa cria condições favoráveis para uma organização informal, sadia e positiva. (LIKERT, 1971; CHIAVENATO, 2014). A partir deste, nota-se que nesse perfil de gerenciamento permite maior participação dos funcionários.

A pesquisa apresentou que o estilo mais presente em relação ao sistema de recompensa é o consultivo, representando 34,4% (11), seguido de participativo com 31,3% (10), autoritário-benevolente com 28,1% (9) e por último autoritário-coercitivo com 6,3% (2). Outra vez, nota-se que o estilo consultivo, é representado com maior predominância.

No sistema de recompensa, segundo Maximiano (2011, p.219) as principais recompensas são promoções, aumentos salariais, gerenciamento do próprio tempo de modo mais liberal, prêmios e patrocínios para cursos desenvolvimento. Portanto, a consulta aos funcionários para as devidas decisões e atitudes a serem tomadas diante desta, deverá ser de grande importância para a gestão dos hotéis.

Analisando as respostas obtidas pelos hotéis que voluntariamente responderam, pode-se notar que o estilo mais presente é o consultivo, dando uma certa liberdade para os funcionários. Apenas na tomada de decisão, o perfil mais presente é o de autoritário-coercitivo, demonstrando que é mais concentrado na cúpula. Apesar da predominância do estilo gerencial consultivo, o estilo participante também tem um percentual relevante de presença nos participantes da pesquisa, o que contribui para um processo de gestão mais aberto e em equipe.

Na sequência, no próximo bloco, é analisado o grau de adoção dos artefatos tradicionais e modernos de contabilidade gerencial. Abaixo, apresenta-se a Tabela 2 com o grau de adoção de artefatos gerenciais (tradicionais e modernos) de cada hotel pesquisado.

Tabela 2 - Grau de adoção de artefatos tradicionais e modernos

Artefatos de Contabilidade e Gerencial	Não há planos para adotar		Avaliou e Descartou a adoção		Em Processo de avaliação		Adoção Inicial		Adoção Plena		Total	
<b>Artefatos Tradicionais</b>												
<b>CP</b>	10	31,25%	5	15,63%	1	3,13%	2	6,25%	14	43,75%	3	100,00%
<b>CA</b>	1	3,13%	1	3,13%	0	0,00%	2	6,25%	28	87,50%	3	100,00%
<b>CV</b>	9	28,13%	8	25,00%	2	6,25%	3	9,38%	10	31,25%	3	100,00%
<b>DES</b>	15	46,88%	3	9,38%	1	3,13%	7	21,88%	6	18,75%	3	100,00%
<b>MC</b>	13	40,63%	3	9,38%	6	18,75%	5	15,63%	5	15,63%	3	100,00%
<b>OR</b>	0	0,00%	0	0,00%	5	15,63%	7	21,88%	20	62,50%	3	100,00%
<b>PT</b>	13	40,63%	5	15,63%	8	25,00%	2	6,25%	4	12,50%	3	100,00%
<b>RI</b>	8	25,00%	1	3,13%	4	12,50%	9	28,13%	10	31,25%	3	100,00%
<b>VP</b>	11	34,38%	3	9,38%	5	15,63%	6	18,75%	7	21,88%	3	100,00%

