

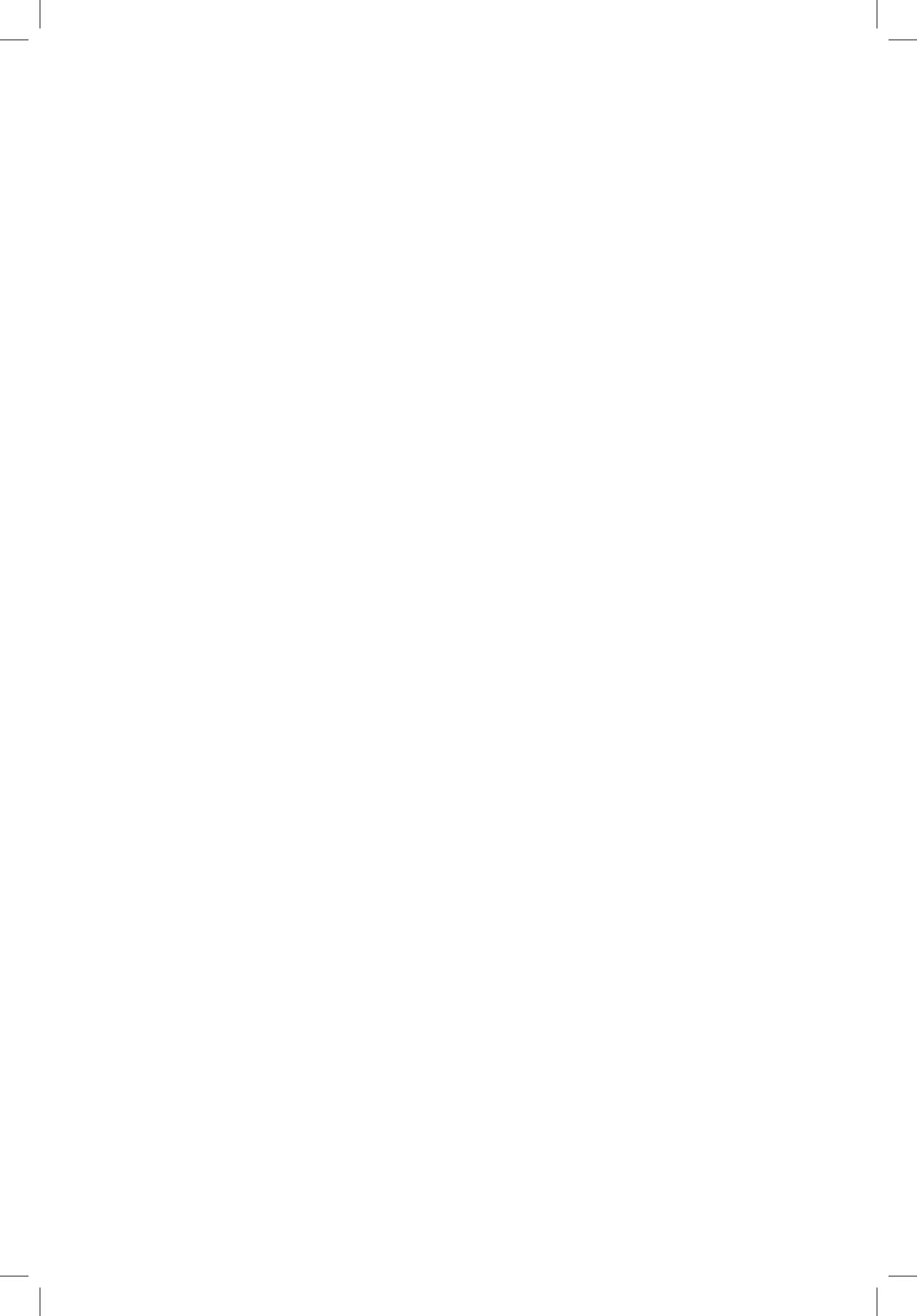


**INNOVATION INOVAÇÃO
MANAGEMENT GESTÃO E
AND EDUCATION EDUCAÇÃO EM
IN TOURISM & TURISMO &
HOSPITALITY HOTELARIA**
APPLIED RESEARCH INVESTIGAÇÃO APLICADA