										%	2	%
<b>Artefatos Modernos</b>												
<b>BSC</b>	8	25,00%	7	21,88%	8	25,00%	4	12,50%	5	15,63%	3	100,00%
<b>BEN</b>	11	34,38%	4	12,50%	3	9,38%	7	21,88%	7	21,88%	3	100,00%
<b>ABC</b>	7	21,88%	4	12,50%	6	18,75%	3	9,38%	12	37,50%	3	100,00%
<b>CM</b>	10	31,25%	4	12,50%	9	28,13%	5	15,63%	4	12,50%	3	100,00%
<b>GBA</b>	10	31,25%	9	28,13%	4	12,50%	2	6,25%	7	21,88%	3	100,00%
<b>EVA</b>	14	43,75%	11	34,38%	4	12,50%	1	3,13%	2	6,25%	3	100,00%
<b>GBV</b>	13	40,63%	10	31,25%	4	12,50%	0	0,00%	5	15,63%	3	100,00%
<b>JIT</b>	13	40,63%	13	40,63%	4	12,50%	1	3,13%	1	3,13%	3	100,00%
<b>KAI</b>	15	46,88%	9	28,13%	1	3,13%	3	9,38%	4	12,50%	3	100,00%
<b>PE</b>	4	12,50%	8	25,00%	4	12,50%	3	9,38%	13	40,63%	3	100,00%
<b>SIM</b>	10	31,25%	8	25,00%	6	18,75%	2	6,25%	6	18,75%	3	100,00%
<b>TR</b>	13	40,63%	11	34,38%	3	9,38%	1	3,13%	4	12,50%	3	100,00%

Legenda: CP = Custeio Padrão; CA = Custeio por Absorção; CV = Custeio Variável; DES = Descentralização; MC = Moeda Constante; OR = Orçamento; PT = Preço de Transferência; RI = Retorno Sobre Investimento; VP = Valor Presente; BSC = *Balanced Scorecard*; BEN = *Benchmarking*; ABC = Custeio Baseado em Atividade; CM = Custeio Meta; GBA = Gestão Baseada em Atividade; EVA = *Economic Value Added*; GBV = Gestão Baseada em Valores; JIT = *Just in Time*; KAI = *Kaizen*; PE = Planejamento Estratégico; SIM = Simulação; TR = Teoria das Restrições  
Fonte: Elaboração Própria

Analisando a Tabela 2, demonstra-se que os artefatos gerenciais tradicionais mais adotados com adoção plena são custeio por absorção, sendo utilizados por 87,5% (28) da amostra, orçamento sendo 62,5% (20) e custeio padrão sendo 43,75% (14). Referente aos artefatos modernos mais adotados são planejamento estratégico com 40,63% (13), custeio baseado em atividade com 37,5% (12) e *benchmarking* com 21,88% (7). O artefato mais adotado é o custeio por absorção, provavelmente por ser um dos mais conhecidos e simples para se trabalhar.

Em adoção inicial dos artefatos tradicionais percebe-se que o retorno sobre investimento, com 28,13% (9), é o que está sendo mais adotado, seguindo da descentralização

e orçamento com 21,88% (7). Dos artefatos modernos, em adoção inicial, predominam o *benchmarking* com 21,88% (7), custeio meta com 15,63% (5) e *Balanced Scorecard* com 12,50% (4). Entende-se que a partir do momento que há uma análise do negócio, com base em históricos anteriores, há também a necessidade de aprofundar-se para obter melhores e maiores resultados no planejamento para as próximas decisões da gerência.

A pesquisa evidenciou também os artefatos em processo de avaliação de adoção, sendo que dos artefatos tradicionais no topo da lista é o preço de transferência representando 25% (8), seguido da moeda constante com 18,75% (6), orçamento e valor presente representando 15,63% (5). Quanto aos modernos, destaca-se o custeio meta, que corresponde a 28,13% (9), seguido do *balanced scorecard* com 25% (8), custeio baseado em atividades e simulação de resultados com 18,75% (6). Percebe-se maior estudo para serem implantados, possivelmente por serem menos conhecidos e por apresentarem certa complexidade no momento de colocá-los em prática.

Quanto aos artefatos tradicionais que foram avaliados e descartados, destacam-se o custeio padrão e preço de transferência, que foram apontados por 15,63% (5) dos respondentes. Na análise dos artefatos modernos, foi avaliado e descartado o *just in time* (JIT) por 40,63% (13) dos respondentes, EVA (*Economic Value Added*) e teoria das restrições por 34,38% (10) dos pesquisados. Estes, possivelmente por não serem tão simples para se trabalhar, acabam não sendo a melhor escolha diante das opções de artefatos existentes.