WITH THE PROCEEDINGS OF THE ISITH 2014
INTERNATIONAL SYMPOSIUM ON INNOVATION
IN TOURISM AND HOSPITALITY

INTEGRA AS COMUNICAÇÕES DO ISITH 2014
SIMPÓSIO INTERNACIONAL DE INOVAÇÃO
EM TURISMO E HOTELARIA

COLEÇÃO POLITÉCNICO DA GUARDA



INOVAÇÃO, GESTÃO E EDUCAÇÃO EM TURISMO E HOTELARIA

*INNOVATION, MANAGEMENT AND EDUCATION
IN TOURISM AND HOSPITALITY*

INVESTIGAÇÃO APLICADA | APPLIED RESEARCH

INTEGRA AS COMUNICAÇÕES DO ISITH 2014:
SIMPÓSIO INTERNACIONAL DE INOVAÇÃO EM TURISMO E HOTELARIA
WITH THE PROCEEDINGS OF THE ISITH 2014:
INTERNATIONAL SYMPOSIUM ON INNOVATION IN TOURISM AND HOSPITALITY



**COLEÇÃO POLITÉCNICO DA GUARDA
OBSERVATÓRIO DE TURISMO DA SERRA DA ESTRELA**

Título

Inovação, Gestão e Educação em Turismo e Hotelaria: Investigação Aplicada
Innovation, Management and Education in Tourism and Hospitality: Applied Research

Edição

Instituto Politécnico da Guarda

Colaboradores nesta Edição

*Adriano Azevedo Costa; Aida Maria de Brito Martins; Ana Carvalho; Anabela Sardo; António da Silva e Melo
Cláudia Carvalho; Cláudia Sofia de Oliveira Matos; Elisabeth Kastenholz; Elsa Ventura Ramos;
Emanuel de Castro; Eufrágio Manguale; Florbela Lages Antunes; Gisela Firmino; Gonçalo Fernandes
José Alexandre Martins; José Luís Abrantes; Liliana Branco Dinis; Luiz Gonzaga Godoi Trigo
Manuel Brites Salgado; Maria del Carmen Arau Ribeiro; Marlene Pinto Lourenço; Mercedes Aznar
Romeu Lopes; Vítor Roque; Zaida Ferreira.*

Comissão Científica

*Adriano Costa; Aida Brito; Alberto Martinho; Alexandre Panosso; Anabela Almeida; Anabela Sardo
António Melo; Augusto Moutinho Borges; Carlos Fernandes; Cláudia Almeida; Cláudia Faias; Diogo Rocha
Eduardo Guillén Solórzano; Elisabeth Kastenholz; Elsa Ramos; Emanuel Castro; Gonçalo Poeta Fernandes
Handerson Engrácio; Joaquim Antunes; José Alexandre Martins; Laurentina Vareiro; Luís Filipe Ambrósio
Luiz Araújo; Luiz Trigo; Magarida Vaz; Manuel Martínez Carballo; Manuel Salgado; Manuela Gonçalves
Marianna Sigala; Mercedes Aznar, Nuno Diniz, Nuno Queiroz Ribeiro; Osman Ozdogan; Pál Gubán
Patricia Navarro; Paula Coutinho; Paulo Almeida; Raul Ribeiro Ferreira, Romeu Lopes, Rui Raposo
Sandra Teixeira; Sérgio Araújo, Susana Melo Abreu, Teresa Paiva, Vítor Roque.*

Coordenação

Gonçalo Poeta Fernandes; Anabela Sardo; José Alexandre Martins; António Melo

Capa, Projeto Gráfico e Paginação

Humberto Pinto

Impressão

Artes Gráficas do IPG: Francisco Leite e Paulo Pina

Tiragem

500 exemplares

IPG | Novembro de 2015
Coleção Instituto Politécnico da Guarda

Depósito legal

401355/15

ISBN

978-972-8681-65-4

Financiamento

UDI - Unidade de Investigação para o Desenvolvimento do Interior

Aplicabilidade dos Sistemas de Contabilidade de Gestão pelas Unidades de Alojamento

Aida Maria de Brito Martins (aida.brito@ipg.pt)
Instituto Politécnico da Guarda

RESUMO. *As empresas, nomeadamente as pertencentes ao setor da hotelaria, com o objetivo de procederem à análise detalhada das suas contas necessitam de utilizar demonstrações financeiras. Estas podem-se basear numa análise geral das contas, sendo por isso decorrentes da elaboração da contabilidade geral. Contudo, dada a especificidade e complexidade das operações que desenvolvem e serviços que prestam, a análise feita através das demonstrações financeiras provenientes da contabilidade geral mostra-se insuficiente para dar resposta a questões como: qual dos serviços (por exemplo alojamento, restauração, atividades de animação, atividades na área da saúde e bem-estar) apresenta uma maior margem de contribuição para a empresa?; como variou o custo de um quarto ao longo dos diversos meses do ano?; qual o resultado (lucro ou prejuízo) que cada um dos departamentos do hotel apresentou?; será preferível continuar a ter-se lavandaria própria ou subcontratar-se este serviço a terceiros?; numa situação de não ocupação total da capacidade instalada, dever-se-á vender os quartos abaixo do seu custo unitário (total)?.*

Consequentemente, a análise deve ter por base, não só os documentos provenientes da contabilidade geral, mas também demonstrações financeiras mais detalhadas. Neste sentido, os sistemas de contabilidade de gestão desempenham um papel crucial; no setor da hotelaria, o USALI (Uniform System of Accounts for the Lodging Industry) apresenta uma importância primordial.

O USALI surgiu em 1926, tendo sido concebido pela Associação de Hotéis de Nova York, a qual desenvolveu um sistema de informações contabilísticas que se caracteriza por: uniformidade de critérios; comparabilidade global; ser um importante instrumento de apoio à gestão; respeitar as normas contabilísticas de cada país, e ser de conveniência, isto é, a sua aplicação não é obrigatória; ser um estilo de apresentação das contas, distribuindo-as segundo os centros de responsabilidade da unidade em análise. O USALI tem sido objeto de diversas atualizações, adequando-se assim à evolução dos tempos; a última ocorreu em 2013.

O presente trabalho aborda os estudos já desenvolvidos sobre a temática em questão, não só em Portugal, mas também noutros países.

O estudo levado a cabo incide sobre uma amostra de empresas de alojamento portuguesas, às quais foi aplicado um inquérito com o objetivo de averiguar a utilização, ou não, de algum sistema de contabilidade de gestão, nomeadamente o USALI. Da análise dos dados conclui-se que a maioria das empresas inquiridas não utiliza qualquer tipo de sistema, sendo o USALI ainda pouco divulgado entre as mesmas.

PALAVRAS-CHAVE: *Sistemas de contabilidade de gestão, Uniform System of Accounts for the Lodging Industry, Unidades de Alojamento*

Introdução

As empresas, nomeadamente as unidades de alojamento, independentemente da sua classificação ou tipologia – estabelecimentos hoteleiros, aldeamentos turísticos, apartamentos turísticos, conjuntos turísticos (resorts), empreendimentos de turismo de habitação, empreendimentos de turismo no espaço rural, parques de campismo e de caravanismo, e empreendimentos de turismo da natureza – estão cada vez mais inseridas num ambiente competitivo, não só em termos nacionais, como também internacional.

Neste sentido, aquelas não se devem limitar a dar respostas às exigências dos seus clientes, mas sim antecipar e ultrapassar as suas expectativas, de modo a alcançarem vantagem competitiva e sustentável sobre as empresas concorrentes. De modo a que isto se torne uma realidade, as unidades de alojamento devem possuir informação detalhada sobre as suas operações, a qual deve contemplar aspetos financeiros e não financeiros. No que se refere à informação financeira, esta não se deverá basear apenas nas demonstrações financeiras provenientes da contabilidade geral, as quais são importantes, mas deverá também apoiar-se sobretudo em informações mais detalhadas sobre os diversos aspetos e departamentos de cada unidade. Neste âmbito, a implementação de um sistema de contabilidade de gestão pelas unidades de alojamento assume um papel fundamental, sendo nesta área o USALI (Uniform System of Accounts for the Lodging Industry) de primordial importância.