A descentralização foi o mais indicado dos artefatos tradicionais para a falta de planos para adotar, onde representa 46,88% (15), seguido da moeda constante e preço de transferência com 40,63% (13). Na análise dos artefatos modernos, o artefato kaizen e EVA (*Economic Value Added*) não estão nos planos de adoção por um grande número de respondentes, sendo afirmado por 46,88% (15) e 43,75% (14), respectivamente.

Com isso, pode-se observar que os artefatos tradicionais são mais utilizados que os modernos, por ser mais “simples” de utilização. Por ser mais simples, o custeio por absorção é o mais utilizado dentre todos os artefatos, além deste, o orçamento também apresenta uma alta adoção, possivelmente por possibilitar informações para contribuir na melhora do planejamento futuro.

O Orçamento tem diferentes papéis, além de funcionar como mensuração em termos quantitativos, principalmente monetários, do planejamento operacional, tem, ainda, o papel de coordenar os esforços das pessoas ao definir e comunicar quais são as metas e funcionará também como avaliação

de desempenho dos gestores, que é quando os resultados alcançados são confrontados com os resultados orçados. (OYADOMARI, et al., 2018, p. 204).

Os artefatos modernos mais utilizados são o planejamento estratégico e custeio baseado em atividades. No ramo de prestação de serviço, como o caso do setor hoteleiro, uns dos artefatos mais indicados é exatamente o custeio baseado em atividade, por permitir uma mensuração de custos objetiva, funcional e menos arbitrária. Martins (2018) aponta que o Custeio Baseado em Atividades é um método que busca reduzir as distorções provocadas pelo rateio dos custos indiretos, além de diminuir o grau de arbitrariedade na alocação de custos e ser um instrumento para gerenciamento e gestão de custos. É importante destacar que o custeio ABC, limita-se ao conceito de atividade no contexto de cada departamento, com uma visão exclusivamente funcional e de custeio de produtos.

Analisando os dados coletados e os estudos apresentados anteriormente, pode-se constatar em comum, o alto grau de utilização pela gerência, dos artefatos custeio por absorção e orçamento. Arruda (2019) afirma que o artefato custeio por absorção é um dos preferidos pelos gestores por dar suporte para a elaboração dos relatórios gerenciais, controles e gerenciamento de custos. Santos et al. (2017) afirmam em seu estudo, que o mesmo, apropria custos e o esforço aplicado na produção assim como os demais gastos. Santos et al (2017) destacam que o artefato orçamento, também se destaca por ser um dos mais utilizados pelos gerentes.

Martins et al. (2014) reitera que os artefatos supracitados são importantes para o processo de gerenciamento como um todo e menciona que o seu uso pode mostrar tendência de ser influenciado pelo estilo gerencial dos gerentes. No estudo de Martins et al. (2014) foi investigado a utilização dos artefatos gerenciais no processo de gestão de uma fundação de apoio hospitalar e obteve-se que as demonstrações contábeis, o orçamento e o planejamento estratégico resultaram em maior grau de utilização e importância ao processo gerencial como um todo.

Ao identificar o perfil do estilo gerencial de cada participante da pesquisa, os achados permitem analisar de que forma o estilo gerencial pode impactar nas escolhas contábeis para o controle gerencial. Com uma análise conjunta e correlacionada, os estilos gerenciais podem ser determinantes para a adoção de artefatos tradicionais e modernos de contabilidade gerencial.

## 4.2 Correlação Canônica

A influência do estilo gerencial na adoção dos artefatos tradicionais e modernos de contabilidade na rede hoteleira da região sudeste do país foi verificada com a correlação canônica, sendo de forma preliminar aplicado o Alfa de *Cronbach* para verificar a consistência das variáveis do constructo. Segundo Hair et al. (2009), o teste Alfa de Cronbach é um tipo de confiabilidade que é utilizado para avaliar uma escala somada em que várias afirmações são somadas para formar um escore total para um constructo. Hair et al. (2009, p. 100) destacam que o Alfa de *Cronbach* é uma “medida de confiabilidade que varia de 0 a 1, sendo os valores de 0,60 a 0,70 considerados o limite inferior de aceitabilidade”.