De acordo com a revisão bibliográfica desenvolvida, verifica-se que na realidade o referido sistema (USALI) ainda não se encontra muito difundido e utilizado pelas empresas de alojamento, como o demonstram os estudos levados a cabo a nível nacional e internacional. A investigação desenvolvida neste artigo, baseada numa amostra de empresas que se distribui a nível nacional, concluiu pela ainda fraca aplicabilidade dos sistemas de contabilidade de gestão, nomeadamente do USALI.

126

O presente artigo encontra-se estruturado da seguinte forma: no ponto dois é referida a importância dos sistemas de informação no contexto empresarial, bem como apresentada uma referência aos principais estudos desenvolvidos. No ponto três é caracterizado o USALI, sistema de contabilidade de gestão específico para a área da hotelaria, sendo feita uma abordagem aos estudos já desenvolvidos nesta área, não só a nível internacional, como também nacional. O ponto quatro apresenta os resultados do estudo aqui desenvolvido, sendo no final apresentadas as conclusões.

1. Sistemas de Contabilidade de Gestão - Importância e Aplicação

Desde a década de 1920 até à de 1980, a Contabilidade Financeira sobrepôs-se à Contabilidade de Gestão, dada a importância que aquela assumiu com o dinamismo do mercado de capitais nos EUA, e a necessidade de as empresas divulgarem junto dos seus diversos interessados a sua situação económico-financeira (Johnson e Kaplan, 1991).

Porém, no princípio da década de noventa, surgiram diversas técnicas de contabilidade de gestão, como o Custeio Baseado nas Atividades (CBA), a Gestão Baseada nas Atividades (ABM), o Balanced Scorecard (BSC), o Custeio Alvo, a Análise do Ciclo de Vida, a Contabilidade de Gestão Estratégica, o Target Costing e o Kaizen Costing (Bjornenak e Olson, 1999). As referidas técnicas contemplam informação financeira e não financeira e constituem meios de ligação entre as operações, objetivos e estratégias da empresa (Chenhall e Langfield-Smith, 1998), verificando-se assim um crescimento, de forma significativa, da investigação em Contabilidade de Gestão (Chua, 1986).

Nos últimos anos têm sido desenvolvidos vários estudos sobre as práticas e a mudança nos sistemas de contabilidade e controlo de gestão em diversos países; contudo os resultados indicam que, apesar dos benefícios daquelas, a sua utilização ainda não é generalizada (Chenhall e Langfield-Smith, 1998; Ferreira, 2002; Gomes, 2007).

É de salientar que os investigadores em contabilidade de gestão têm dedicado maior atenção às empresas pertencentes ao setor industrial, relegando para segundo plano o setor dos serviços, onde se inserem as empresas turísticas, nomeadamente da área da hotelaria (Pellinen, 2003). Porém, e dada a importância económica crescente da indústria hoteleira em muitas economias mundiais, verifica-se a necessidade de investigação sobre a utilização dos sistemas de controlo de gestão naquela (Sharma, 2002).

As unidades de alojamento constituem um importante objeto de análise e estudo das práticas de custeio e controlo de gestão, dadas as suas características peculiares (Collier e Gregory, 1995). A maioria daquelas, nomeadamente os hotéis, oferece aos seus clientes serviços complementares ao alojamento, desenvolvendo outras atividades de negócio significativamente diferentes e com estruturas de custos divergentes, nomeadamente alimentação e bebidas, e atividades de animação e bem-estar.

Neste sentido é importante que as unidades de alojamento utilizem sistemas de contabilidade de gestão que possam dar resposta a questões como: qual dos serviços oferecidos aos clientes (alojamento, alimentação e bebidas, atividades de animação, na área da saúde e bem-estar) apresenta uma maior margem de contribuição para a empresa?; como variou o custo de um quarto ao longo dos diversos meses do ano?; qual o resultado (lucro ou prejuízo) que cada um dos departamentos do hotel apresentou?; será preferível continuar a ter-se lavandaria própria ou subcontratar-se este serviço a terceiros?; numa situação de não ocupação total da capacidade instalada, dever-se-á vender os quartos abaixo do seu custo unitário (total)? A utilização apenas da contabilidade geral não dá resposta a estas questões, pelo que a adoção de um sistema de informação para um negócio que combina várias atividades representa um desafio (Makrigiannakis e Soteriades, 2007).