Tabela 3 - Alfa de *cronbach* do constructo

Alfa de <i>Cronbach</i> / Caracterização do Constructo	Caracterização do Constructo		
	Estilo Gerencial	Artefatos	
		Tradicionais	Modernos
Alfa <i>Cronbach</i>	0,914	0,838	0,937
Número de variáveis	4	9	12

Fonte: Dados da pesquisa.

Para o constructo dos estilos gerenciais, de acordo com a Tabela 3, os resultados mostraram Alfa de *Cronbach* de 0,914. Para o constructo dos artefatos de contabilidade, os resultados apontaram Alfa de *Cronbach* de 0,838 para os artefatos tradicionais de contabilidade e 0,937 para os artefatos modernos de contabilidade. De acordo com o apresentado, os Alfas de *Cronbach* dos grupos de variáveis estão dentro do limite de aceitabilidade, sendo que a maioria revela um nível consistência muito bom, com indicador superior a 0,900.

Na sequência, apresenta-se a descrição e a análise dos dados, por meio da correlação canônica, entre os grupos de estilos gerenciais e os artefatos tradicionais e modernos de contabilidade pesquisados. Na Tabela 4 observa-se a correlação canônica do grupo estilo gerencial com os grupos de variáveis de artefatos de contabilidade analisados.

Tabela 4 - Correlação canônica do grupo estilo gerencial com os grupos artefatos tradicionais e artefatos modernos de contabilidade

Artefatos	Combinações Lineares	AutoValor	Correlação Canônica	Lambda de Wilks	Chi-quadrado	D.F.	P-Value
Tradicionais	1	0.6666	0.8164	0.0710	63.4736	36	<b>0.0032</b>
	2	0.6271	0.7919	0.2130	37.1068	24	<b>0.0427</b>
	3	0.3138	0.5601	0.5715	13.4262	14	0.4933
	4	0.1670	0.4087	0.8329	4.38785	6	0.6243

<b>Modernos</b>	1	0.8924	<b>0.9446</b>	0.0161	92.8365	48	<b>0.0001</b>
	2	0.6015	0.7756	0.1500	42.6704	33	0.1208
	3	0.4119	0.6418	0.3767	21.9648	20	0.3424
	4	0.3593	0.5994	0.6406	10.0189	9	0.3490

Fonte: Dados da pesquisa

Com base na Tabela 4, verifica-se que foram calculadas quatro combinações lineares diferentes (coluna combinações lineares) para os artefatos tradicionais e quatro para os modernos, as quais representam o número de variáveis que compõem o grupo artefatos. O *p-value* da primeira e segunda combinação linear das variáveis dos artefatos tradicionais apresentam-se significativos ao nível de 5%, de 0,00329 e 0,0427. Quanto aos artefatos modernos, apenas o *p-value* da primeira combinação linear das variáveis apresenta-se significativos ao nível de 5%, de 0,0001. O maior coeficiente de correlação canônica é dos artefatos modernos de contabilidade, com 0,9446. Com base nesse resultado, considera-se que o estilo gerencial influencia mais na adoção de artefatos modernos de contabilidade do que artefatos tradicionais na rede hoteleira da região sudeste do Brasil.

A Tabela 5 apresenta os coeficientes para as variáveis canônicas do grupo estilo gerencial e dos grupos artefatos tradicionais e artefatos modernos de contabilidade.

Tabela 5 - Coeficientes para as variáveis canônicas do grupo estilo gerencial e dos grupos artefatos tradicionais e artefatos modernos de contabilidade

Grupo Estilo Gerencial e Artefatos Tradicionais					Grupo Estilo Gerencial e Artefatos Modernos					
Grupos / Variáveis	Combinações Lineares				Grupos / Variáveis	Combinações Lineares				
	1	2	3	4		1	2	3	4	
<b>EG</b>	<b>PDO</b>	1.2113	-0.6119	-0.6251	-	<b>PDO</b>	0.3375	-0.9577	1.0952	0.0575
	<b>SSC</b>	-0.0693	-0.6139	-0.4385	-	<b>SSC</b>	-0.2273	-1.604	-0.6893	-
	<b>RIO</b>	-1.0146	2.6302	-1.1415	1.6514	<b>RIO</b>	1.3049	3.0296	0.3017	-
	<b>SRO</b>	0.7202	-0.9045	2.2968	-	<b>SRO</b>	-0.4417	-1.0438	-0.8895	2.1456
<b>Artefatos Tradicionais</b>	<b>CP</b>	-0.4331	-0.4485	0.0521	-	<b>BSC</b>	-0.2859	0.0271	0.1083	1.5934
	<b>CA</b>	-0.3309	0.2677	0.0488	0.3842	<b>BEN</b>	0.3139	1.4213	-0.1449	-
	<b>CV</b>	0.2773	0.3751	-0.0414	0.1878	<b>ABC</b>	0.1469	-0.0374	-0.0776	-
	<b>DES</b>	0.6919	-0.2732	0.9817	0.3660	<b>CM</b>	-0.0903	-0.6471	-1.3604	-
	<b>MC</b>	-0.7424	0.6782	-0.6606	0.0117	<b>GBA</b>	0.0632	-0.9888	0.4812	0.5315
	<b>OR</b>	0.1503	-0.0989	-0.0321	-	<b>EVA</b>	0.1416	0.8504	0.3669	0.0042
	<b>PT</b>	1.3061	-0.2747	-0.8972	-	<b>GBV</b>	0.1134	-1.7370	0.9689	-
	<b>RI</b>	0.2046	0.7002	0.4437	0.8543	<b>JIT</b>	0.0697	-0.7766	0.2782	-

										0.5761	
	<b>VP</b>	-0.6681	0.1496	0.1727	-		<b>KAI</b>	0.2652	0.2089	0.8461	0.0110
					0.7596		<b>PE</b>	-0.0785	-0.7747	-0.3393	-
							<b>SIM</b>	0.6280	1.742	-0.7343	0.9525
							<b>TR</b>	-0.1772	-0.3143	-0.5869	-
											0.3576

Legenda: EG = Estilo Gerencial; PDO = Processo Decisório da Organização; SSC = Sistemas de Comunicação; RIO = Relações Interpessoais dentro da Organização; SRO = Sistema de Recompensas da Organização; CP = Custeio Padrão; CA = Custeio Por Absorção; CV = Custeio Variável; DES = Descentralização; MC = Moeda Constante; OR = Orçamento; PT = Preço de Transferência; RI = Retorno Sobre Investimento; VP = Valor Presente; BSC = *Balanced Scorecard*; BEN = *Benchmarking*; ABC = Custeio Baseado em Atividade; CM = Custeio Meta; GBA = Gestão Baseada em Atividade; EVA = *Economic Value Added*; GBV = Gestão Baseada em Valores; JIT = *Just In Time*; KAI = *Kaizen*; PE = Planejamento Estratégico; SIM = Simulação; TR = Teoria das Restrições  
Fonte: Dados da pesquisa

Com base na Tabela 5, na análise do estilo gerencial e artefatos modernos (grupo de maior coeficiente de correlação canônica), observa-se que os coeficientes canônicos dos grupos estilo gerencial “relações interpessoais da organização” (RIO) (1,3049) e “processo decisório da organização” (PDO) (0,3375) são determinantes da maior adoção dos artefatos modernos “simulação de resultados” (SIM) (0,6280) e “*benchmarking*” (BEN) (0,3139) e da menor adoção do artefato moderno “*balanced scorecard*” (BSC) (-0,2859).