Adicionalmente, e para além do elevado peso dos gastos fixos, o serviço hoteleiro possui características que podem ter implicações nos sistemas de custeio e controlo, nomeadamente: natureza perecível, intangibilidade, simultaneidade da operacionalização e utilização, heterogeneidade, sazonalidade, e intensidade da mão-de-obra (Faria et al., 2012).

É ainda de salientar a crescente, e cada vez mais global, competitividade onde as unidades de alojamento operam, o que implica que os seus gestores devem responder não só às necessidades dos seus clientes, mas sobretudo ultrapassar as expectativas destes. Tal facto pressupõe que as unidades de alojamento utilizem cada vez mais os sistemas de contabilidade de gestão, de modo a tomarem decisões eficientes e eficazes (Brown e Atkinson, 2001; Mia e Patiar, 2001).

O crescente interesse pela contabilidade de gestão hoteleira é espelhada na publicação de um número significativo de artigos científicos sobre esta temática, nomeadamente sobre sistemas de custeio, orçamentos, análises de rentabilidade de clientes/segmentos de mercado, medição do desempenho (e.g. Balanced Scorecard), sistemas uniformes de contabilidade e contabilidade de gestão estratégica. Contudo é de salientar que a investigação se tem concentrado essencialmente nas práticas nos países emissores de turismo, como é o caso da Grã-Bretanha, Escandinávia e EUA, e não nos países recetores (Makrigiannakis e Soteriades, 2007).

A par daquilo que se passa em termos internacionais, também em Portugal a investigação sobre a contabilidade de gestão na hotelaria tem assumido um papel cada vez mais relevante, resultando no aparecimento de vários estudos sobre esta temática (Cruz, 2007; Nunes, 2009; Lima Santos et al., 2010; Faria et al., 2012).

2. Uniform System of Accounts for the Lodging Industry – Caracterização e Implementação

A indústria hoteleira foi um dos primeiros setores a dispor de um plano uniforme de contabilidade, com origem nos EUA, o USALI (Uniform System of Accounts for the Lodging Industry). A primeira versão foi publicada em 1926 pela Associação de Hotéis de Nova York (EUA), sendo nesta época a realidade hoteleira totalmente diferente da dos dias de hoje. A comissão inicial incluía representantes das seguintes instituições: Hotel Pennsylvania, Waldorf-Astoria, Hotel Astor, Hotel Willard, e Commodore.

O USALI tem sido objeto de várias revisões ao longo do tempo, decorrentes das alterações verificadas na própria indústria hoteleira, ocorrendo a sua última edição (décima primeira) em 2014, com entrada em vigor em 1 de janeiro de 2015. Nesta edição, a comissão reafirmou o objetivo de oferecer um guia que seja mais adequado para a indústria hoteleira global, reconhecendo também que, não obstante as necessidades de informação de cada grupo - operadores e proprietários - poderem ser semelhantes, cada grupo deverá ter o seu relatório específico. Consequentemente esta edição apresenta em separado as Demonstrações operacionais para os operadores e proprietários.

O USALI baseia a apresentação dos resultados dos hotéis por departamento, de acordo com a estrutura organizacional destes, e caracteriza-se por: uniformidade de critérios; comparabilidade global; constituir um importante instrumento de apoio à gestão; respeitar as normas contabilísticas de cada país; e não ser de aplicação obrigatória.

É suposto que o USALI seja adotado sobretudo pelos grandes grupos hoteleiros e pelas cadeias internacionais (Chin et al., 1995). Kwansa e Schmidgall (1999) concluíram que 78% dos gestores hoteleiros dos EUA utilizavam o USALI nas suas unidades.

Porém, num estudo de caso realizado por Collier e Gregory (1995) no Reino Unido, o qual analisa as práticas da contabilidade de gestão em seis grupos hoteleiros, aqueles não fazem referência ao USALI.