Os achados acima mostram que no estilo gerencial “relações interpessoais da organização” (RIO), quando o profissional conduz a realização das atividades e tomadas de decisões em equipe, considera que formar grupos torna-se importante e estimula confiança mútua, participação e envolvimento grupal intensos, há uma maior tendência para adotar artefatos modernos de contabilidade, principalmente quanto aos artefatos “simulação de resultados” e “*benchmarking*”. A mesma tendência de adoção de artefatos modernos de contabilidade pode ser observada quando o gestor apresenta um estilo gerencial voltado para um “processo decisório da organização” totalmente delegado e descentralizado, onde o nível institucional define políticas e controla resultado, de forma participativa.

## 5. Conclusão e Recomendações Finais

Esta pesquisa objetivou evidenciar a influência do estilo gerencial na adoção dos artefatos tradicionais e modernos de contabilidade na rede hoteleira da região sudeste do Brasil. A abordagem teórica do estilo gerencial aplicada para analisar os artefatos de contabilidade adotados por hotéis da região sudeste do Brasil possibilita uma nova visão das

organizações hoteleiras, de modo a entender como os estilos gerenciais influenciam na adoção de artefatos tradicionais e modernos de contabilidade gerencial.

Na análise descritiva, os achados mostraram que todos os estilos gerenciais estão presentes dentro das organizações pesquisadas, sendo que o estilo mais presente é o estilo consultivo, onde há certa liberdade para os funcionários, possibilitando troca de opiniões antes da tomada de decisão. O estilo participativo também se mostrou bem presente nos participantes da pesquisa. Apenas em relação ao processo decisório, o estilo mais presente nos pesquisados foi o autoritário-coercitivo, que revela um estilo de centralização das decisões na cúpula.

O estudo também revela que muitos dos pesquisados utilizam artefatos gerenciais dentro dos hotéis, só que os artefatos tradicionais são muito mais utilizados do que os artefatos modernos, podendo se dar ao fato de serem mais comuns e simples para a sua utilização. O artefato tradicional mais adotado é custeio por absorção, considerado como de fácil mensuração, está totalmente de acordo com os princípios da contabilidade e com as leis de tributação, possibilita um planejamento a longo prazo por possuir informações completas sobre todos os processos e, ainda, define com maior precisão o custo final de cada tipo de serviço/produto. Quanto aos artefatos modernos, os mais adotados são o planejamento estratégico e custeio baseado em atividade dentro dos artefatos modernos.

No caso da adoção do custeio baseado em atividades na rede hoteleira, permite-se uma melhor qualidade nas informações dos custos de serviços, menor necessidade de rateios arbitrários e identifica o custo de cada atividade pelos custos totais. Com a adoção deste artefato na atividade hoteleira, melhora-se a capacidade de identificar quais serviços tendem a consumir mais recursos e seus consequentes gastos, bem como pode ser utilizado como um sistema consistente de controle de gestão.

Com base nos achados da análise descritiva, observa-se que pelo estilo gerencial consultivo e participativo, por serem o mais presentes, podem exercer na influência do planejamento, avaliação e implantação de artefatos tradicionais e modernos de contabilidade gerencial dos hotéis. Essa suposição de possível relação entre o estilo gerencial e a adoção de artefatos tradicionais e modernos de contabilidade foi verificada por meio de técnica estatística mais robusta, com a correlação canônica.

Na análise dos estilos gerenciais mensurados para se investigar a correlação com a adoção dos artefatos tradicionais e modernos de contabilidade, os resultados encontrados a partir da correlação canônica sugerem que os estilos gerenciais influenciam mais na adoção de

artefatos modernos de contabilidade do que de tradicionais na rede hoteleira da região sudeste do país. Os achados revelaram que o respondente tendo traços do estilo gerencial participativo, voltados para realização das atividades e tomadas de decisões em equipe, com estímulo de confiança mútua e, ainda, estimulando um processo decisório da organização totalmente delegado e descentralizado, onde o nível institucional define políticas e controla resultado, há uma maior tendência para adoção de artefatos modernos de contabilidade, como a “simulação de resultados” e “benchmarking”.

Desta forma, pode-se concluir que tais variáveis auxiliam na compreensão de fatores que influenciam na adoção de artefatos tradicionais e modernos de contabilidade na gestão de empresas hoteleiras da região sudeste do país. Como o presente estudo limitou-se à análise de uma amostra estabelecida no sudeste do país, para futuras pesquisas recomenda-se a inclusão de organizações hoteleiras de outros estados e regiões do país, a fim de se verificar similaridades e diferenças e, ainda, oportunizar uma consolidação de um sistema uniforme de controle gerencial de hotéis.

## 6. Referências

- ABIHSP. **Associação Brasileira da Indústria de Hotéis do Estado de São Paulo**. Disponível em: <http://www.abihsp.com.br/>. Acesso em 09 de abril de 2019.
- ABIHMG. **Associação Brasileira da Indústria de Hotéis do Estado de Minas Gerais**. Disponível em: <http://abih.com.br/abih-estados/minas-gerais/>. Acesso em 15 de maio de 2019.
- ABIHES. **Associação Brasileira da Indústria de Hotéis do Estado do Espírito Santo**. Disponível em: <http://www.abih-es.com.br/page.asp?id=1>. Acesso em 15 de maio de 2019.
- ABIHRJ. **Associação Brasileira da Indústria de Hotéis do Estado do Rio de Janeiro**. Disponível em: <http://abih.com.br/abih-estados/rio-de-janeiro/>. Acesso em 15 de maio de 2019.
- ALMEIDA, I. X.; WERNKE, R. Estilos Gerenciais dos Dirigentes de Pequenas Empresas: Estudo Baseado no Ciclo de Vida Organizacional. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, [S.l.], v. 7, n. 3, p. 110-140, set. 2018.
- ARRUDA, M. D. **Utilização dos artefatos gerenciais na gestão dos hotéis de João Pessoa**. 2019. 39 f. Monografia (Graduação em Ciências Contábeis). UFPB. João Pessoa 2019.
- ATKINSON, A. A. et al. **Contabilidade gerencial**. São Paulo: Atlas, 2000.
- CASTELLI, G. **Gestão hoteleira**. 2ª ed. São Paulo: Saraiva, 2016.
- CHIAVENATO, I. **Administração: teoria, processo e prática**. 5. ed. Barueri: Manole, 2014.
- ESPEJO, M. M. D. S. B.; COSTA, F.; CRUZ, A. P. C. D.; ALMEIDA, L. B. D.. Uma análise crítico-reflexiva da compreensão da adoção dos artefatos de contabilidade gerencial sob uma lente alternativa: a contribuição de abordagens organizacionais. **Revista de Contabilidade e Organizações (RCO)**, 3(5), p. 25-43, 2009.
- FGV - Fundação Getúlio Vargas; **Fórum dos operadores hoteleiros do brasil hoteliernews**, 2019. Estudo do FOHB mostra real impacto da hotelaria na economia. Disponível em: <<https://hoteliernews.com.br/noticias/estudo-do-fohb-mostra-real-impacto-da-hotelaria-na-economia-82301>>. Acesso em 27 de Ago. de 2019.
- FREZATTI, F. Management accounting profile of firms located in Brazil: a field study. **Brazilian Administration Review**, 2(1), p. 73-87, 2005.
- GRECO, A. L.; AREND, L. R.. **Contabilidade: teoria e prática básicas**. São Paulo: Saraiva, 2016.
- GUERRA, A. I. **Influência dos estilos gerenciais no clima organizacional**. Dissertação (Mestrado em Gestão Empresarial) - FGV - Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2001.
- GUERREIRO, R.; CORNACHIONE JR., E.; SOUTES, D. O. Empresas que se destacam pela qualidade das informações a seus usuários externos também se destacam pela utilização de artefatos modernos de contabilidade gerencial. **Revista de Contabilidade & Finanças**, v.22, n.55, p. 88-113, 2011.
- HAIR, J. F.; BLACK, W. C.; BABIN, B. J.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L. **Análise multivariada de dados** (6ª ed.). Porto Alegre, RS: Bookman, 2009.
- INTERNATIONAL FEDERATION OF ACCOUNTANTS (IFAC). **International Management Accounting Practice Statement: Management Accounting Concepts**, march 1998. Disponível em:<<http://www.ifac.org/>>. Acesso em: 20 nov. 2019.
- LIKERT, R.. **Novos padrões de administração**. São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1971.