Pavlatos e Paggios (2007) inquiriram 85 das principais empresas do setor hoteleiro na Grécia, e concluíram que o USALI era adotado apenas por 11,8% daquelas, essencialmente membros de cadeias multinacionais (53,3%). Os autores referem a existência de uma relação estatística significativa entre a utilização do USALI e o tipo de gestão. Os autores verificaram ainda que a maioria dos hotéis utiliza sistemas de custeio tradicionais, sendo que 23,5% utiliza o CBA.

Num estudo publicado mais tarde, com base na mesma amostra, os referidos autores (Pavlatos e Paggios, 2009) revelam que as técnicas de contabilidade de gestão mais utilizadas são a orçamentação, os indicadores de rentabilidade, a análise de rentabilidade de produtos, a análise de rentabilidade de clientes, o custeio por absorção e medidas não financeiras de avaliação do desempenho.

No que concerne ao caso Português, Cruz (2007) analisou a medição do desempenho numa das principais cadeias hoteleiras globais, a operar 30 hotéis, tendo constatado que as atividades de controlo e medição do desempenho se baseiam na comparação dos resultados “orçamentados e atuais” e “ano a ano”. A citada autora verificou ainda que, nem a técnica de análise da rentabilidade de clientes/segmentos de mercado nem o BSC estavam a ser utilizados. O estudo refere que a informação que serve de base ao controlo orçamental é preparada com base no plano de contas do relato financeiro e que este segue as orientações do USALI.

Por outro lado, Nunes (2009) analisou a mudança nos sistemas de controlo de gestão na hotelaria portuguesa de cinco estrelas. O referido autor conclui, com base numa amostra de 45 hotéis, que a maioria destes realizou mudanças nos sistemas de controlo de gestão na última década. A análise das técnicas de controlo de gestão

adotadas revela que a totalidade dos hotéis utilizava a contabilidade de gestão estratégica e medidas de qualidade, 85% o BSC, 47% o CBA e idêntica proporção medidas de desempenho não financeiras.

Lima Santos et al. (2010) analisaram as práticas de contabilidade e controlo de gestão em 35 unidades hoteleiras e constataram que a maioria tem implementado um sistema de contabilidade de gestão, sendo o seu objetivo principal proporcionar informação para a tomada de decisões e elaboração de orçamentos. O USALI é adotado, com diferente profundidade, por 15 das unidades inquiridas. Os citados autores verificaram ainda que algumas técnicas contemporâneas não são conhecidas nem usadas pelos hotéis, sendo que as que registam um maior grau de adoção são o CBA e a orçamentação baseada nas atividades. Aqueles constataram ainda que a concorrência na indústria hoteleira influencia, de forma positiva, as práticas de contabilidade de gestão (tradicionais) adotadas pelos hotéis.

3. Estudo Empírico

3.1 Objetivo e Metodologia de Investigação

O estudo levado a cabo tem por objetivo averiguar se as unidades de alojamento, em Portugal, utilizam algum sistema de contabilidade de gestão, nomeadamente o USALI (Uniform System of Accounts for the Lodging Industry).

Para o efeito considera-se a seguinte hipótese de investigação: A maioria das unidades de alojamento, em Portugal, não utiliza o sistema de contabilidade de gestão USALI.

Como metodologia de investigação foi desenvolvido um inquérito por questionário, aplicado de forma direta, nos meses de abril e maio de 2014.

3.2 Análise de Resultados

As empresas que responderam ao questionário pertencem, em termos geográficos, maioritariamente ao distrito de Coimbra (7), seguidas dos distritos de Aveiro e Guarda, com 3 empresas cada, como se pode visualizar pelo quadro I.

Quadro I – Distribuição das Unidades de Alojamento por Distrito

Distritos	Nº Unidades
Aveiro	3
Bragança	1
Castelo Branco	1
Coimbra	7
Guarda	3
Lisboa	1
Porto	1
Viana do Castelo	1
Vila Real	1
Viseu	3
Total	22

Relativamente ao número de estabelecimentos por empresa, este varia de 1 (15 unidades) até 32. A unidade de alojamento inquirida mais antiga iniciou a sua atividade em 1917 e a mais recente em 2012. A classificação das

unidades inquiridas, em termos de categoria, é apresentada no quadro II, sendo aquelas maioritariamente hotéis de 4 estrelas (9), seguidos dos de 5 e 3 estrelas (4).