LUNKES, R.; COSTA, C.; BORTOLUZZI, D.; ROSA, F. Estudo sobre a Adoção de Práticas de Contabilidade Gerencial em Empresas Hoteleiras de Florianópolis, SC, Brasil. **Revista Turismo em Análise**, v. 29, n. 2, p. 216-235, 4 jun. 2019.

MAHER, M.. **Contabilidade de custos: criando valor para a administração**. São Paulo, SP: Atlas, 2001. 905 p. ISBN 85-224-2980-4.

MARION, J. C.; OSNI, M. R. **Introdução à contabilidade gerencial**. São Paulo: Saraiva, 2011.

MARTINS, E.. **Contabilidade de custos**. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

MARTINS, G. A.; MARTINS, V. F.; JONES, G. D. C.. **Utilização dos artefatos gerenciais no processo de gestão de uma Fundação de Apoio Hospitalar**. In: Congresso UFSC de Controladoria e Finanças & Iniciação Científica em Contabilidade, 5, 2014, Santa Catarina.

MAXIMIANO, A. C. A.. **Introdução à administração**. 2. São Paulo Atlas 2011.

OYADOMARI, José Carlos Tiomatsu; et al. **Contabilidade gerencial: ferramentas para melhoria de desempenho empresarial**. 1. ed. - São Paulo: Atlas, 2018.

RICHARDSON, et al. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. rev. ampl. São Paulo: Atlas, 2007.

RUGGIERO, A. Estilo Gerencial: **Qual é o predominante na sua empresa?** Rh.com.br. fev. de 2018. Disponível em: <[http://rh.com.br/Portal/Geral/Blog\\_Alberto\\_Ruggiero/5424/estilo-gerencial-qual-e-o-predominante-na-sua-empresa.html#conteudo\\_base](http://rh.com.br/Portal/Geral/Blog_Alberto_Ruggiero/5424/estilo-gerencial-qual-e-o-predominante-na-sua-empresa.html#conteudo_base)>. Acesso em 10 abr. de 2019.

SANTOS, C. A. dos; COSTA, F. M. C. da; ESPEJO, M. M. dos S. B.; PANHOCA, L. A. influência do estilo gerencial na adoção dos artefatos de controle gerencial nas organizações sem fins lucrativos de Curitiba do setor do meio ambiente. **Revista ADMPG**, v. 2, n. 2, 16 jul. 2009.

SANTOS, J. V. J. D.; AZEVEDO, Y. G. P.; LIMA, D. H. S.; LUCENA, E. R. F. C. V. Análise dos artefatos gerenciais utilizados pelos *food trucks* da cidade de Natal/RN. **Revista de Gestão, Finanças e Contabilidade**, v. 7, n. 3, p. 105-126, 2017.

SOUTES, D. O.; ZEN, M. J. C. M. **Estágios evolutivos da contabilidade gerencial em empresas brasileiras**. In: Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 29. 2005. Anais... Rio de Janeiro: Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração, 2005.

SOUTES, D. O.. **Uma investigação do uso de artefatos da contabilidade gerencial por empresas brasileiras**. 2006. Dissertação (Mestrado em Controladoria e Contabilidade: Contabilidade) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006. doi:10.11606/D.12.2006.tde-12122006-102212.

SOUZA, M. A.; LISBOA, L. P.; ROCHA, W. Práticas de contabilidade gerencial adotadas por subsidiárias brasileiras de empresas multinacionais. **Revista Contabilidade & Finanças - USP**, v. 14, n. 32, p. 40-57, 2003.