Quadro II – Classificação, por categoria, das Unidades de Alojamento

Categoria	Nº Unidades de Alojamento
Aparthotel 4*	1
Hotel 3*	4
Hotel 4*	9
Hotel 5*	4
Pousada Charme	1
Hostel	1
Alojamento Local	1
Residencial	1
Total	22

O número de funcionários das empresas inquiridas varia entre 2 e 49, e o volume de negócios de 72.000,00€ a 1.700.000,00€. É de salientar a elevada percentagem de empresas que não responderam a esta questão (50%). Quando questionadas sobre o hábito de cálculo do custo dos seus serviços, a maioria das unidades de alojamento responde afirmativamente, como se pode visualizar pelo gráfico I, afirmando apenas 2 que não costumam calcular o custo dos seus serviços e uma não respondeu.



Gráfico I – Hábito de Cálculo do Custo dos Serviços

Das 19 empresas que afirmaram ter hábitos de cálculo do custo dos seus serviços, a maioria (16) refere periodicidade mensal, enquanto uma afirma ser trimestral, outra anual, e por último outra não refere a periodicidade. Daquelas, apenas 8 refere utilizar um sistema específico de contabilidade de gestão, e somente 4 emprega o USALI, ou seja 18,2% da amostra inquirida.

As Unidades de Alojamento que utilizam o USALI apresentam como vantagens do mesmo: controlo dos desvios; análise de operações e pontos críticos; análise de gastos e rendimentos por departamento; e utilização de linguagem profissional uniforme.

Conclusão

As empresas, nomeadamente as unidades de alojamento, independentemente da sua classificação ou tipologia, encontram-se cada vez mais a operar num ambiente competitivo, não só em termos nacionais, como também internacional. Neste contexto, aquelas não se devem limitar a dar respostas às exigências dos seus clientes, mas sim antecipar e ultrapassar as suas expectativas, de modo a alcançarem vantagem competitiva e sustentável sobre as empresas concorrentes.

Para atingirem o referido objetivo, as unidades de alojamento devem possuir informação detalhada, financeira e não financeira, sobre as suas operações. Relativamente à informação financeira, esta não se deverá basear apenas nas demonstrações financeiras provenientes da contabilidade geral, mas também, e sobretudo, em informações detalhadas sobre os diversos aspetos e departamentos de cada unidade.

Neste âmbito, a implementação de um sistema de contabilidade de gestão pelas unidades de alojamento assume um papel fundamental, sendo nesta área o USALI (Uniform System of Accounts for the Lodging Industry) de primordial importância.

O estudo aqui desenvolvido baseou-se numa amostra de empresas da área do alojamento, distribuídas por dez distritos de Portugal Continental, tendo-se obtido uma maior participação das unidades pertencentes ao distrito de Coimbra (32%), seguidas dos distritos de Aveiro e Guarda.

Relativamente ao número de estabelecimentos por empresa, verificou-se que este varia de 1 (maioritariamente) até 32. A unidade de alojamento inquirida mais antiga iniciou a sua atividade em 1917 e a mais recente em 2012, sendo a tipologia mais presente as unidades hoteleiras de quatro estrelas.

O número de funcionários das empresas inquiridas varia entre 2 e 49, e o volume de negócios de 72.000,00€ a 1.700.000,00€; é de salientar a elevada percentagem de empresas que não indicou o mesmo (50%).

Relativamente ao hábito de cálculo do custo dos seus serviços, a maioria das unidades de alojamento responde afirmativamente, sendo a periodicidade mensal a mais indicada, seguida de trimestral e anual.

No que concerne à utilização de um sistema específico de contabilidade de gestão, nomeadamente o USALI, este só é utilizado por apenas 18,2% da amostra inquirida. As Unidades de Alojamento que utilizam aquele apresentam como vantagens do mesmo: controlo dos desvios; análise de operações e pontos críticos; análise de gastos e rendimentos por departamento; e utilização de linguagem profissional uniforme.

A investigação desenvolvida neste artigo, baseada numa amostra de empresas que se distribui a nível nacional, concluiu assim pela ainda fraca aplicabilidade dos sistemas de contabilidade de gestão, nomeadamente do USALI.

Dado que esta temática ainda não se encontra muito aprofundada em Portugal, este estudo deverá ser continuado de modo a abarcar um maior número de empresas, e contribuir para a sensibilização das mesmas acerca das vantagens da adoção de um sistema específico de contabilidade de gestão, nomeadamente o USALI.

Bibliografia

- American Hotel & Lodging Educational Institute, 2014. *Uniform System of Accounts for the Lodging Industry*. 11th Edition.
- Canals, L. (2010). *Hotel Control – Gestión Económica Práctica y Análisis de las Operaciones en un Establecimiento de Alojamiento Turístico*. Laertes Ediciones, Barcelona.
- Chenhall, R., & Langfield-Smith, K. (1998). *Adoption and Benefits of Management Accounting Practices: an Australian Study*. *Management Accounting Research*, 9 (1), 1-19.
- Chin, J. & Barney, W. (1995). *Best accounting practice in hotels: a Guide for Other Industries?*. *Management Accounting*, 73 (11), 57-58.
- Chua, W. (1986). *Radical developments in accounting thought*. *Accounting Review*, 61(4), 601-632.
- Collier, P., e Gregory, A. (1995). *The Practice of Management Accounting in Hotel Groups*, in Harris, P., (ed.) *Accounting and Finance for the International Hospitality Industry*, Butterworth-Heinemann, Oxford, 137- 159.
- Cruz, M. (2007). *How Might Hospitality Organisations Optimise their Performance Measures?*. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 19 (7), 574-588.
- Decreto-Lei n.º 39/2008 - Diário da República, 1.ª série — N.º 48 — 7 de Março de 2008
- Decreto-Lei n.º 15/2014 - Diário da República, 1.ª série — N.º 16 — 23 de janeiro de 2014
- Faria, A., Trigueiros, D. & Ferreira, L. (2012). *Práticas de custeio e controlo de gestão no sector hoteleiro do algarve*. *Tourism & management studies*, 8, 100-107.
- Ferreira, A. (2002). *Management Accounting and Control Systems Design and use: an Exploratory Study in Portugal*. PhD Thesis, Department of Accounting and Finance, Lancaster University.
- Gomes, C. (2007). *A Contabilidade de Gestão e o Custeio Baseado nas Atividades nas Grandes Empresas Portuguesas*. Os Determinantes do Custeio Baseado nas Atividades. Tese de Doutoramento, Universidade do Minho, Braga.
- Johnson, H. & Kaplan, R. (1991). *Relevance Lost: The Rise and Fall of Management Accounting*. 2.ª Ed., Harvard Business School Press, Boston, EUA.
- Kwansa, F., e Schmidgall, R. (1999). *The Uniform System of Accounts for the Lodging Industry: its Importance and Use by Hotel Managers*. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 40 (6), 88-94.
- Lima Santos, L., Gomes, C., & Arroteia, N. (2010). *Determinantes da Contabilidade de Gestão nas Unidades Hoteleiras de Portugal*. XIV Encontro AECA (Universidade de Coimbra), GITUR, ESTM/IPL.
- Makrigiannakis, G., e Soteriades, M. (2007). *Management Accounting in the Hotel Business: The Case of the Greek Hotel Industry*. *International Journal of Hospitality and Tourism Administration*, 8 (4), 47-76.
- 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.
- Nunes, C. (2009). *O Controlo de Gestão na Hotelaria Portuguesa*. Tese de Mestrado, ISCTE-IUL, Lisboa.
- Pavlatos, O., & Paggios, I. (2007). *Cost Accounting in Greek Hotel Enterprises: an Empirical Approach*. *Tourismos*, 2 (2), 39-59.
- Pavlatos, O. & Paggios, I. (2009). *Management accounting practices in the Greek hospitality industry*. *Managerial Auditing Journal*, 24 (1), 81-98.
- Pellinen, J. (2003). *Making Price Decisions in Tourism Enterprises*. *International Journal of Hospitality Management*, 22, 217-235
- Sharma, D. (2002). *The Differential Effect of Environmental Dimensionality, Size and Structure on Budget System Characteristics in Hotels*. *Management Accounting Research*, 13 (1), 101-130.